



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – PERSONAL

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL POR PERFILES DE  
PUESTOS, PARA DELIMITAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL E  
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CONDIMENTOS  
Y ESPECIES DOÑA JANA”, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
2014-2015.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Recursos Humanos - Personal

Autora: Evelin Sabrina Ortega Calvopiña

Tutor: Lic. Eric Martínez Tocaronte.

Quito, Abril 2015.

## DECLARATORIA.

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Evelin Sabrina Ortega Calvopiña.

C.I. 171348366-5.

### **CESIÓN DE DERECHOS.**

Yo, Evelin Sabrina Ortega Calvopiña alumna de la Escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

---

Evelin Sabrina Ortega Calvopiña.

C.I. 171348366-5.

---

## CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELLECTUAL.

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante Evelin Sabrina Ortega Calvopiña, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.-** a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de administración de empresas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Marketing Interno y Externo, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL POR PERFILES DE PUESTOS, PARA DELIMITAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CONDIMENTOS Y ESPECIES DOÑA JANA”, el cual incluye la creación y

---

desarrollo de un manual, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación de la consultora, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales de la consultora descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del manual por perfiles de competencias por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del manual; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del proyecto; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

---

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-** El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización de la consultora que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se

---

comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

**En aceptación firman a los 27 días del mes de Abril del dos mil quince.**

f) \_\_\_\_\_

Evelin Sabrina Ortega Calvopiña.

C.I. 171348366-5.

**CEDENTE.**

f) \_\_\_\_\_

Instituto Superior Tecnológico Cordillera.

**CESIONARIO.**

---

## AGRADECIMIENTOS.

A Dios por guiar mi vida y bendecir cada uno de los pasos que he dado hasta llegar donde estoy, por alumbrar mi camino y ayudarme a culminar este sueño con éxito.

A mis padres, Jorge y Eulalia por cuidar cada uno de mis pasos, por creer en mí, por recibir de ellos cada día la exigencia de superarme, por hacer de mí una mejor persona, por el apoyo incondicional y ayudarme a culminar esta etapa.

A mis hijos Ariel, Alejandra y Alexander por su paciencia y por soportar tener una mamá a medio tiempo, gracias tesoros de amor, los adoro.

A mis hermanos, Byron, Daniel, Jimmy y Miguel Ángel, por compartir nuestras alegrías y fracasos, a quienes amo con toda mi alma.

A mis primas Sandra, por incentivar a que siga estudiando y por considerarla un ejemplo en vida, a Verónica por el apoyo que recibí de ella.

A mi mejor amiga Mariana Arias por ser incondicional, por ser mi cómplice porque juntas hemos vivido los mejores momentos y gracias a ello hoy disfrutamos el sacar nuestro proyecto adelante.

A mi tutor de tesis, Lic. Eric Martínez Tocaronte por la acertada dirección, por su paciencia, motivación, esfuerzo y dedicación.

---

Al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA por permitirme estudiar y convertirme en una profesional.

También me gustaría agradecer a mis maestros que durante toda mi carrera han aportado a mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su afecto, recomendaciones, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas de ellas hoy ya no están aquí conmigo pero están presentes en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias, por todo lo que me brindaron y por todas las bendiciones que recibí de ellos.

## **DEDICATORIA.**

A:

Mis hijos de amor porque a través de ellos conocí el amor incondicional, ese amor que es inexplicable y por quienes lo daría todo, mi inspiración mi lucha constante mi vida entera, a mi madre, ejemplo de mujer vencedora, que no se rinde ante nada, mi guía, mi luz, mi fuerza, gracias por levantarme y por enseñarme a superar los obstáculos, pero sobre todo, por creer en mí.

Los amo.

## ÍNDICE GENERAL.

### CONTENIDO.

DECLARATORIA.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	viii
DEDICATORIA.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xix
RESUMEN EJECUTIVO.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	xxii
CAPÍTULO I.....	1
1.01 Antecedentes.....	1
1.02 Contexto.....	2
1.03 Justificación.....	4

---

1.04 Definición del problema central (Matriz T).....	5
1.04.01 Análisis.....	8
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.</b> .....	<b>13</b>
2.01 Mapeo de involucrados. ....	13
2.02.01 Identificar los Involucrados.....	14
2.02.02 Clasificar los Involucrados.....	14
2.02.03 Posicionar y caracterizar los Involucrados.....	15
2.02.04 Identificación, análisis y selección con Involucrados. ....	15
2.02 Matriz de análisis de involucrados. ....	17
2.02.03 Análisis.....	19
<b>CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS</b> .....	<b>21</b>
3.01 Árbol de problemas. ....	21
3.01.01 Análisis.....	23
3.02 Árbol de objetivos. ....	24
3.02.01 Análisis.....	28
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS</b> .....	<b>31</b>
4.01 Matriz de análisis de alternativas. ....	31
4.01.01 Análisis.....	34
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	34

---

4.02.01 Análisis.....	39
4.03 Diagrama de estrategias. ....	39
4.03.01 Análisis.....	43
4.04 Matriz de marco lógico. ....	43
4.04.01 Análisis.....	50
CAPÍTULO V: PROPUESTA. ....	51
5.01 Antecedentes. ....	51
5.02 Justificación de la propuesta. ....	53
5.03 Filosofía corporativa. ....	54
5.03.01 Misión. ....	55
5.03.02 Visión. ....	55
5.03.03 Objetivo general. ....	56
5.03.04 Objetivos específicos. ....	56
5.04 Metodología de la investigación. ....	56
5.04.01 Investigación Básica.....	57
5.04.02 Investigación Aplicada.....	57
5.04.03 Investigación Cuantitativa.....	58
5.04.04 Investigación Cualitativa.....	58
5.05 Puesto:.....	59

---

5.06 Obtención de información.....	60
5.06.01 Etapa de Planeación: .....	62
5.06.02 Etapa de Preparación:.....	63
5.06.03 Etapa de Ejecución:.....	64
5.07 Métodos del análisis de puestos. ....	65
5.07.01 Entrevista.....	65
5.07.02 Cuestionario. ....	66
5.07.03 Observación.....	67
5.07.04 Método mixto:.....	68
5.07.05 Método de informes sucesivos (Bitácora del participante).....	68
5.08 Descripción del puesto. ....	69
5.08.01 Identificación del puesto. ....	70
5.08.01.01 Descripción general. ....	70
5.08.01.02 Descripción detallada .....	70
5.08.01.03 Requisitos Intelectuales.....	71
5.08.01.04 Requisitos Físicos.....	72
5.08.01.05 Responsabilidades implícitas. ....	72
5.08.01.05 Condiciones de Trabajo. ....	72
5.08.01.06 Responsabilidad. ....	73

---

5.08.01.07 Contexto del puesto. ....	73
5.08.01.08 Requerimientos del puesto. ....	73
5.09 Modelos de diseño de puesto. ....	74
5.09.01 Modelo Clásico o Tradicional:.....	74
5.09.02 Modelo Humanista o de Relaciones Humanas: .....	75
5.09.03 Modelo Situacional: .....	76
5.10 Población y muestra .....	77
5.11 Tabulación.....	77
5.12 Profesiograma .....	91
<b>CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>95</b>
6.01 Recursos:.....	95
6.01.01 Recursos Materiales: .....	95
6.01.02 Recursos Técnicos:.....	96
6.01.03 Recursos Humanos:.....	97
6.01.04 Recursos Financieros: .....	97
6.02 Presupuesto. ....	98
6.03 Cronograma.....	99
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
7.01 Conclusiones. ....	101

---

7.02 Recomendaciones.....	101
Bibliografía .....	103
Glosario.....	107
ANEXOS.....	109
1. ENCUESTA.....	109
2. FOTOS.....	111
3. MANUAL POR PERFILES DE PUESTOS.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1 MATRIZ "T". .....	7
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	18
TABLA 3 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS.....	33
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS. ....	38
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	49
TABLA 6 PREGUNTA 1 .....	78
TABLA 7 PREGUNTA 2.....	79
TABLA 8 PREGUNTA 3.....	81
TABLA 9 PREGUNTA 4.....	82
TABLA 10 PREGUNTA 5.....	83
TABLA 11 PREGUNTA 6.....	85
TABLA 12 PREGUNTA 7.....	86
TABLA 13 PREGUNTA 8.....	87
TABLA 14 PREGUNTA 9.....	89
TABLA 15 PREGUNTA 10.....	90
Tabla 16 PRESUPUESTO.....	99
Tabla 17 CRONOGRAMA.....	100

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS. ....	16
ILUSTRACIÓN 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS. ....	23
ILUSTRACIÓN 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS. ....	28
ILUSTRACIÓN 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS. ....	42

---

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1 PREGUNTA 1.....	78
GRÁFICO 2 PREGUNTA 2.....	80
GRÁFICO 3 PREGUNTA 3.....	81
GRÁFICO 4 PREGUNTA 4.....	82
GRÁFICO 5 PREGUNTA 5.....	84
GRÁFICO 6 PREGUNTA 6.....	85
GRÁFICO 7 PREGUNTA 7.....	86
GRÁFICO 8 PREGUNTA 8.....	88
GRÁFICO 9 PREGUNTA 9.....	89
GRÁFICO 10 PREGUNTA 10.....	91

---

## RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de tesis para la obtención de título de Tecnóloga en Administración de Personal, tiene como objetivo central la “Elaboración y Socialización de un Manual por Perfiles de Puestos” en una Empresa no gubernamental, apolítica, a religiosa y con firme respeto de los Derechos Humanos. Condimentos y Especies “Doña Jana” fue fundada por 2 mujeres, con el fin de proveer condimentos y especies seleccionadas, satisfaciendo las necesidades del Mercado Nacional y con expectativas de extenderse a Mercados Internacionales.

Para el desarrollo del presente trabajo se inició con la revisión de datos de producción, y la construcción de un Marco Lógico, lo que permitió tener fundamentos claros sobre lo que se debe realizar en la empresa. La implementación del Manual por Perfiles de Puestos ayudara a cumplir con las metas trazadas, e Incrementar la Productividad minimizando tiempos muertos y generando un buen Clima Laboral.

## **ABSTRACT.**

This thesis project for obtaining title Technologist in Personnel Management, has as its central objective "Development and Socialization of a Manual for Posts Profiles " on a nongovernmental Company nonpartisan firm to religious and respect for Human rights. Seasonings and Spices "Doña Jana" was founded by two women , in order to provide condiments and spices selected , satisfying the needs and expectations National Market extended to International Markets .

For the development of this work began with a review of production data, and construction of a logical framework, allowing to have a clear basis on what should be done in the company. Implementation Manual Posts by Profiles help meet the goals, and Increase Productivity minimizing. This thesis project minimizing downtime and creating a good working environment.

---

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, para que las organizaciones puedan competir en el mercado con otras empresas que se dediquen a la misma actividad, deben contar con ciertos recursos, tales como: maquinarias, equipos, materia prima, tecnología y fundamentalmente, con un personal altamente calificado, con herramientas que faciliten y sirvan de apoyo al personal en general para poder alcanzar su misión, visión y objetivos. Entre las herramientas que debería poseer en particular la administración se encuentran el Manual por Perfiles de Puestos los cuales suministran información relacionadas a los mismos. Los Manuales por Perfiles de Puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Este Manual es una herramienta que permite la eficiencia de la administración de personal, ya que proporcionan información relevante sobre un conjunto de actividades entre las cuales se encuentran las tareas, responsabilidades, condiciones ambientales, reclutamiento y selección, adiestramiento, riesgos, inducción, evaluación de desempeño, entre otras.

En tal sentido, es necesario que las organizaciones posean un manual de descripción y análisis de cargos, ya que en su ausencia generaría problemas en

cuanto a la definición de tareas en los cargos, provocando la duplicidad de funciones entre los trabajadores, además de no contar con una guía donde se le especifique cuales funciones le corresponden a los trabajadores que ingresen por primera vez a la organización.





## CAPÍTULO I.

### 1.01 Antecedentes.

“Doña Jana Condimentos y Especies” es una empresa joven que inició sus actividades en el año 2013, dedicada al envasado y comercialización de condimentos y especias, cumpliendo con un conjunto de actividades y procesos, cada uno de los colaboradores motivados y comprometidos desempeñan funciones distintas, es así que para lograr su trabajo eficiente se requiere fijarle de forma clara sus metas y objetivos. El resultado de las metas en la empresa depende del cumplimiento de los objetivos de cada departamento, para experimentar con esto es necesario contar con manuales que describan de forma detallada los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades, el documento será el que recopile la información de un cargo y a la vez detalle lo que se va a realizar dentro de la empresa en forma secuencial, presta la asistencia a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo, es una herramienta que va a ser flexible, y que se ajusta fácilmente a los cambios.

Específicamente, el manual por perfiles de puestos de esta empresa, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y

---

responsabilidad en los distintos puestos de trabajo; el propósito fundamental de este es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicidad de la carga laboral, lentitud y complicación innecesaria, entre otros.

Estos elementos deben estar sincronizados de tal forma que se maximice el rendimiento y efectividad a la hora de alcanzar los propósitos, la principal obligación es ofrecer un servicio de calidad.

### **1.02 Contexto.**

Desde épocas bien tempranas del desarrollo humano, donde el hombre comienza a socializar y actuar en grupos en las actividades diarias vinculadas a la subsistencia misma y a conseguir objetivos individualmente, la administración ha sido fundamental para que la organización y la división del trabajo sea llevada de mejor manera.

Hoy se debe contar con personal idóneo en las empresa moderna, teniendo muy en cuenta la satisfacción del trabajador y el compromiso con toda la organización en aspectos importantes, perfeccionando el clima laboral; hoy en día es necesario que

---

las empresas cuenten con un departamento que ayude a la administración y al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, supervisando y dando seguimiento a las normas técnicas y legales.

El logro de las metas de la empresa depende del desempeño de cada departamento, para cumplir con esto es necesario contar con manuales que describan de forma detallada los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades.

Por tal motivo, es necesario que el análisis de puestos sea realizado con fundamentos y bases sólidamente eficientes y efectivas, como un proceso objetivo que pueda ser capaz de recopilar la información lo más sencilla posible para obtener resultados con los cuales se pueda lograr un diagnóstico real, propiciando así una toma de decisiones justa y productiva para la empresa.

En Ecuador, con el pasar de los años las empresas se han visto en la necesidad de delimitar las funciones a cada uno de sus colaboradores en aras del aumento de la productividad y eficiencia empresarial, buscando fortalecer, sirviendo de apoyo y orientando en las gestiones productivas administrativas y legales.

---

Conociendo que el buen funcionamiento y desempeño de cada una de las actividades depende de la estructura y organización de la empresa, el mismo que nos permitirá colocar al personal en lo referente a sus obligaciones, líneas de autoridad y responsabilidad; así como sobre los canales de comunicación que debe observar en el cumplimiento de sus funciones.

### **1.03 Justificación.**

La presente investigación tiene la finalidad de agilizar los procesos y procedimientos administrativos, apoyándose con tecnología y manteniendo cadenas de gestión productivas. Siendo para esta empresa fundamental e importante trabajar con un equipo humano de colaboradores motivados y direccionados a la maximización del desempeño, logrando un desarrollo profesional eficiente y eficaz.

El diseño de este Manual se constituye en una herramienta fundamental documentada y servirá como mecanismo de apoyo al momento de contratar al personal, ya que el contenido de cada puesto se dará a conocer, y cada uno de los trabajadores sabrá las responsabilidades que adquiere y deberá cumplir al momento de firmar su contrato.

De esta manera impulsamos la Matriz Productiva cumpliendo con “Consolidar el Sistema Económico Social y Solidario, de forma sostenible” (SENPLADES, PLAN NACIONAL DE DESARROLLO/PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR, 2013-2017), y “Garantizar

---

el trabajo digno en todas sus formas” (SENPLADES, PLAN NACIONAL DE DESARROLLO/PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR, 2013-2017). El Sistema Económico y Solidario está basado en valores y principios humanos, que amparan las actividades dentro de las organizaciones creando y respondiendo a las necesidades de empleo y del bienestar de los trabajadores, generando y transformando a la economía sustentable del país.

#### **1.04 Definición del problema central (Matriz T).**

Según Kurt Lewin, el análisis de Campo de Fuerzas es una herramienta que permite identificar las fuerzas positivas (dinamizadoras) y negativas (“frenadoras”) del cambio. Es utilizado cuando se quieren encontrar los factores que apoyan o van en contra de la solución de un asunto o problema para que lo positivo pueda reforzarse y/o lo negativo pueda ser eliminado o reducido.

El propósito es identificar los obstáculos que se interponen en la investigación de un objetivo, buscando causas y soluciones posibles.

Se espera ampliar las perspectivas identificando emociones negativas (Fuerzas “Frenadoras”) y hechos que enfatizan la necesidad de cambio (Fuerzas Dinamizadoras).

---

Se desempeña presentando los “elementos positivos” o fuerzas “frenadoras” y los “elementos negativos” o fuerzas dinamizadoras de una situación para que sean comparados fácilmente.

Impulsa a las personas a pensar juntas acerca de todos los aspectos relacionados con hacer permanente el cambio deseado.

Exhorta a las personas a llegar a un acuerdo con respecto a la prioridad relativa de los factores que se encuentran a cada lado de la “hoja de balance”. Promueve la reflexión honesta acerca de las verdaderas raíces de un problema y acerca de su solución.

**TABLA 1 MATRIZ "T".**

ANÁLISIS DE FUERZAS T.					
SITUACIÓN EMPEORADA.	SITUACIÓN ACTUAL.				SITUACIÓN MEJORADA.
Decrecimiento de la productividad.	Inadecuada delimitación de las funciones por perfiles de puestos.				Alto índice de rendimiento productivo.
FUERZA IMPULSADORA.	I	PC	I	PC	FUERZA BLOQUEADORA.
Implementación de un manual por perfiles de puestos.	1	4	4	3	Desconocimiento e inexperiencia de las funciones a realizarse.
Capacitaciones dirigidas a cada área de trabajo.	1	4	5	3	Tiempo limitado y retraso en la producción.
Cumplimiento de metas y objetivos.	2	5	5	2	Desconocimiento de los objetivos y metas empresariales.
Socialización con los trabajadores de la organización.	1	4	4	2	Desinterés e incorrecto desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".

Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

#### **1.04.01 Análisis.**

La situación actual que convoca a la realización de nuestro proyecto y la búsqueda de alternativas o soluciones de forma inmediata, para lograr con ello un mejor y eficiente funcionamiento de la organización es que en la misma se presenta una inadecuada delimitación de las funciones por perfiles de puestos, deficiencia estructural que radica precisamente en la no existencia de un manual que determine las mismas, si tenemos en cuenta la importancia de ello para los resultados finales de la empresa.

Para resolver esta situación y en la realización de nuestra Matriz, determinamos una serie de fuerzas impulsoras como es la implementación de un Manual por Perfiles de Puesto, pues como ya vimos anteriormente su no existencia constituye una debilidad dentro del desarrollo y resultado de nuestra organización, por ello es que calificamos con un punto su impacto, es decir baja como fuerza impulsadora, necesitándose una situación ideal o un potencial de cambio medio alto, calificado de cuatro.

Con esta implementación minimizaremos la fuerza bloqueadora referida al desconocimiento e inexperiencia de las funciones a realizarse por parte de los

---

trabajadores en lo cual la no existencia del Manual incide de manera medio alto, calificado de 4 en la respectiva escala. El potencial de cambio se califica de 3 por su importancia y repercusión en el cambio de conducta del personal.

La segunda fuerza impulsadora se refiere a las capacitaciones dirigidas a cada área de trabajo, lo cual tiene una incidencia que calificamos de uno, baja, si tenemos en cuenta la importancia de la existencia de este Manual pues nos permitiría un aumento de la productividad en general, por ello es que el potencial de cambio lo calificamos de cuatro es decir medio alto.

La fuerza opositora que se evalúa en relación con lo anterior es el tiempo limitado y retraso en la producción, lo cual resulta un elemento importante a resolver, por eso se califica de cinco el impacto y de tres el potencial de cambio. Revertir esta situación nos permitirá dar un vuelco en el desempeño de los trabajadores productivos, aprovechando más eficientemente la jornada laboral y los recursos dispuestos.

Para cambiar la situación actual también analizamos como fuerza impulsadora el cumplimiento de metas y objetivos, esto tiene una incidencia desde nuestro punto de vista, media baja, dos puntos en la escala evaluativa que se emplea y

---

nuestro potencial de cambio de cinco, es decir queremos y necesitamos llegar al implementar este Manual a una situación óptima, es por lo que calificamos como nivel alto, resulta clave e indispensable en la obtención de resultados en la empresa, para que cada integrante de esta esté esclarecido de su tarea y de cómo aporta en función del cumplimiento de los objetivos a corto mediano y largo plazo y en definitiva al cumplimiento de la misión y la visión plantadas, esclarecidas y motivadas constantemente por el líder.

En contraposición nos encontramos como fuerzas opositoras a las cuales debemos enfrentar para lograr minimizar su impacto, el desconocimiento de los objetivos y metas empresariales, esta fuerza la calificamos de alta en su impacto, con cinco puntos y debemos, en este proceso de re vertimiento llevarla como mínimo a un nivel medio, en este sentido debemos realizar un trabajo minucioso de información, convencimiento y toma de conciencia en los trabajadores liderado por los directivos de cada una de las áreas, donde se deje claro y se interiorice la necesidad e importancia de que cada pieza integrante del gran domino que significa la organización esté esclarecido de su misión y papel a jugar, para ello es trascendental que los directivos en su labor motivadora resalten la importancia de cada actividad o puesto de trabajo dentro del engranaje y dentro del resultado, es primordial que en este proceso cada empleado se sienta la parte más importante del sistema productivo. Es la motivación del colectivo una de las claves del éxito empresarial.

---

Otro de los elementos que nos resultan notables para cambiar el entorno interno actual de la empresa y que está calificado en un nivel bajo como fuerza impulsadora es la socialización con los trabajadores de la organización. Esta es una fuerza que debemos llevar como mínimo a un nivel medio alto, cuatro, a partir de que la socialización, redunda directamente en los resultados, creemos debe constituir una prioridad.

La fuerza que se opone a este elemento antes visto es el desinterés e incorrecto desempeño de los trabajadores dentro de la organización, que lo calificamos con un impacto de cuatro y un potencial de cambio de dos, el poco involucramiento del personal en el proceso productivo se debe revertir y llegar al menos a un nivel medio y para ello resulta clave como hemos visto en los demás elementos explicados, la labor del líder y su influencia en la toma de conciencia de los trabajadores, e incluso es importante el nivel de conciencia que este jefe posea de la necesidad de la motivación y capacitación de sus trabajadores y de invertir parte de su tiempo y recursos en este sentido de forma continua.

Un trabajador capacitado y actualizado en lo que realiza y en la tecnología que maneja cotidianamente rinde por supuesto mejores resultados en lo que hace. Este elemento es primordial si tenemos en cuenta el avance de la tecnología y las nuevas

---

prácticas en lo cual también la empresa tiene que invertir de forma constante como parte del cambio y la mejora continua y sin lo cual es evidente no llegará a la excelencia empresarial en este mundo moderno donde la competencia va creciendo y es un elemento decisivo en la subsistencia de un negocio.

Todas las fuerzas opositoras identificadas se minimizarán, como un poco hemos explicado, en la medida en que se logre la implementación del manual por perfiles de puesto y en la medida en que su socialización sea efectiva y se trabaje mancomunadamente con los directivos de la entidad en función de reducir las debilidades enunciadas así como en otras que puedan existir que influyan en menor medida y que no fueron todas en cuenta en esta Matriz, además en la medida en que también el proceso de liderazgo se manifieste de manera efectiva y en ello se identifique con la necesidad que se tiene en una empresa actual, moderna, del siglo XXI de que el personal este bien informado del papel que le toca jugar en el andamiaje empresarial, de que esté altamente calificado para jugar ese papel, este motivado y de que cuente con las garantías necesarias para el cuidado de su salud y vida. La resistencia a cualquier cambio que se manifieste, su solución, también es tarea del líder y lo hará en la medida en que comunique con anticipación ese cambio, los resultados y los objetivos de la organización de manera periódica y motivadora.

---

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.**

### **2.01 Mapeo de involucrados.**

La metodología Marco Lógico contempla como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso, por lo tanto identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar su dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios. A pesar de que el análisis de involucrados se presenta antes del análisis del problema con el objeto de clarificar a quiénes debe involucrarse para participar en dicho análisis, está presente a lo largo del diseño y de la ejecución del proyecto jugando un papel importante en la selección de las estrategias y en el monitoreo y evaluación del mismo. Cada etapa del proyecto puede presentar una dinámica diferente de los involucrados, por lo que es importante conocer dichas dinámicas o reacciones a medida que avanza el proyecto y generar estrategias acordes.

### **2.02.01 Identificar los Involucrados.**

Esto significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto, no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que debe también considerarse la futura. Es conveniente utilizar un listado de actores, el que puede obtenerse a partir del conocimiento del grupo que está haciendo el proyecto o, utilizando un análisis de relaciones de acuerdo con el diseño del proyecto. Una vez hecho el listado es recomendable expresarlo en un diagrama como el que se representa en el esquema. El diagrama permite visualizar los distintos actores involucrados y cuáles podrían ser las categorías de actores a utilizar dependiendo de las características comunes de cada actor (por ejemplo, Instituciones públicas: Municipio, Ministerio de educación y Organismos reguladores, podrían quedar en esta categoría).

### **2.02.02 Clasificar los Involucrados.**

Implica agrupar a los involucrados (stakeholders) de acuerdo a ciertas características como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con el proyecto: si se refiere al entorno o si son internos al proyecto (contratistas y empleados). Si están cercanos o lejanos al proyecto y toda otra característica que pueda ser de utilidad. Es evidente que algunas

---

categorías de involucrados podrían tener una relación parecida en términos de tratamiento.

### **2.02.03 Posicionar y caracterizar los Involucrados.**

Definir para cada involucrado, su posición, fuerza e intensidad frente al proyecto.

De manera más específica:

Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

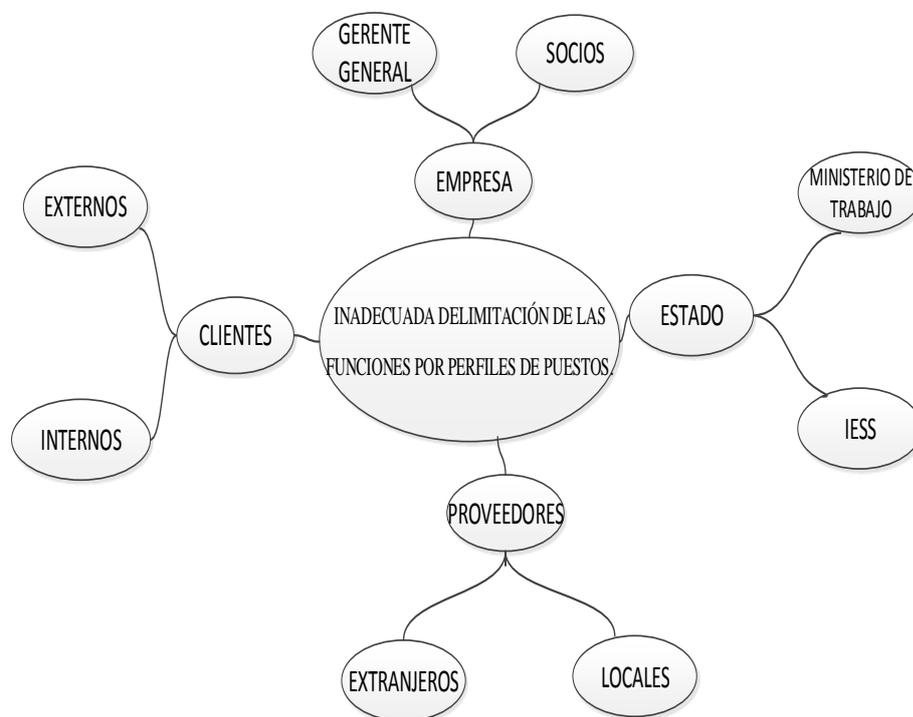
- Definir la posición indicará cuál es el apoyo u oposición al proyecto o alternativa de proyecto por parte del involucrado.
- Definir la fuerza de acuerdo al involucrado está relacionado con el poder para afectar el proyecto, es decir, la importancia que el involucrado tiene para el proyecto.
- Definir la intensidad indica el grado de involucramiento que se tenga con el proyecto, es la importancia que el involucrado le da al proyecto.

### **2.02.04 Identificación, análisis y selección con Involucrados.**

De acuerdo con la fuerza e intensidad identificadas previamente teniendo en cuenta los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la

identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución. Para ello existen varias técnicas de participación entre las cuales se encuentran: Técnica de grupos nominales, técnica Delphi, Método EASW (European Awareness Sustainability Workshop), núcleos de intervención participativa, etc. (EDUARDO ALDUNATE, 2011).

**ILUSTRACIÓN 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS.**



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

## 2.02 Matriz de análisis de involucrados.

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite:

- Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto.
- Aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo.
- Y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

1. Para identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación.
2. Para identificar a las instituciones locales y sus procedimientos.
3. Para proveer las bases de una estrategia de participación.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social. (OYARCE, 2012).

**TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.**

<b>ACTORES INVOLUCRADOS.</b>	<b>INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL.</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS.</b>	<b>RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES.</b>	<b>INTERESES SOBRE EL PROYECTO.</b>	<b>CONFLICTOS POTENCIALES.</b>
Estado.	Proporcionar capacitaciones para los trabajadores que faciliten el clima laboral dentro de la empresa.	Aumento de desempleo. Tiempos muertos.	Recursos Tecnológicos. Recursos Humanos. Asumiendo el reglamento y políticas, para realizar el seguimiento adecuado a la hora de evaluar la implementación del presente manual, cumpliendo con el Código de Trabajo.	Incremento de las ventas y apertura de nuevas sucursales.	
Clientes.	Atención de buena calidad.	Demora en los tiempos de entrega. Desabastecimiento.	Recursos Humanos.	Productos de calidad. Manejar un inventario adecuado.	Incomodidad por el incumplimiento de pedidos. Conflicto proveedor-cliente.
Accionistas.	Pérdida de recursos. Incremento de la productividad.	Falta de compromiso del personal con los procesos de producción. Resistencia al cambio.	Recursos Humanos. Recursos Económicos. Recursos Tecnológicos.	Mejora continua en los procesos.	Cierre de la empresa.
Proveedores.	Logística deficiente.	Desorganización.	Recursos Humanos. Recursos Financieros. Recursos Tecnológicos.	Abastecimiento y asesoramiento en nuevos productos.	Desabastecimiento de materia prima.
Empleados.	Conocimiento de las funciones a realizar.	Desconocimiento de sus funciones.	Recursos Humanos. Recursos Financieros. Recursos Tecnológicos.	Incremento de la productividad.	Fluctuación de personal.

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

### **2.02.03 Análisis.**

En el presente proyecto realizamos el siguiente análisis cual podemos observar como actores involucrados directos a la Empresa, al Estado, Clientes, Accionistas, Proveedores, y Empleados, que asume como interés implementar una adecuada delimitación de las funciones por perfiles de puestos para incrementar la productividad en la Empresa Condimentos y Especies “Doña Jana”.

El Estado puede apoyar con capacitaciones para trabajadores y directivos, que mejoren el buen clima laboral dentro de la empresa, motivando el incremento de la productividad.

Los clientes deben ser tratados de mejor manera, con entregas a tiempo, ya que uno de los problemas percibidos es la demora en los tiempos de entrega y el desabastecimiento de la bodega, lograremos esto con mejoras en los procesos y definiendo la función de cada colaborador, además con estos cambios se manejara un inventario adecuado y con productos de calidad.

---

Los accionistas podrán recuperar sus recursos, incrementando la productividad y haciendo que cada empleado tenga el compromiso de ser mejor cada día de esta forma podremos renovar los procesos y no habrá resistencia al cambio.

Encontramos una logística deficiente gracias a que los proveedores presentan retraso en los procesos de entrega, a futuro se podrá cambiar con un sobre stock de bodega, cuidando siempre límites de vencimiento de la mercadería, grado de humedad, de esta manera no tendremos necesidad de depender de terceras personas y cumpliremos con nuestros clientes.

El conocimiento de las funciones a realizar por parte de cada empleado impulsara al incremento en la productividad de la empresa.

Lo que se busca con la caracterización de los involucrados es el poder saber con quienes debemos trabajar en este proyecto y a quienes debemos dirigirnos para poder ver los procesos y también tener el apoyo necesario de cada uno de estos.

---

## CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS.

### 3.01 Árbol de problemas.

Según Iván Silva Lira, el método que se presentará es una alternativa entre varias posibles. Sin embargo, por su gran sencillez, es el más adecuado para iniciar el proceso analítico de identificación de un proyecto de inversión. Esto es organizar el análisis a partir de una “lluvia de ideas” en torno a una “situación problema” y poder construir un árbol de problemas. El método es muy flexible, eficiente y efectivo, siempre y cuando los participantes que se reúnan para aplicarlo también lo sean.

Se sugieren los siguientes pasos a seguir:

1. Dada la manifestación de una situación problema: hay que analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada. Esto debido a, como se ha explicado anteriormente, la normal existencia de múltiples causas que pueden explicar el problema y los efectos que se derivan de ello.

2. En términos de análisis se recomienda que a partir de una primera “lluvia de ideas” establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas, el problema central que

---

afecta a la comunidad analizada. En esto lo que se aplica son los criterios de prioridad y selectividad.

3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

4. Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.

5. Una vez que tanto el problema central, las causas y los efectos están identificados se construyen los “Diagramas del árbol de efectos y causas” asociados al problema. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública

6. Es necesario revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) esté correctamente expresado. (Edgar Ortegón, 2005).

## ILUSTRACIÓN 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

### 3.01.01 Análisis.

Mediante el análisis del problema central con el árbol de problemas se determina las causas y efectos vinculados a este que se presentan en la organización y que afectan tanto la productividad como en el incremento continuo de las ventas.

La inadecuada delimitación de las funciones por perfiles de puestos, es el detonante para que se produzcan un conjunto de problemas como son el incumplimiento de metas y objetivos, un clima laboral negativo, un índice elevado de rotación del personal y un decrecimiento en la productividad.

Toda causa tiene su efecto, causas como el desconocimiento del puesto a desempeñar, y la incorrecta distribución de las tareas son unas de las principales, por el mismo hecho que al momento de realizar los procesos hay demoras en la entrega a los clientes. El personal desmotivado, y los deficientes canales de comunicación, hacen que exista un clima laboral negativo, generando problemas en los compañeros de trabajo. El exceso de materia prima eliminada, y el incumplimiento con estándares de producción consigue que haya un decrecimiento de la productividad, además de generar pérdidas económicas. La insatisfacción laboral y el retraso de los proyectos, crea un índice elevado de rotación del personal, logrando una fuga de talentos.

### **3.02 Árbol de objetivos.**

La manera más sencilla de definir los objetivos es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, de la situación problema solucionado.

Los objetivos son las guías del estudio y constituyen la proyección al futuro de una situación que los afectados consideran deseable. El “objetivo central” es una hipótesis de trabajo que centra el análisis del proyecto.

Los objetivos deben ser:

- 
- Realistas, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.
  - Eficaces, es decir, no sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en que se ubica el objetivo.
  - Coherentes, si el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
  - Cuantificables, es decir, que puedan ser medibles en el tiempo.

A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general, que corresponde, frente al problema, en términos de una acción positiva con el fin de contar con un punto de referencia para la definición de propósitos más específicos y la búsqueda de posibles alternativas de solución.

También es necesario describir los objetivos específicos, estos son las soluciones concretas que el proyecto debe alcanzar en un tiempo determinado. El objetivo específico es el logro de una situación deseable.

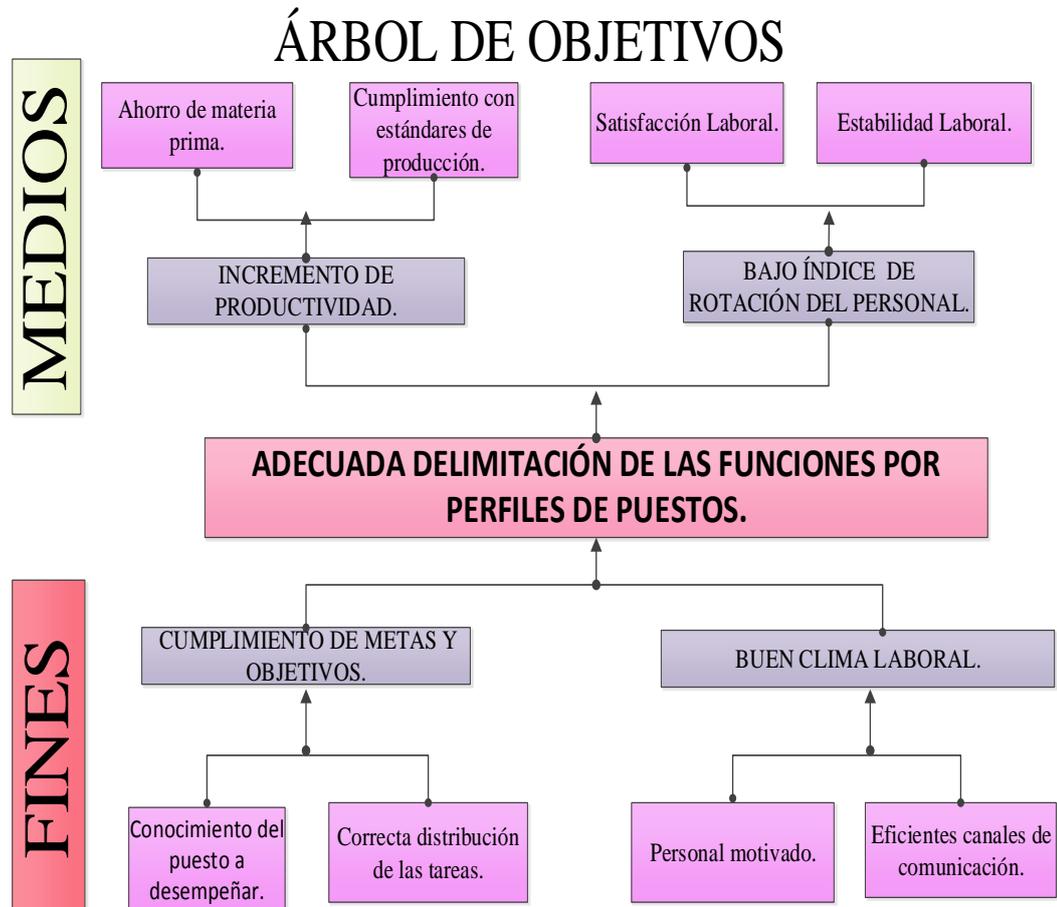
Para la elaboración del también llamado árbol de objetivos se sugiere seguir los siguientes pasos:

- 
- Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto. Haciendo el símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene a partir de aquel. Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos, para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema.
  - Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

---

De acuerdo a lo dicho para el árbol de problemas y lo mencionado en los puntos anteriores (a y b), “lo que antes eran efectos ahora son fines y las que antes eran las causas que provocaban el problema ahora son los medios para resolverlo”, resulta tremendamente importante, porque si las causas han sido bien identificadas, se está muy cerca de identificar correctamente los medios y definir las alternativas, para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el proyecto. De aquí, la importancia de que las causas se ramifiquen todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio. (Edgar Ortegón, 2005).

ILUSTRACIÓN 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS.



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

**3.02.01 Análisis.**

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas, permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico, es necesario revisar cada problema

---

(negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

De acuerdo a esta Matriz observamos que el propósito principal es la adecuada delimitación de las funciones por perfiles de puestos para la empresa Condimentos y Especies "Doña Jana" en donde es necesario tomar un modelo que va a explicar el proceso o método necesario a seguir para la implementación de nuestro proyecto y así podamos determinar un cambio que pueda solucionar los problemas.

Partiendo del Organigrama Estructural es necesario dar a conocer la función de cada empleado, éste es el inicio para la delimitación de los perfiles de puestos, a su vez se incrementara la productividad y optimizaremos recursos.

Mediante un proceso adecuado de selección de personal, se sociabilizara las funciones del puesto a desempeñar de los trabajadores se les informara a través de una charla lo que se debe hacer, y las personas que recién se vinculen se les dará a conocer en el momento de la contratación, (inducción) lo que determina una adaptación efectiva que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

---

Los indicadores de gestión tienen como un fin común con las organizaciones el control de todo el personal, teniendo los resultados del cumplimiento de metas y objetivos de cada uno de los empleados, con ello se fundamenta el incremento continuo de la producción y de utilidades.

---

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.

### 4.01 Matriz de análisis de alternativas.

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del Árbol de Objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

Este análisis termina con la selección de una alternativa(s) que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención. (CARO, 2010).

---

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados. (LEON, 2007).

**TABLA 3 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS.**

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.							
OBJETIVOS.	Impacto sobre el Propósito.	Factibilidad Técnica.	Factibilidad Financiera.	Factibilidad Social.	Factibilidad Política.	Total	Categorías.
Cumplimiento de Metas y Objetivos.	5	4	5	4	4	22	Alta.
Incremento de Productividad.	5	4	4	4	4	21	Alta.
Buen Clima Laboral.	5	4	5	5	5	24	Alta.
Bajo índice de rotación de personal.	4	4	5	5	4	22	Alta.
Total.	19	16	19	18	17	89	Alta.

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

---

#### 4.01.01 Análisis.

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían generar un cambio de la situación actual a la situación deseada.

En nuestro análisis de la Matriz de Alternativas pudimos dar un orden a las prioridades que surgen en el proyecto con esto verificamos y logramos dar un puntaje donde 1 es no viable y 5 es viable, en el cual se puede observar que lo más importante como alternativa es generar un buen clima laboral, para que haya un cumplimiento de metas y objetivos, con un bajo índice de rotación de personal, incrementando la productividad, preocupados siempre por el talento humano.

#### 4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.

Esta misma herramienta puede volver a ejecutarse para evaluar la eficacia de la acción. No sobre si cubren o no los objetivos, que una vez realizada hemos visto que sí. Sino que vamos a evaluar si está bien planteada. Quedando la tabla de la siguiente manera:

¿PARA QUÉ SIRVE?

Normalmente siempre que realizamos una acción partimos de intuiciones o cuestiones que pensamos que vienen bien al proceso.

- Nos facilita los esfuerzos, ya que complementa acciones y las concentra.
- Nos obliga a evaluar de manera objetiva.

- 
- Mejorar el impacto con menos esfuerzo. Es decir conseguir más con menos, o por lo menos lo mismo.
  - Entender que cada acción tiene un fin claro.
  - Tener un imaginario común y compartido sobre los problemas y acciones.
  - Tener una herramienta que sirve para evaluar las acciones antes y después.

### ¿CÓMO SE RELLENA?

Ahora explicamos que entendemos por cada palabra:

**Enfoque:** ¿Actúa sobre lo que queremos actuar? Se entiende por enfoque que la acción planteada va dirigida directamente hacia el núcleo del problema o de lo que se quiere conseguir. Es decir sobre el objeto de acción.

**Amplitud:** ¿Llegamos a quienes o a lo que queremos llegar? ¿Hasta qué punto? Como tenemos claro cuál es el problema a cambiar o la mejora a conseguir. Amplitud se entendería como que la acción tenga la mayor capacidad de incidencia. Entendemos que hay acciones cuyo resultado va más allá del objeto directo sobre el que se actúa y es algo que beneficia al proceso.

**Incidencia:** Plantea si la acción desarrollada va al meollo de la causa que queremos corregir. Hacia las causas profundas. Digamos que toda acción tiene un impacto sobre algo concreto, visible (que sería lo que evaluaríamos desde el

---

enfoque) y otro impacto sobre lo no visible, que suele ser más profundo y extenso que es lo que describe nuestra acción general. Pues bien, con este evaluamos si avanzamos en los pasos de nuestra acción general.

**Fortaleza:** Entendemos que es importante que cada proceso se siga retroalimentando de manera positiva. Ya que esto hace que sea posible que sea continuado en el tiempo. Esto evalúa esta cuestión. Digamos, que puede haber una acción increíble, pero que desgasta tanto al colectivo, que le deja sin fuerzas para seguir, con lo cual iría poco a poco en detrimento del proyecto. O acciones con consensuadas de manera real. Por otro lado hay acciones, que a pesar de tener menos impacto generan gran fortaleza, porque cohesionan al equipo.

**Elimina riesgos:** Una vez establecida cuestiones que pueden dificultar el buen desarrollo del proceso, digamos que serían cuestiones que nos refuerzan o generan reparos (en ocasiones pueden ser intangibles, tipo “buena imagen”).

**Mejora de la sostenibilidad:** La mayoría de procesos comunitarios, tienen como intención que la propia población, o por lo menos gente no contratada se apropie del proceso y se haga cargo de su continuidad. Esto es posible cuando la gente se apodera a su vez de una serie de conocimientos, que haya habido un trasvase de

---

conocimiento ampliando el espectro del conocimiento base. Aquí evaluamos este proceso. Esta misma herramienta puede volver a ejecutarse para evaluar la eficacia de la acción. No sobre si cubren o no los objetivos, que una vez realizada hemos visto que sí. Sino que vamos a evaluar si está bien planteada. (B, 2005).

**TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.**

<b>OBJETIVOS.</b>	<b>FACTIBILIDAD DE LOGRASE.</b>	<b>IMPACTO EN GÉNERO.</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL.</b>	<b>RELEVANCIA.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>TOTAL.</b>	<b>CATEGORÍAS.</b>
Cumplimiento de Metas y objetivos.	Los principales beneficiarios son los colaboradores. (4)	Prioriza la equidad de género.(4)	Mejora el entorno físico integral y familiar.(4)	Cumple con las perspectivas de los socios y accionistas.(4)	Fortalece la participación de todos los niveles de la organización.(4)	20	Medio alto.
Incremento de Productividad.	Beneficio para la empresa.(4)	Incrementa el nivel de preparación de los colaboradores. (4)	Cumplimiento de las normativas establecidas. (4)	Es una prioridad sentida por los socios y accionistas. (4)	Fortalece las interrelaciones de la Organización. (4)	20	Medio alto.
Buen Clima Laboral.	Determinar una óptima adaptación a los cambios estructurales y organizacionales. (4)	Incrementa los ingresos de los colaboradores acordes al trabajo que realicen. (4)	Contribuye a proteger el entorno físico. (4)	Beneficia a grupos de mayor carencia y vulnerabilidad dentro de la organización. (4)	Los colaboradores están en posibilidades de aportar al crecimiento de la organización. (4)	20	Medio alto.
Bajo índice de rotación de personal.	Contar con personal altamente calificado. (4)	Fortalecer la aplicación de los derechos humanos. (4)	Favorecer la educación en el entorno laboral. (4)	Los beneficios son deseados por los accionistas y trabajadores. (4)	Facilidad de conseguir inversión externa y apoyo financiero. (4)	20	Medio alto.
<b>TOTAL.</b>						80	Alto.

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".

Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

#### **4.02.01 Análisis.**

Se basa específicamente a identificar los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados.

Con la creación de manual de Perfiles de Puestos todas las alternativas serían posibles, porque se llevaría un control más detenido y minucioso de los trabajadores conjuntamente con sus competencias y conocimientos para que puedan incrementar la productividad.

#### **4.03 Diagrama de estrategias.**

Finalidades del Diagrama de Estrategias.

- Establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto.
- Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.

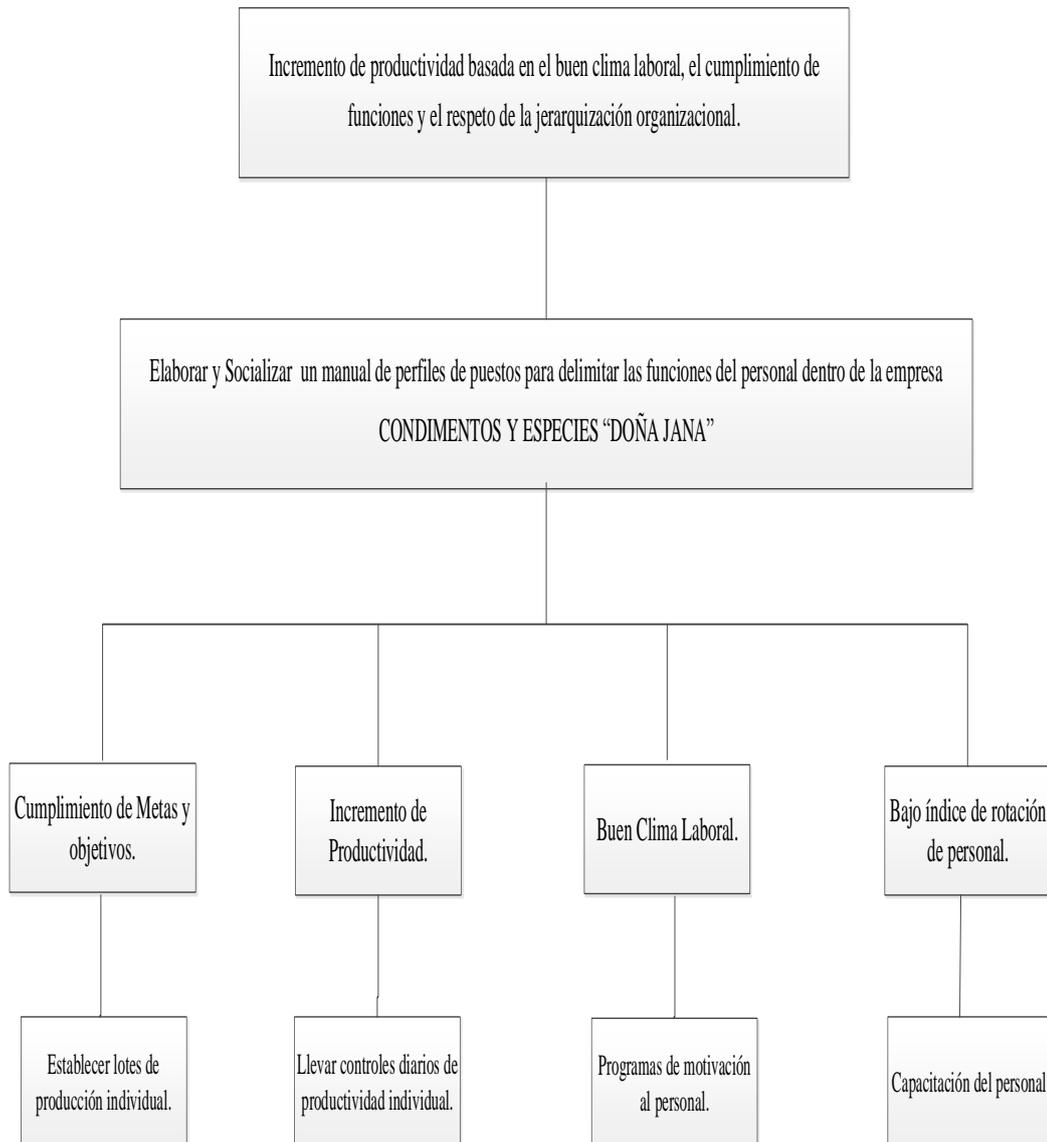
- Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto.
- Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los Componentes en el marco Lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen.

#### Procedimientos en la Construcción del Diagrama de Estrategias

- Transcriba el objetivo de la segunda línea de efectos como la finalidad del Proyecto. Escoja aquel que representa el sector al cual el propósito aporta de forma más significativa.
- Transcriba el objetivo formulado a partir del problema central, como el propósito del proyecto
- Identifique todas las cadenas de objetivos conectados a una causa directa que pueden ser trabajados juntos como parte de una misma estrategia encerrándolos en un trazado de líneas tipo “ameba”.
- Seleccione los conjuntos de objetivos vinculados a una misma estrategia o “ameba” en un número no mayor a tres o cinco bloques, los cuales se los convertirá en los llamados componentes del proyecto
- Transcriba los objetivos formulados a partir de las causas directas como los componentes del proyecto respetando su redacción en participio pasado y en un número no mayor de cinco.

- 
- Escriba debajo de cada etiqueta correspondiente a las estrategias establecidas, todos los objetivos específicos encadenados a las mismas respetando la redacción en participio pasado. (Mancheno, 2010).

ILUSTRACIÓN 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

---

#### **4.03.01 Análisis.**

El diagrama de estrategias tiene como finalidad mostrar el efecto principal, y el propósito del proyecto, basado en los objetivos para poder desarrollarlos gracias al apoyo de los colaboradores y directivos de la empresa.

Con este diagrama se va a establecer lotes de producción, controles diarios de productividad individual, programas de motivación al personal, y capacitaciones.

#### **4.04 Matriz de marco lógico.**

Los fundamentos teórico-conceptuales de la Metodología del Marco Lógico pueden rastrearse al punto común del desarrollo de enfoques novedosos y metodologías innovadoras en diversos ámbitos de la ciencia, que se produce con la formulación de la llamada Teoría General de Sistemas a principios de la década de 1950. En particular, de la Teoría de la Motivación toma el concepto de que no todas las personas tienen igual conducta, sino que se dan diferencias de comportamiento entre ellas, basadas en las distintas motivaciones que tienen en un momento determinado. Lo que motiva el comportamiento de una persona es la búsqueda de satisfacer una necesidad básica insuficientemente atendida.

Pero, a medida que las necesidades se van atendiendo, se atenúan las urgencias y surgen necesidades de otro tipo, que empiezan a actuar como motivadoras en las personas que tienen sus necesidades básicas ya cubiertas. Existe, en este sentido, una

---

escala jerárquica de necesidades, que va desde las básicas (alimentarse, vestirse, etc.) a las de seguridad (no perder lo alcanzado), las afectivas (reconocimiento) y finalmente las del ego (prestigio, filantropía, etc.).

Un enfoque complementario a esta teoría es la propuesta de Douglas McGregor, que, en adición a lo anterior, postula que en una organización, cada persona se ubica en algún punto de un continuo que va desde un extremo X al otro extremo Y. Las personas en el extremo X serían renuentes a asumir riesgos, iniciativas o compromisos, prefieren trabajar en ambientes muy bien configurados, con un jefe que les diga exactamente qué hacer y normas claras de cómo hacerlo; su motivación es el salario. Por el contrario, en el extremo Y, se ubican personas a quienes les aburre la rutina, buscan innovaciones en su trabajo, son creativos y prefieren las situaciones no totalmente estructuradas, que les dan espacio para su realización personal: sus motivaciones son el reconocimiento por la resolución de problemas para mejorar el trabajo. El comentario de McGregor es que las personas se inician con mucho de Y, pero que las organizaciones que no les ofrecen oportunidades, los van desplazando hacia el extremo X.

De allí nace la Gestión por Objetivos, que se apoya en estas teorías. Su planteamiento es que una organización puede desarrollar interesantes reservas de productividad si, en vez de definir una sola forma de hacer el trabajo, define los

---

resultados esperados de cada grupo de trabajo y les permite innovar en la manera de alcanzar esos resultados u objetivos. Como contrapartida, los resultados a obtener son precisados con gran detalle, mediante indicadores objetivos y verificables, que son fijados de común acuerdo entre quienes deben recibir el producto del trabajo, y quienes deben proveer ese producto.

La aplicación práctica de las metodologías basadas en estas teorías tendió a ratificar las expectativas que se habían formado sobre la capacidad de la motivación para mejorar la gestión y subir la productividad de las organizaciones. La innovación y desarrollo (I+D) se convirtió en poderoso motor de la productividad en el sector privado, a todo nivel. Esto último es importante, ya que la creatividad de las personas no depende de variables asociadas a la riqueza, como la educación superior, sino que se da en forma muy equitativa en una sociedad.

El Marco Lógico recoge lo propuesto por la Escuela Conductual –fijar resultados y dejar actuar, y lo combina con otro aporte de la visión sistémica: el desglose analítico de objetivos. Este desglose analítico es un modelo sistémico de las cadenas de causa-efecto que explican la dinámica de una transformación. Su forma más conocida es el llamado Árbol de Problemas, que se ocupa ampliamente en la metodología del Marco Lógico.

---

El desglose analítico explica el problema en base a las relaciones causa-efecto, lo cual permite pasar al desglose analítico de la solución, en la misma forma de relaciones causa-efecto, pero ahora desencadenadas por la intervención de un programa o proyecto sobre los factores directos de la solución escogida para la situación-problema.

El último elemento que toma el Marco Lógico es de tipo más metodológico que conceptual y es la creación de un instrumento de gestión muy compacto y que caracteriza al método: la Matriz del Marco Lógico (MML). Esta matriz cruza cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos de asociados a la gestión, para presentar en forma muy sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el programa o proyecto, más los elementos del ambiente de confianza y credibilidad que debe generar la gestión.

La matriz, de cuatro filas por cuatro columnas, sintetiza la información clave para llevar adelante un programa o un proyecto. Sus cuatro niveles de objetivos se entienden mejor al colocarlos en el contexto habitual en que se utiliza, y que es el enfoque llamado de “resolución de problemas”. Así los cuatro niveles de objetivos son:

- Fin: El objetivo al cual aporta la resolución del problema.

- 
- Propósito: La situación del “problema resuelto”.
  - Componentes: Los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.
  - Actividades: Las acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa (es decir para generar los componentes).

Por su parte, los ámbitos de la gestión que habitualmente se incorporan en la matriz son:

- Comunicación: Es importante describir en lenguaje simple los objetivos a cada nivel. Ello da lugar a la columna de Resumen Narrativo o columna de Objetivos.
- Gestión: Se requieren indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos en cada nivel. Se manifiesta en la columna de Indicadores.
- Transparencia: Un investigador independiente debe poder verificar el valor de los indicadores. Para ello está la columna Medios de Verificación; y
- Riesgos a enfrentar: Circunstancias externas a la gestión del proyecto o programa pueden incidir en que éste logre sus objetivos. De esto da cuenta la columna de Supuestos.

Estos no son los únicos niveles de objetivos o ámbitos de la gestión que se pueden incorporar en la Matriz del Marco Lógico, sino que, basados en los

---

fundamentos del método, hay versiones de la MML que no son de 4x4, sino que incorporan más o menos niveles de objetivos y ámbitos.

La MML no sólo es una forma de presentar información, sino que contribuye también a asegurar una buena conceptualización y diseño de las iniciativas de inversión. Si la MML ha sido preparada correctamente, se tendrá la seguridad de que no se están ejecutando actividades innecesarias, como también de que no falta ninguna actividad para completar la entrega de los bienes y servicios del programa. Asimismo, se sabrá que los bienes y/o servicios que genera el programa, son los necesarios y suficientes para solucionar el problema que le dio origen. También se estará consciente de los riesgos que podrían afectar el desarrollo del programa o bien comprometer su contribución a objetivos de desarrollo superiores. (Edgar Ortegón, 2005).

**TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.**

RESUMEN NARRATIVO.			
FIN DEL PROYECTO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Incremento de productividad basada en el buen clima laboral, el cumplimiento de funciones y el respeto de la jerarquización organizacional.	Ahorro de materia prima.  Cumplimiento con estándares de producción.  Satisfacción laboral.  Estabilidad Laboral.	Llevar controles diarios de productividad individual.  Establecer lotes de producción individual.  Programas de motivación al personal.  Capacitación del personal.	Resistencia de los colaboradores.  Deficientes canales de comunicación.
PROPOSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Adecuada delimitación de las funciones por perfiles de puestos.	Conocimiento del puesto a desempeñar.  Correcta distribución de las tareas.  Personal motivado.  Eficientes canales de comunicación.	Cumplimiento de metas y objetivos.  Buen Clima Laboral.  Incremento de productividad.  Bajo índice de rotación del personal.	Carencia del apoyo del personal del área y falta de compromiso con el proyecto.  Incremento de conflictos.  Incremento de la participación de todo el Personal.  Personal con escasa predisposición para aceptar los cambios de las funciones.
COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Desconocimiento del puesto a desempeñar.  Incorrecta distribución de las tareas.  Personal desmotivado.  Deficientes canales de comunicación.	Exceso de materia prima eliminada.  Incumplimiento de estándares productivos.  Insatisfacción laboral.  Retraso de los proyectos.	Incremento de oportunidades de mercado.  Encuestas a visitantes y clientes de la organización.  Relaciones de jefe-empleado y viceversa.	Decremento de demanda de productos.  Crisis departamental.  Incremento de costos y gastos.
ACTIVIDAD	RESUMEN DEL PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1.- Personal con especialización en su puesto de trabajo.  2.- Cordialidad, colaboración y unión del personal de todas las áreas.  3.- Elaboración de un plan de capacitación.  4.- Determinar el organigrama estructural.  5.- Detallar las funciones del organigrama estructural.  6.- Establecer las responsabilidades de todos los puestos de trabajo.	Gastos corrientes.  Honorarios profesionales.  Sueldos y Salarios.  Viáticos, pasajes.  Ediciones, impresiones.  Documentos y servicios de información.  Gastos de inversión.  Equipo de oficina.  Aportación de los trabajadores al proyecto.	Desempeño de los trabajadores.  \$300.00	Falta de compromiso del proyecto.  No asistencia de los colaboradores.  Desinterés en el proyecto.

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana".  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

---

#### **4.04.01 Análisis.**

Dentro del análisis de Marco Lógico del diseño de un Manual por Perfiles de Puestos, permite optimizar el desarrollo rápido y eficiente del trabajador de la empresa. Se realiza la identificación de los distintos puestos de trabajo y con la ayuda del departamento de Talento Humano se dará a conocer el perfil de puesto de cada colaborador.

Se forman equipos de trabajo para la observación, implementación, evaluación de los distintos puestos, nos basaremos en el Código de Trabajo ya que con normativas los colaboradores se sentirán respaldados. Capacitaciones dirigidas a las áreas tanto administrativas como operativas sobre la socialización del manual, de acuerdo a esto habrá una reorganización de los puestos de trabajo. Y que se espera la asistencia de 25 personas que es el equivalente al 100% del total de empleados.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA.**

### **5.01 Antecedentes.**

La estructura moderna valora a las personas por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar el perfil que exige el cargo para ser confrontado con el potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el colaborador.

Algunos de los errores que se encuentran en los diferentes departamentos de la empresa CONDIMENTOS Y ESPECIES DOÑA JANA, retrasan procesos y actividades, ocasionando pérdidas en ámbitos financieros, mediante un control en el área procesos se pone a consideración varias actividades con tiempo y costo.

Mediante este manual se propone normalizar las actividades de cada colaborador, para lograr mayor productividad, incremento de rentabilidad y optimizando tiempos

---

y recursos que servirán a la empresa, dando a conocer las funciones y la participación de cada encargado en el área, con esto lograremos mejorar cada una de las actividades en base a tiempo, costo y recursos.

La creación e implementación de un manual por perfiles de puestos trae consigo el mejoramiento de cada departamento buscando un alto índice de rendimiento productivo para la empresa, con técnicas de procesos bien estructuradas.

Se pretende sociabilizar con los colaboradores de la organización cada uno de los puestos según el perfil mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras, preocupándonos y sabiendo que cada uno tiene necesidades emocionales y psicológicas que deben considerarse en el trabajo.

Los manuales organizacionales son instrumentos de gran valor ya que en ellos, se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en toda empresa, es la preparación de un manual de perfiles de puestos que permita dar a conocer, la estructura y funciones, técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio del desempeño empresarial, que señale la relación que existe entre ellos

---

para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las actividades de los miembros de la empresa, será un instrumento facilitador e impulsor de los cambios que se producirán en el futuro de la empresa.

### **5.02 Justificación de la propuesta.**

Los Manuales de Perfiles de Puestos son importantes, ya que permiten seleccionar a los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto, permitiendo que se adapten a la cultura de la empresa, se comporten de acuerdo con las normas y valores establecidos, satisfagan sus expectativas y desarrollen la máxima capacidad de trabajo.

El Manual de Perfil de Puestos es un documento de dirección y control, que tiene la finalidad de normar su estructura organizacional y precisar los perfiles de puestos, facultades que debe de poseer una persona para ocupar un puesto en cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica de la empresa, pretende, proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente, en un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a las metas trazadas por la empresa.

---

El presente Manual contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada sección, permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto, motiva a los colaboradores a realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa. Por tal motivo, no existe una estructura única ni rígida, sino una flexible que se adapta con base en las características señaladas.

Este documento está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, y las actividades a realizar con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera alcanzar las metas planteadas.

### **5.03 Filosofía corporativa.**

Empresa joven en el Mercado Nacional dedicada a la selección y envase de condimentos y especias cumpliendo con un conjunto de actividades y procesos, cada uno de nuestros colaboradores, cumple una función distinta es así que para lograr su calidad se requiere fijar metas y objetivos. Estos objetivos deben estar sincronizados de tal forma que se maximice el rendimiento y efectividad a la hora de alcanzar los

---

propósitos. Trabajamos con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), siempre preocupados por la salud de nuestros consumidores.

#### **5.03.01 Misión.**

Somos una empresa que incursiona en la comercialización de condimentos y especias importadas, cien por ciento puros. “Doña Jana” constituida para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos de buena calidad, a costos competitivos y con el compromiso de mejorar continuamente los procesos.

#### **5.03.02 Visión.**

Alcanzar el liderazgo en el mercado nacional para el año 2018 mediante la comercialización de condimentos y especias, expandiéndonos a futuro internacionalmente con nuevos productos, cumpliendo con los estándares de calidad y exigencias de nuestros clientes.

### **5.03.03 Objetivo general.**

Diseñar un Manual de Perfiles de Puestos, que facilite la formación y orientación de los trabajadores, logrando el cumplimiento, eficiencia y mejores resultados empresariales.

### **5.03.04 Objetivos específicos.**

1. Determinar el grado de conocimiento que poseen sobre el desempeño de sus funciones y cumplimiento de responsabilidades en su lugar de trabajo.
2. Identificar, clasificar y establecer las necesidades de cada cargo según las áreas que conforman la estructura organizacional.
3. Implementar una herramienta adecuada que contribuya a la agilidad en el proceso de selección, detallando las responsabilidades y obligaciones específicas de cada uno de nuestros colaboradores.

### **5.04 Metodología de la investigación.**

La metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento. Orienta la manera en que vamos a enfocar una

---

investigación y la forma en que vamos a recolectar, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que nuestros resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica. La metodología de la investigación, en este sentido, es también la parte de un proyecto de investigación donde se exponen y describen razonadamente los criterios adoptados en la elección de la metodología, sea esta cuantitativa o cualitativa. (SIGNIFICADOS.COM, 2013)

#### **5.04.01 Investigación Básica.**

Se realiza para mejorar el conocimiento y la investigación, que se ejecuta para el bienestar humano, animal y vegetal. La motivación principal es ampliar el conocimiento del hombre, no para crear o inventar algo. No hay ningún valor comercial obvio para los descubrimientos que se derivan de la investigación básica. La investigación fundamental sienta las bases para la investigación aplicada. Dr. G. Smoot dice que “la gente no puede prever el futuro lo suficientemente bien como para predecir lo que va a desarrollarse a partir de la investigación básica”.

#### **5.04.02 Investigación Aplicada.**

La investigación aplicada está diseñada para resolver problemas prácticos del mundo moderno, en lugar de adquirir conocimientos. El objetivo de la investigación aplicada es mejorar la condición humana. Se centra en el análisis y solución de problemas de la vida social, y real. Esta investigación se lleva a cabo generalmente en base a gran escala. La investigación aplicada es la investigación de formas de utilizar el conocimiento científico para resolver problemas prácticos. En resumen, el

---

objetivo principal de la investigación aplicada es descubrir alguna solución para algunos problemas prácticos urgentes.

#### **5.04.03 Investigación Cuantitativa.**

El objetivo de la investigación cuantitativa es medir la cantidad o importe y la compara con los registros anteriores y trata de proyectar para un período futuro. El objetivo de la investigación cualitativa es desarrollar y utilizar modelos matemáticos, teorías o hipótesis relativas a los fenómenos. El proceso de medición es fundamental para la investigación cuantitativa, ya que proporciona conexión fundamental entre la observación empírica y la expresión matemática de las relaciones cuantitativas. La estadística es la rama más amplia y utilizada de las matemáticas en la investigación cuantitativa. Los Métodos estadísticos se utilizan ampliamente en campos como la economía y el comercio.

#### **5.04.04 Investigación Cualitativa.**

La investigación cualitativa se refiere a los significados, definiciones, características, símbolos, metáforas y descripción de las cosas, analizando e interpretando los datos mediante la observación de lo que las personas hacen y dicen. La investigación cualitativa es mucho más subjetiva y utiliza métodos muy diferentes de recogida de información, como entrevistas en profundidad, sobre todo de las personas y grupos de enfoque. La naturaleza de este tipo de investigación es exploratoria y de composición abierta. La investigación cualitativa puede ser más clasificada en el siguiente tipo:

---

Fenomenología.- una forma de investigación en el que el investigador trata de comprender cómo una o más personas experimenta un fenómeno.

Etnografía.- este tipo de investigación se centra en la descripción de la cultura de un grupo de personas. Una cultura es los atributos compartidos, valores, normas, prácticas lingüísticas, y las cosas materiales de un grupo de personas.

Estudio de caso: – Es una forma de investigación cualitativa que se centra en proporcionar una descripción detallada de uno o más casos. (TIPOS DE INVESTIGACIÓN, 2015).

### **5.05 Puesto:**

Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el

---

organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

(CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2007).

### **5.06 Obtención de información**

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales.

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

Identificación del puesto, en una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Desarrollo del cuestionario Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto

---

que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales. En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación.

Obtención de datos. Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad. Una de las técnicas más usadas es la entrevista que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general.

Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

#### **5.06.01 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:

- Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a referirse, e incluir sus características.
- Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y movimientos 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.
- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios.

- Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
- Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.
- 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.
- 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.

#### **5.06.02 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:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente: recolección previa de datos

### **5.06.03 Etapa de Ejecución:**

En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- 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.
- Selección de los datos obtenido.
- Redacción provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- Redacción definitiva del análisis.

- Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

### **5.07 Métodos del análisis de puestos.**

Los métodos que más se utilizan en el análisis de cargos son:

- Entrevista.
- Cuestionario.
- Observación.
- Método mixto.
- Método de informes sucesivos.

#### **5.07.01 Entrevista.**

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

---

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

#### **5.07.02 Cuestionario.**

Otro medio eficiente para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso, es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Ventajas:

- Una forma eficiente y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados.

Desventajas:

- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

### **5.07.03 Observación.**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos, consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de cualquier puesto de producción.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

---

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

#### **5.07.04 Método mixto:**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

#### **5.07.05 Método de informes sucesivos (Bitácora del participante)**

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- Identificación y actualización
- Deberes y responsabilidades
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

- Generalidad del puesto.
- Descripción genérica de las funciones del puesto.
- Descripción analítica de las funciones.
- Requerimientos del puesto.

Escolaridad formal necesaria Conocimientos y habilidades especiales

- Experiencia.
- Responsabilidad.
- Esfuerzo, medio ambiente y riesgos.
- Perfil del ocupante y descripción sintética.
- Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

### **5.08 Descripción del puesto.**

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración

---

detallada de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del mismo, establece el siguiente proceso:

### **5.08.01 Identificación del puesto.**

#### ***5.08.01.01 Descripción general.***

- Nombre de la Organización.
- Nombre del puesto.
- Departamento.
- Nivel Jerárquico del puesto.
- Subordinación.
- Comunicaciones colaterales.

#### ***5.08.01.02 Descripción detallada***

- Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.
- Sección de resumen del puesto o Establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.
- Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse:
  1. Lo que hace el trabajador.

2. Cómo lo hace.
3. Por qué lo hace.
4. Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Cuando se enumeran la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos, se está refiriendo a la descripción del cargo, con estos menesteres.

#### ***5.08.01.03 Requisitos Intelectuales.***

Las exigencias del cargo, requisitos intelectuales que debe poseer el ocupante del cargo, tales como:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

---

#### ***5.08.01.04 Requisitos Físicos.***

La cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Compleción física necesaria.

#### ***5.08.01.05 Responsabilidades implícitas.***

Además del trabajo normal y sus atribuciones:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero títulos o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

#### ***5.08.01.05 Condiciones de Trabajo.***

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

#### ***5.08.01.06 Responsabilidad.***

Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.

#### ***5.08.01.07 Contexto del puesto.***

Este Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

#### ***5.08.01.08 Requerimientos del puesto.***

Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona

---

(educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren, a continuación se determina un ejemplo de lo que podría realizarse para generar un análisis de puestos, ya que cada organización organiza esta estructura de acuerdo a sus experiencias y necesidades.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales y es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan. (Análisis de Puestos).

## **5.09 Modelos de diseño de puesto.**

### **5.09.01 Modelo Clásico o Tradicional:**

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

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y

---

operaba. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador.

Este modelo pretendía:

- Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
- Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.
- Encontrar la mejor manera para que los trabajadores se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
- Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
- Eliminar todo lo que pueda causar cansancio físico.
- Establecer tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea.
- Ofrecer planes de incentivos salariales.
- Mejorar el ambiente físico de la fábrica. (CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2007)

#### **5.09.02 Modelo Humanista o de Relaciones Humanas:**

Este modelo surgió con la Escuela de Relaciones Humanas durante la década de 1930, representaba el modelo administrativo de la época. El concepto de persona humana pasó de Homo Economicus (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo Social (el hombre motivado por los incentivos sociales). Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la

---

motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas. (CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2007).

### **5.09.03 Modelo Situacional:**

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

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

Existen cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos:

- **Variedad:** son los números 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.
- **Autonomía:** es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- **Significado de la tarea:** 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.

- **Identificación 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.
- **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. (CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2007).

### **5.10 Población y muestra**

El proyecto a desarrollar es Elaborar y Socializar un Manual por Perfiles de Puestos en la empresa Condimentos y especias “Doña Jana” en la parroquia Carcelén del cantón Quito.

La población a la que se va a realizar la investigación es a todos los colaboradores ya que se trata de 25 personas.

### **5.11 Tabulación**

Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Condimentos y Especies “Doña Jana”.

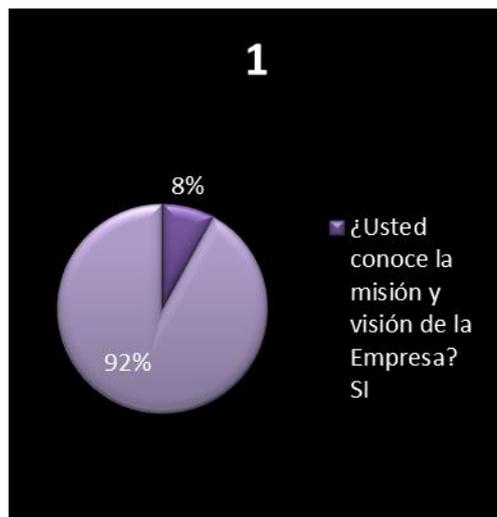
1. ¿Usted conoce la misión y visión de la Empresa?

**TABLA 6 PREGUNTA 1**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
1	¿Usted conoce la misión y visión de la Empresa?	SI	2
		NO	23

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

**GRÁFICO 1 PREGUNTA 1.**



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

## Análisis

La gráfica que vemos nos indica que con respecto al 100% de los encuestados, solo un 8% conocen la misión y visión de la Empresa, el 92% no.

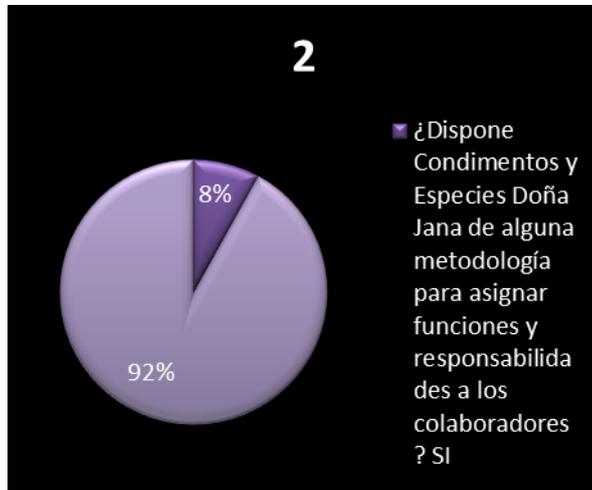
2. ¿Dispone Condimentos y Especies Doña Jana de alguna metodología para asignar funciones y responsabilidades a los colaboradores?

**TABLA 7 PREGUNTA 2.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
2	¿Dispone Condimentos y Especies Doña Jana de alguna metodología para asignar funciones y responsabilidades a los colaboradores?	SI	2
		NO	23

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"*  
*Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

GRÁFICO 2 PREGUNTA 2.



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

### Análisis

La gráfica nos indica con respecto a la pregunta planteada que apenas el 8 % de trabajadores conocen lo que tienen que hacer de forma empírica, el 92% de las personas no conocen las funciones y responsabilidades que deben desempeñar dentro de su lugar de trabajo.

3. Las actividades encomendadas a los colaboradores están de acuerdo a los perfiles y/o formación de cada uno.

**TABLA 8 PREGUNTA 3.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
3	Las actividades encomendadas a los colaboradores están de acuerdo a los perfiles y/o formación de cada uno.	SI	13
		NO	12

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

**GRÁFICO 3 PREGUNTA 3.**



*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

### Análisis

Esta gráfica nos indica claramente que el 52 % cumple con las funciones que realiza de acuerdo a su perfil, el 48% las actividades no están de acuerdo al perfil, y

no se sienten identificado (a) con la labor que desempeña dentro de su puesto de trabajo.

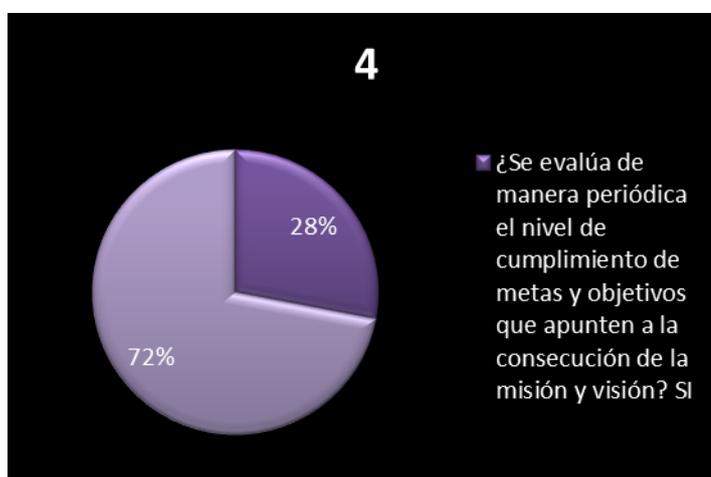
4. ¿Se evalúa de manera periódica el nivel de cumplimiento de metas y objetivos que apunten a la consecución de la misión y visión?

**TABLA 9 PREGUNTA 4.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
4	¿Se evalúa de manera periódica el nivel de cumplimiento de metas y objetivos que apunten a la consecución de la misión y visión?	SI	7
		NO	18

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

**GRÁFICO 4 PREGUNTA 4.**



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

**Análisis.**

El 28% del total de la población que conforma la empresa Condimentos y Especies “Doña Jana”, considera que son evaluados a través de su productividad. El 72% considera que es oportuno realizar una evaluación para evaluar el desempeño en sus puestos de trabajo.

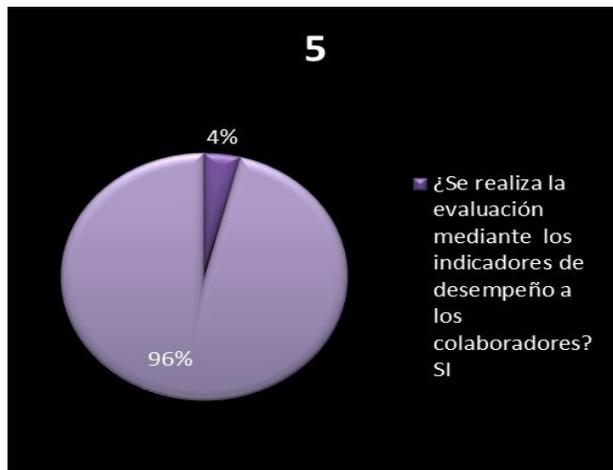
5. ¿Se realiza la evaluación mediante los indicadores de desempeño a los colaboradores?

**TABLA 10 PREGUNTA 5.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
5	¿Se realiza la evaluación mediante los indicadores de desempeño a los colaboradores?	SI	1
		NO	24

*Fuente: Condimentos y Especies “Doña Jana”  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

GRÁFICO 5 PREGUNTA 5.



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

#### Análisis.

El 96% considera que es oportuno realizar una evaluación por desempeño para evaluar a través de los indicadores los puestos de trabajo.

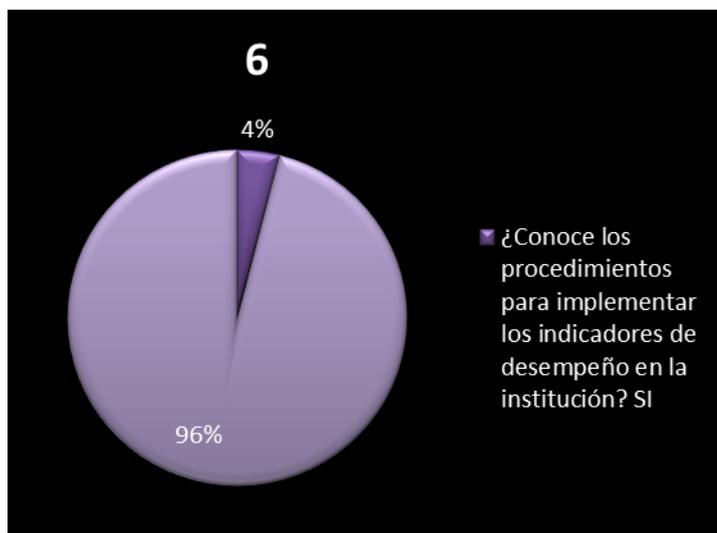
6. ¿Conoce los procedimientos para implementar los indicadores de desempeño en la institución?

**TABLA 11 PREGUNTA 6.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
6	¿Conoce los procedimientos para implementar los indicadores de desempeño en la institución?	SI	1
		NO	24

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña

**GRÁFICO 6 PREGUNTA 6.**



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

### Análisis.

Solo el 4 % conoce de los procedimientos para implementar indicadores de desempeño, el 96% no conoce.

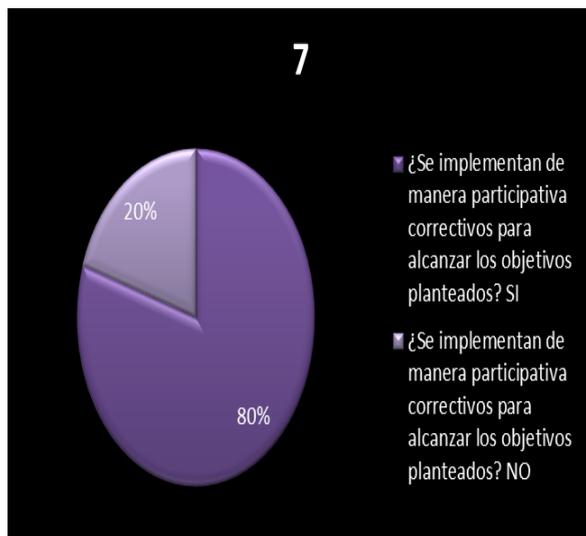
7. ¿Se implementan de manera participativa correctivos para alcanzar los objetivos planteados?

**TABLA 12 PREGUNTA 7.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
7	¿Se implementan de manera participativa correctivos para alcanzar los objetivos planteados?	SI	20
		NO	5

Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

**GRÁFICO 7 PREGUNTA 7.**



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

### Análisis.

Este gráfico nos indica que el 80% de la muestra implanta cambios en los procesos para tratar de alcanzar los objetivos planteados, el 20% considera que las funciones deberían ser detalladas.

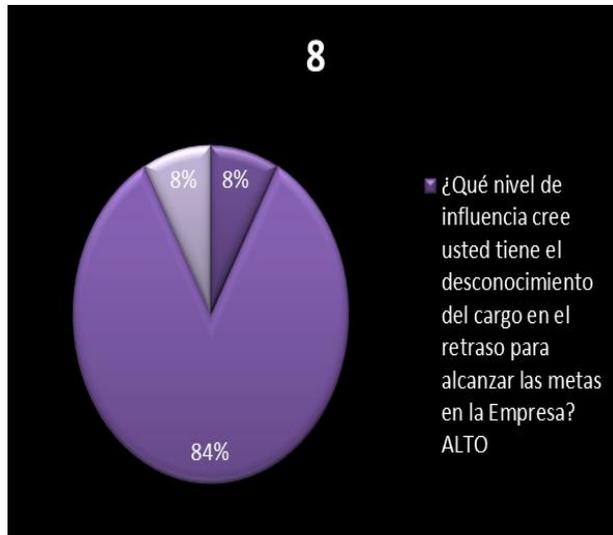
8. ¿Qué nivel de influencia cree usted tiene el desconocimiento del cargo en el retraso para alcanzar las metas en la Empresa?

**TABLA 13 PREGUNTA 8.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
8	¿Qué nivel de influencia cree usted tiene el desconocimiento del cargo en el retraso para alcanzar las metas en la Empresa?	ALTO	2
		MEDIO	21
		BAJO	2

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"*  
*Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

GRÁFICO 8 PREGUNTA 8.



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

#### Análisis.

Al preguntar a los trabajadores sobre qué nivel de influencia cree, tiene el desconocimiento del cargo en el retraso para alcanzar las metas en la empresa, consideran: el 8% Alto, el 84 % Medio, y el otro 8% Bajo. El no saber que realizar en su puesto de trabajo retrasa las metas en la empresa.

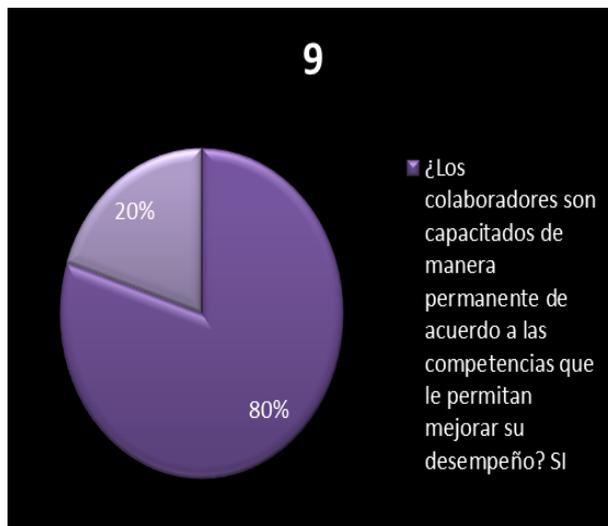
9. ¿Los colaboradores son capacitados de manera permanente de acuerdo a las competencias que le permitan mejorar su desempeño?

**TABLA 14 PREGUNTA 9.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
9	¿Los colaboradores son capacitados de manera permanente de acuerdo a las competencias que le permitan mejorar su desempeño?	SI	20
		NO	5

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"*  
*Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

**GRÁFICO 9 PREGUNTA 9.**



*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"*  
*Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

Análisis.

El 80% son capacitados de acuerdo a las necesidades que se dan en cada área de trabajo de forma empírica. Y el 20 % considera que es necesario capacitar de acuerdo a las competencias que permitan mejorar el desempeño.

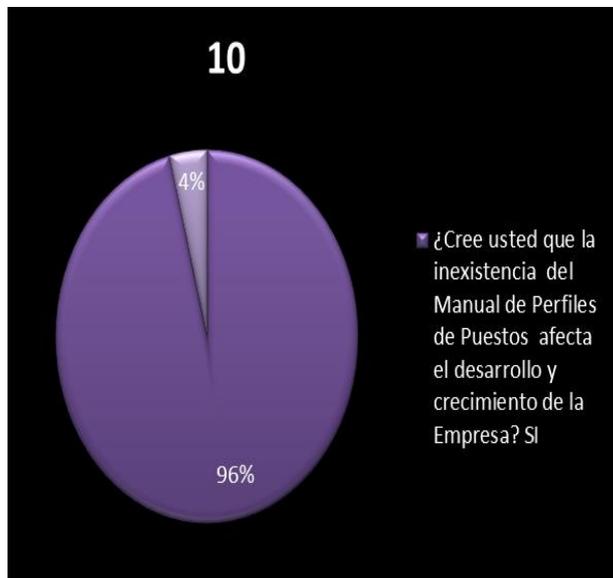
10. ¿Cree usted que la inexistencia del Manual de Perfiles de Puestos afecta el desarrollo y crecimiento de la Empresa?

**TABLA 15 PREGUNTA 10.**

NÚMERO.	PREGUNTA.	RESPUESTA.	CANTIDAD.
10	¿Cree usted que la inexistencia del Manual de Perfiles de Puestos afecta el desarrollo y crecimiento de la Empresa?	SI	24
		NO	1

*Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.*

**GRÁFICO 10 PREGUNTA 10**



Fuente: Condimentos y Especies "Doña Jana"  
Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña.

**Análisis.**

El 96% coincide con que sería oportuno y beneficioso aplicar el Manual por Perfiles de Puestos, para la mejora continua de la empresa.

**5.12 Profesiograma**

Consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades para los puestos de trabajo que existen y que cumplen en sus tareas las trabajadoras y trabajadores.

Los profesiogramas deben recoger obligatoriamente:

- La denominación del puesto de trabajo.
- La descripción profesional del puesto de trabajo.
- La descripción técnica del puesto de trabajo.
- La descripción orgánica del puesto de trabajo.
- Otras características y necesidades que se pudieran requerir.

Los profesiogramas se deben estar compuestos por al menos seis denominaciones concretas:

- La identificación del puesto de trabajo.
- El objetivo del puesto de trabajo.
- Las responsabilidades del puesto de trabajo.
- Las relaciones del puesto de trabajo.
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
- Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

Para realizar un profesiograma, hay que definir el puesto de trabajo a valorar, realizando un análisis del trabajo y del puesto de trabajo a desarrollar. En el profesiograma, se valoran las características que debe tener el candidato ideal para el puesto de trabajo concreto, incluyendo una valoración de los niveles de exigencias.

Se deben valorar sólo las características que se requieren en el puesto de trabajo y las que realmente tiene el candidato. La descripción de características ha de ser

---

objetiva, con características reales y cuantificables, sin ambigüedades, con una descripción sencilla y sin equívocos, clara, concreta y completa.

Existen muchas formas de elaboración del profesiograma, de manera que un profesiograma no es único ni existe un modelo global, además de estar bien diferenciado en cuanto a los cambios de los tiempos y el entorno laboral además de diferenciarse en cada puesto de trabajo.

Los profesiogramas surgen de la necesidad de valorar el puesto de trabajo, las trabajadoras y trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en un puesto concreto.

Aunque los profesiogramas puedan ser diferentes o similares en ocasiones, lo principal es que sirven para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a un puesto de trabajo. Y lo más importante, es una forma de medir el desgaste y desfase de las trabajadoras y trabajadores sobre las características requeridas para desempeñar en su puesto de trabajo concreto. Señala su evolución psíquico/física y emocional y nos ayuda a detectar posibles deformaciones o enfermedades profesionales y para hacer las correcciones necesarias en sus actividades en el puesto de trabajo.

---

Es decir, para entrar a trabajar se nos exige tener una serie de características para poder desarrollar un determinado y concreto puesto de trabajo. Se nos debe realizar un reconocimiento médico de ingreso, en el cual, se valora unos contenidos mínimos necesario en materias de salud (requisitos generales de visión, audición, sistema locomotor, aparato respiratorio, sistema nervioso, capacidad física y psicológica, psiquismo y otros) para poder realizar aquellas en plenitud y garantía de salud en función a las necesidades que contengan y exijan cada puesto de trabajo concreto.

Aquí se determina si se está apto o no apto para realizar nuestras funciones laborales en un puesto de trabajo concreto en función a sus exigencias, de forma objetiva y perfectamente cuantificada y valorada, con todo lo que ello implica.

---

## **CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

### **6.01 Recursos:**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

#### **6.01.01 Recursos Materiales:**

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros. (empresa).
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, entre otros. (producto).

Los implementos físicos autorizados por el área de la Empresa Condimentos y Especies "Doña Jana".

- Resma Papel Bond A4.

- Bolígrafo.
- Lápiz.
- Cuaderno.
- Resaltador.
- Carpeta.
- Pago de Tutorías.
- Pago Seminario Pre-profesional.
- Impresión de manuales.
- Copias.
- Impresión de Tesis Lector
- Impresión de Tesis Final
- Empastado de Tesis
- Grabación CD.
- Internet.
- Código del trabajo.
- Reglamento interno.
- Transporte- movilización.

#### **6.01.02 Recursos Técnicos:**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, entre otros.

- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Se utiliza el reglamento interno de la empresa vigente y el código del trabajo.

### **6.01.03 Recursos Humanos:**

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos, experiencias, conocimientos, entre otros.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, entre otros.

Son todas las personas que conforman la Empresa Condimentos y Especies “Doña Jana”.

### **6.01.04 Recursos Financieros:**

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- 
- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, entre otros.
  - Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos). (SERGIO, 1994).

El presupuesto que se invirtió en el proyecto es la cantidad de \$ 180.00.

### **6.02 Presupuesto.**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados.

(GONZALES, 2002).

**Tabla 16 PRESUPUESTO.**

DESCRIPCIÓN.	CANTIDAD.	PRESENTACIÓN.	PRECIO UNITARIO.	PRECIO TOTAL.
Resma Papel Bond A4.	2	Unidad.	5,00	10,60
Bolígrafo.	1	Unidad.	0,35	0,35
Lápiz.	1	Unidad.	2,50	2,50
Cuaderno.	1	Unidad.	1,25	1,25
Resaltador.	1	Unidad.	0,80	0,80
Carpeta.	2	Unidad.	1,50	3,00
Pago de Tutorías.	1	-----	200,00	200,00
Pago Seminario Pre-profesional.	1	-----	520,00	520,00
Impresión de manuales.	30	Unidad.	6,00	180,00
Copias.	1000	Unidad.	0,02	20,00
Impresión de Tesis Lector.	1	Unidad.	6,00	6,00
Impresión de Tesis Final.	2	Unidad.	10,00	20,00
Empastado de Tesis.	2	Unidad.	30,00	60,00
Grabación CD.	1	Unidad.	2,00	2,00
<b>TOTAL.</b>				<b>1026,5</b>

*Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña*

### 6.03 Cronograma.

A continuación mediante un diagrama de Gantt se detalla el Cronograma de Trabajo tenido en cuenta para el desarrollo del presente proyecto

Tabla 17 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA.	OCTUBRE.				NOVIEMBRE				DICIEMBRE.				ENERO.				FEBRERO.				MARZO.				ABRIL.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Semanas.</b>																												
<b>Contexto.</b>				X																								
<b>Justificación.</b>							X																					
<b>Definición del problema central.</b>								X																				
<b>Mapeo de Involucrados.</b>											X																	
<b>Matriz De Análisis De Involucrados.</b>												X																
<b>Árbol De Problemas.</b>													X															
<b>Árbol De Objetivos.</b>														X														
<b>Matriz De Análisis De Alternativas.</b>															X													
<b>Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos.</b>																X												
<b>Diagrama De Estrategias.</b>																		X										
<b>Matriz de Marco Lógico.</b>																			X									
<b>Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución) .</b>																			X						X			
<b>Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución).</b>																										X		
<b>Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.</b>																							X					
<b>Presupuesto y Cronograma.</b>																										X		
<b>Guía de fortalecimiento empresarial.</b>																										X		
<b>Conclusiones y Recomendaciones.</b>																											X	
<b>Revisión y Corrección.</b>																												X
<b>Defensa.</b>																												X

Elaborado por: Evelin Ortega Calvopiña

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **7.01 Conclusiones.**

1. La empresa tiene sus principales debilidades en lo referente al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades ya que no tienen un manual por perfiles de puestos en el cual puedan guiarse.
2. La implementación del manual por perfiles de puestos permitirá a la empresa contar con el personal de trabajo idóneo, y a la vez dar a conocer a cada uno de los trabajadores las funciones y responsabilidades a cumplir en su lugar de trabajo.
3. Los trabajadores de la empresa deben conocer obligatoriamente proceso, políticas, valores y todo con respecto a la empresa, para que el personal sea una de las mejores razones por la que la empresa crezca.

### **7.02 Recomendaciones.**

1. Socializar el Manual por Perfiles de Puestos derivado de nuestro trabajo, contribuyendo a lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del personal, un incremento en la productividad, mejoras en el clima laboral,

fomento de la cooperación entre departamentos y áreas, creación de mayor confianza, responsabilidad y compromiso de los colaboradores hacia la organización.

2. Que el presente trabajo sea el punto de partida de una mejora dentro de la organización, siendo este vital, que permita perfilarse en la organización. Para el cumplimiento de funciones, procesos, deberes y responsabilidades, mediante la comunicación, el trato profesional entre jefes y subordinados.

## Bibliografía

*TIPOS DE INVESTIGACIÓN.* (2015). Recuperado el 24 de marzo de 2015, de [www.tiposdeinvestigacion.com/tipos-de-investigacion-segun-su-nivel-de-medicion:](http://www.tiposdeinvestigacion.com/tipos-de-investigacion-segun-su-nivel-de-medicion/) <http://www.tiposdeinvestigacion.com/tipos-de-investigacion-segun-su-nivel-de-medicion/>

AMAYA, J. A. (2014). *GERENCIA PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA.*

*Análisis de Puestos.* (s.f.). Recuperado el 2015 de Marzo de 2015, de [cursos.aiu.edu:](http://cursos.aiu.edu/) <http://cursos.aiu.edu/factor%20humano%20ii/pdf/tema%201.pdf>.

B, J. S. (2005). <https://ciertosenmovimiento.wordpress.com/>. Recuperado el 24 de marzo de 2015, de [ciertosenmovimiento.wordpress.com:](https://ciertosenmovimiento.wordpress.com/) <https://ciertosenmovimiento.wordpress.com/category/caja-de-herramientas-para-tods/>

CARO, A. (2010). <http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico>. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de [scribd:](http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico- Analisis-de-Alternativas#scribd) <http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico- Analisis-de-Alternativas#scribd>

CESÁREO AMEZCUA VIEDMA, A. J. (1996). *EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES.* MADRID: EDIGRAFOS S.A.

---

CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. En  
I. CHIAVENATO, *EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*  
(pág. 202). MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. En  
I. CHIAVENATO, *EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*  
(pág. 205). MEXICO: MC GRAW HILL.

CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. En  
I. CHIAVENATO, *EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*  
(pág. 209). MEXICO: MC GRAW HILL.

CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. En  
I. CHIAVENATO, *EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*  
(pág. 210). MEXICO: MC GRAW HILL.

Edgar Ortegón, J. F. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y  
evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile: Impreso en  
Naciones Unidas.

EDUARDO ALDUNATE, J. C. (2011). *FORMULACIÓN DE PROGRAMAS CON  
LA METODOLOGÍA DE MARCO LOGICO*. SANTIAGO DE CHILE:  
NACIONES UNIDAS CEPAL.

GEORGE, R. D. (1989).

---

GONZALES, M. (AGOSTO de 2002). *http://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de MARZO de 2015, de GESTIOPOLIS:

*http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm*

LEON, C. (2007). EVALUACIÓN DE INVERSIONES UN ENFOQUE PRIVADO Y SOCIAL. En C. LEON, *EVALUACIÓN DE INVERSIONES UN ENFOQUE PRIVADO Y SOCIAL*. PERU: EUMED.

Mancheno, J. S. (2010). MARCO LÓGICO. En J. S. Mancheno, *ENFOQUE EN PROYECTOS (I+ D+ i)* (pág. 138).

OYARCE, H. (2012). *www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012*. Recuperado el 16 de MARZO de 2015, de *www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/.../HectorOyarcePRESS4.pdf*

R.E.FREEMAN. (1984).

SENPLADES. (2013-2017). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO/PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR*. QUITO - ECUADOR: SENPLADES.

SENPLADES. (2013-2017). *PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR*. QUITO - ECUADOR: SENPLADES.

SERGIO, H. Y. (1994). INTODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. En H. Y. SERGIO. MEXICO D.F.: Mc. Graw Hill.

SIGNIFICADOS.COM. (2013). *www.significados.com*. Recuperado el 24 de MARZO de 2015, de [www.significados.com/metodologia:](http://www.significados.com/metodologia/)  
<http://www.significados.com/metodologia/>

TOMÁS ALBERICH NISTAL, E. S. (2014). *PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN. MANUAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL*. MADRID: DYKINSON S. L. MELENDEZ VALDEZ.

## Glosario.

### Stakeholders.

Son llamados colectivamente stakeholders de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral. (GEORGE, 1989). Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. (R.E.FREEMAN, 1984). Siendo esta la definición más utilizada.

### Técnica Delphi.

Puede ser caracterizado como un método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que ésta sea afectiva para permitir a un grupo de individuos como un todo, tratar como problemas complejos. (AMAYA, 2014)

### Método Easw (European Awareness Sustainability Workshop).

Se utilizan 2 denominaciones European Awareness Scenario Workshop y European Awareness Sustainability Workshop, su traducción según el caso sería Taller Europeo de Sensibilización de la Sostenibilidad o Taller de Sensibilización de Escenarios Europeos.

La aplicación de este conjunto de técnicas ha tenido hasta ahora ha sido el de consensuar, entre los actores sociales participantes, las propuestas de futuro más

deseables y sostenibles para una comunidad en concreto. En primer lugar hay que convocar a aquellas personas, entidades o instituciones que se quiera invitar a las sesiones de trabajo, interesa que la convocatoria abarque el mayor espectro posible de actores sociales implicados en el objeto de estudio. Una vez convocados y reunidos la sesión de trabajo puede comenzar con algún elemento dinamizador que vaya introduciendo el objeto de debate. (TOMÁS ALBERICH NISTAL, 2014).

#### Técnica De Grupos Nominales.

Es una técnica cualitativa cada vez más utilizada en el campo de la salud pública, debido a su sencillez y eficacia. Esta técnica elaborada por Delbecq y colaboradores, requiere para su realización la reunión de un conjunto de individuos considerados expertos en el tema a tratar. Los principales objetivos que guían su desarrollo son por un lado, la identificación de los problemas y necesidades de salud y población y, por otro lado la clasificación de los mismos por orden de importancia. En relación con sus objetivos, los pilares metodológicos en los que se asienta la técnica de grupo nominal, son por una parte la generación y desarrollo de ideas a partir de la reflexión personal y, por otra parte la priorización por consenso entre los participantes.

(CESÁREO AMEZCUA VIEDMA, 1996).

## ANEXOS.

### 1. ENCUESTA.



#### ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA DOÑA JANA.

Fecha: \_\_\_\_\_. Nombre: \_\_\_\_\_.  
Cargo Actual: \_\_\_\_\_. Tiempo que labora en el cargo: \_\_\_\_\_.

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar y recopilar información objetiva, interpretarla y procesarla con el fin de evaluar la necesidad de la implementación de un manual por perfiles de puestos en la Empresa.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una "x" en la respuesta apropiada.

#### CUESTIONARIO:

- ¿Usted conoce la misión y visión de la Empresa?  
SÍ \_\_\_\_\_. NO \_\_\_\_\_.
- ¿Dispone Condimentos y Especies Doña Jana de alguna metodología para asignar funciones y responsabilidades a los colaboradores?  
SÍ \_\_\_\_\_. NO \_\_\_\_\_.
- Las actividades encomendadas a los colaboradores están de acuerdo a los perfiles y/o formación de cada uno.  
SÍ \_\_\_\_\_. NO \_\_\_\_\_.
- ¿Se evalúa de manera periódica el nivel de cumplimiento de metas y objetivos que apunten a la consecución de la misión y visión?

- SÍ \_\_\_\_ . NO \_\_\_\_ .
5. ¿Se realiza la evaluación mediante los indicadores de desempeño a los colaboradores?  
SÍ \_\_\_\_ . NO \_\_\_\_ .
6. ¿Conoce los procedimientos para implementar los indicadores de desempeño en la institución?  
SÍ \_\_\_\_ . NO \_\_\_\_ .
7. ¿Se implementan de manera participativa correctivos para alcanzar los objetivos planteados?  
SÍ \_\_\_\_ . NO \_\_\_\_ .
8. ¿Qué nivel de influencia cree usted tiene el desconocimiento del cargo en el retraso para alcanzar las metas en la Empresa?  
ALTO: \_\_\_\_ . MEDIO: \_\_\_\_ . BAJO: \_\_\_\_ .
9. ¿Los colaboradores son capacitados de manera permanente de acuerdo a las competencias que le permitan mejorar su desempeño?  
SÍ \_\_\_\_ . NO \_\_\_\_ .
10. ¿Cree usted que la inexistencia del Manual de Perfiles de Puestos afecta el desarrollo y crecimiento de la Empresa?  
SÍ \_\_\_\_ . NO \_\_\_\_ .

## 2. FOTOS.









### 3. MANUAL POR PERFILES DE PUESTOS.