

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS  
PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS  
AVINDÁC**

**POR:**

**A/C. GUTIÉRREZ UVILLUS ARCECIO**

**Proyecto de Grado presentado como requisito parcial para la obtención del  
Título de:**

**TECNÒLOGO EN LOGÍSTICA**

**2007**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. **GUTIÉRREZ UVILLUS ARCECIO**, como requerimiento parcial a la obtención del título de **TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**.

---

**LCDA. NARCISA MENA**

**Latacunga, 16 de abril de 2007**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mis queridos PADRES Y HERMANOS quienes me apoyaron en todo momento, sus buenos consejos me ayudaron para luchar cada día y alcanzar uno de mis objetivos, formarme como profesional y ser una persona útil en la sociedad.

A mi Esposa y a mi Hija Milene quienes son una base fundamental en mi vida y una inspiración muy especial para la culminación de este proyecto.

**Arcecio Gutiérrez Uvillús**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS, a mi REINA DEL CISNE por darme las fuerzas necesarias para alcanzar una de mis metas a mis queridos PADRES y HERMANOS quienes me apoyaron tanto económica y moralmente en todo momento durante la permanencia en mi querida institución el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

A mi Asesor Lcda. Narcisa Mena quien con sus conocimientos ha sabido guiarme para la culminación de mi Proyecto.

A todo el personal que conforma la Compañía Avindac.

A todas las personas que confiaron plenamente en mi mil gracias.

**Arcecio Gutiérrez Uvillús**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
INTRODUCCIÓN	
RESUMEN	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
ENUNCIADO DEL TEMA	1
JUSTIFICACIÓN	2
ALCANCE	2
OBJETIVOS	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

1.1	D
DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	4
1.1.1 Reseña histórica	4
1.1.2 Ubicación de la compañía	5
1.1.3 Croquis de la compañía	5
1.1.4 Base legal	6
1.1.5 Logotipo	6
1.1.6 Visión	6

1.1.7 Misión	7
--------------	---

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Manual de puestos	8
2.1.1 Planeación y elaboración de manuales	9
2.1.2 Importancia del manual de puestos	10
2.1.3 Ventajas del manual de puestos	12
2.1.4 Diseño de puestos	13
2.1.5 Descripción y análisis de puestos	16
2.1.6 Método de descripción y análisis de puestos	24
2.1.7 Etapas del análisis de puestos	26
2.1.8 Valoración de puestos	27
2.1.9 Motivación	30
2.2 Organización	33
2.2.1 Concepto	33
2.2.2 Importancia	33
2.2.3 Tipos de organizaciones	34
2.3 Organigramas	36
2.3.1 Concepto	36
2.3.2 Clasificación	36
2.3.3 Tipos de organigramas	39
2.3.4 Pasos para la elaboración	41

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Modalidad de la investigación	43
3.2 Tipo de investigación	46
3.3 Métodos de Investigación	50

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

4.1 Identificación de Niveles	52
4.1.1 Resumen de la Interpretación de Niveles	53
4.2 Análisis de la Estructura Actual	54
4.2.1 Resumen de la Interpretación de la Estructura Actual	56
4.3 Análisis por Pregunta de la Encuesta	57
4.3.1 Resumen de la Interpretación por Pregunta	69
4.4 Análisis por Pregunta de la Entrevista	70
4.4.1 Resumen de la Interpretación por Pregunta	78

## **CAPÍTULO V**

### **MANUAL DE PUESTOS DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS**

#### **AEROPORTUARIOS AVINDAC/C.E.M**

5.1	Introducción	79
5.2	Justificación	80
5.3	Alcance	80
5.4	Visión	81
5.5	Misión	81
5.6	Objetivos	81
5.6.1	General	81
5.6.2	Específicos	82
5.7	Políticas	82
5.8	Valores	82
5.9	Base legal	83
5.10	Niveles organizacionales	83
5.11	Organización estructural, funcional y posicional	84
5.12	Modelo de perfil por puesto de trabajo	90

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1.	Conclusiones	120
6.2.	Recomendaciones	122
	Bibliografía	124
	Glosario	125



## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Cuadro 4.1</b>	¿Dispone usted de alguna guía para llevar a cabo sus labores diarias?	57
<b>Cuadro 4.2</b>	¿Cree usted que una Compañía de Servicios Aeroportuarios debe disponer de un manual de puestos?	58
<b>Cuadro 4.3</b>	¿Sabe usted de la existencia de un manual de puestos en la compañía?	59
<b>Cuadro 4.4</b>	¿Conoce usted con certeza las funciones que realiza dentro de la compañía?	60
<b>Cuadro 4.5</b>	¿Con qué frecuencia le informan cuáles son sus tareas dentro de la compañía?	61
<b>Cuadro 4.6</b>	¿Conoce cuáles son sus atribuciones periódicas dentro de la compañía?	62
<b>Cuadro 4.7</b>	¿La evaluación del desempeño en su puesto de trabajo la realizan?	63
<b>Cuadro 4.8</b>	¿Conoce cuál es su rango jerárquico dentro de la compañía?	64
<b>Cuadro 4.9</b>	¿Conoce con certeza los servicios que presta la compañía?	65
<b>Cuadro 4.10</b>	¿Con qué frecuencia realiza usted actividades no asignadas a su puesto?	66
<b>Cuadro 4.11</b>	¿Recibe información sobre las responsabilidades de acuerdo a su puesto?	67

<b>Cuadro 4.12</b>	¿De las siguientes alternativas cuál cree usted que le permite tener estabilidad laboral?	68
<b>Cuadro 4.13</b>	¿Cree usted que con una guía será más fácil llevar a cabo sus labores diarias?	71
<b>Cuadro 4.14</b>	¿Conoce cuál es su línea jerárquica dentro de la Compañía?	72
<b>Cuadro 4.15</b>	¿Con qué frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?	73
<b>Cuadro 4.16</b>	¿Sabe usted cuál es su inmediato superior?	74
<b>Cuadro 4.17</b>	¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su puesto?	75
<b>Cuadro 4.18</b>	¿Realiza usted actividades no asignadas a su puesto?	76
<b>Cuadro 4.19</b>	¿El ambiente laboral dentro de la Compañía es?	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Figura 2.1.</b>	Elementos del diseño de los puestos de trabajo	17
<b>Figura 2.2.</b>	Componentes esenciales del análisis y descripción de puestos	22
<b>Figura 2.3.</b>	Organigrama Estructural	37
<b>Figura 2.4.</b>	Organigrama Funcional	38
<b>Figura 2.5.</b>	Organigrama Posicional	39
<b>Figura 2.6.</b>	Organigrama Vertical	40
<b>Figura 2.7.</b>	Organigrama Horizontal	40
<b>Figura 2.8.</b>	Organigrama Mixto	41
<b>Figura 4.1.</b>	Organigrama estructural y funcional administrativo	54
<b>Figura 4.2.</b>	Organigrama estructural y operacional en operación en rampa	55
<b>Figura 4.3.</b>	¿Dispone usted de alguna guía para llevar a cabo sus labores diarias?	57
<b>Figura 4.4.</b>	¿Cree usted que una Compañía de Servicios Aeroportuarios debe disponer de un manual de puestos?	58
<b>Figura 4.5.</b>	¿Sabe usted de la existencia de un manual de puestos en la compañía?	59
<b>Figura 4.6.</b>	¿Conoce usted con certeza las funciones que realiza dentro de la compañía?	60
<b>Figura 4.7.</b>	¿Con qué frecuencia le informan cuáles son sus tareas dentro de la compañía?	61

<b>Figura 4.8.</b>	¿Conoce cuáles son sus atribuciones periódicas dentro de la compañía?	62
<b>Figura 4.9.</b>	¿La evaluación del desempeño en su puesto de trabajo la realizan?	63
<b>Figura 4.10.</b>	¿Conoce cuál es su rango jerárquico dentro de la compañía?	64
<b>Figura 4.11.</b>	¿Conoce con certeza los servicios que presta la compañía?	65
<b>Figura 4.12.</b>	¿Con qué frecuencia realiza usted actividades no asignadas a su puesto?	66
<b>Figura 4.13.</b>	¿Recibe información sobre las responsabilidades de acuerdo a su puesto?	67
<b>Figura 4.14.</b>	¿De las siguientes alternativas cuál cree usted que le permite tener estabilidad laboral?	68
<b>Figura 4.15.</b>	¿Cree usted que con una guía será más fácil llevar a cabo sus labores diarias?	71
<b>Figura 4.16.</b>	¿Conoce cuál es su línea jerárquica dentro de la Compañía?	72
<b>Figura 4.17.</b>	¿Con qué frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?	73
<b>Figura 4.18.</b>	¿Sabe usted cuál es su inmediato superior?	74
<b>Figura 4.19.</b>	¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su puesto?	75
<b>Figura 4.20.</b>	¿Realiza usted actividades no asignadas a su puesto?	76
<b>Figura 4.21.</b>	¿El ambiente laboral dentro de la Compañía es?	77
<b>Figura 5.1.</b>	Organigrama estructural de la compañía de servicios AVINDAC/C.E.M	85

<b>Figura 5.2.</b>	Organigrama funcional de la compañía AVINDAC/C.E.M	86
<b>Figura 5.3.</b>	Organigrama funcional departamento administrativo, financiero, producción y mantenimiento	88
<b>Figura 5.4.</b>	Organigrama posicional de la compañía AVINDAC/C.E.M	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>ANEXO A</b>	Codificación de estatutos de la compañía de economía mixta de servicios aeroportuarios AVINDAC/CEM	127
<b>ANEXO B</b>	Encuesta dirigida a todo el personal de la Compañía Avindac	133
<b>ANEXO C</b>	Entrevista dirigida a todo el personal de la Compañía Avindac	136
<b>ANEXO D</b>	Kardex	138
<b>ANEXO E</b>	Factura	139

## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles por ello es importante que las empresas cuenten con una guía para todo el personal pues cada uno de ellos es base fundamental para el desarrollo directivo, administrativo y operativo.

El Manual de Puestos es una herramienta indispensable para resolver problemas tales como: desconocimiento de sus tareas, responsabilidades, duplicidad de funciones, evasión de autoridad, y diferentes dificultades que se presentan.

Para llevar a cabo un buen funcionamiento es necesario y de mucha importancia tomar en consideración diferentes definiciones y hacer uso de la información que aquí se plantea con la finalidad de obtener resultados positivos.

Para lo cual se ha tomado en consideración realizarlo a través de capítulos de la siguiente manera:

El Primer Capitulo señala una reseña histórica así como también la ubicación espacial.

Un Segundo se refiere al Marco Teórico que es el sustento científico para el buen desarrollo del proyecto.

También el Capitulo Tercero Marco Metodológico que será la guía secuencial lógica para detectar hechos relevantes.

Cuarto Capitulo Situación Actual de la Compañía que será la base para la propuesta.

Además el Capitulo Quinto detalla la solución al problema mediante Propuesta.

Finalizando con el Capitulo Sexto trata de las Conclusiones y Recomendaciones para un buen funcionamiento del Manual.

## **RESUMEN**

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación exhaustiva, cuya finalidad es resaltar la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos en lo referente a Puestos de Trabajo, entendiéndose que éste representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general y del talento humano.

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones.

Siendo importante el diseño de manuales de puestos porque en ellos se especifica la estructura orgánica, el perfil profesional por puesto permitiendo que las unidades de trabajo realicen su trabajo de manera efectiva y eficiente, optimizando los recursos disponibles en las instituciones, empresas, compañías, etc.



## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía de Servicios Aeroportuarios “AVINDÀC” (Atención a Vuelos Nacionales e Internacionales de Aero-carga), fue creada el 14 de Diciembre del año 1994, con la finalidad de prestar los servicios para aeronaves de pasajeros, de carga y descarga de mercadería y diferentes servicios aeroportuarios; la misma que desde su creación no dispone de un Manual de Puestos.

Lo cual ha provocado que el personal que labora en esta compañía no conozcan con certeza tareas y atribuciones de acuerdo a su puesto, desconocimiento la línea jerárquica, superposición de funciones, duplicidad de funciones, desmotivación para el cumplimiento de actividades.

Además no existe un conocimiento cabal de los servicios que presta.

Tales efectos dificultan que el personal opere de una manera eficiente, impidiendo lograr una alta productividad que debería tener una entidad de esta naturaleza; por lo que es indispensable y prioritario el diseño y elaboración de un manual de puestos de la compañía de servicios aeroportuarios Avindac.

## **2. ENUNCIADO DEL TEMA**

“Diseño y Elaboración del Manual de Puestos de la Compañía de Servicios Aeroportuarios Avindac”.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Vivimos en un mundo competitivo el cual constantemente esta cambiando por ello es importante que las empresas cuenten con una guía para todo el personal por lo que cada uno de ellos es base fundamental para el desarrollo directivo, administrativo y operativo.

La Compañía de Servicios Aeroportuarios Avindac por su naturaleza e investidura debe contar con un manual de puestos mismo que servirá como respaldo legal constitutivo de las funciones encomendadas a ellos, así como también asegurar el conocimiento de su línea jerárquica, evitar superposición y duplicidad de funciones, desmotivación y de esta manera lograr que el personal que labora en las diferentes dependencias sea altamente operativo y productivo.

Por lo que es necesario y prioritario el diseño y elaboración de un manual de puestos de la compañía de servicios aeroportuarios Avindac con normas lógicas para que el personal realice sus actividades de manera eficaz y eficiente.

Ayudando al progreso, desarrollo de las unidades de trabajo, al igual que el engrandecimiento y productividad de la institución.

#### **4. ALCANCE**

El presente trabajo cubrirá toda la Compañía en general y de manera individual al personal que labora en cada unidad de trabajo; también servirá como fuente de información para todo el personal que requiera de la misma así como a los alumnos del ITSA.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y elaborar un manual de puestos de la compañía de servicios aeroportuarios Avindac con normas constitutivas para facilitar el desempeño eficaz y eficiente del personal que labora en las unidades de trabajo y por ende obtener una alta productividad.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Recolectar información para un buen desarrollo del proyecto.
- Establecer un análisis de la situación actual de la compañía.
- Diseñar el Manual de Puestos para que el personal realice sus actividades de manera eficaz y eficiente.
- Crear perfil por puesto para que el personal conozca con certeza tareas y atribuciones.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

#### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En febrero del año de 1993 el aeropuerto de Cotopaxi ciudad de Latacunga se le declara como aeropuerto internacional de carga y alterna de pasajeros del aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

Con esta declaratoria era urgente crear una compañía de servicios aeroportuarios; es así que la Dirección de Aviación Civil (DAC) conjuntamente con accionistas privados conforman la compañía de economía mixta AVINDAC, en este momento participan la Dirección de Aviación Civil con el 51% de acciones y el 49% aporta el sector privado.

Con estos antecedentes se elabora los estatutos los mismos que son aprobados por la superintendencia de compañías el 14 de Diciembre del año 1994 como "COMPAÑÍA DE ECONOMIA MIXTA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC / CEM". (Ver Anexo A)

En cuanto se refiere a la estructura física se construye dos plantas conformadas por 14 oficinas, 2 cámaras frías con capacidad para el almacenamiento de 3500 cajas de productos perecibles y 1 bodega de 520 m<sup>2</sup> para almacenar productos que no requieren de refrigeración. La Dirección de

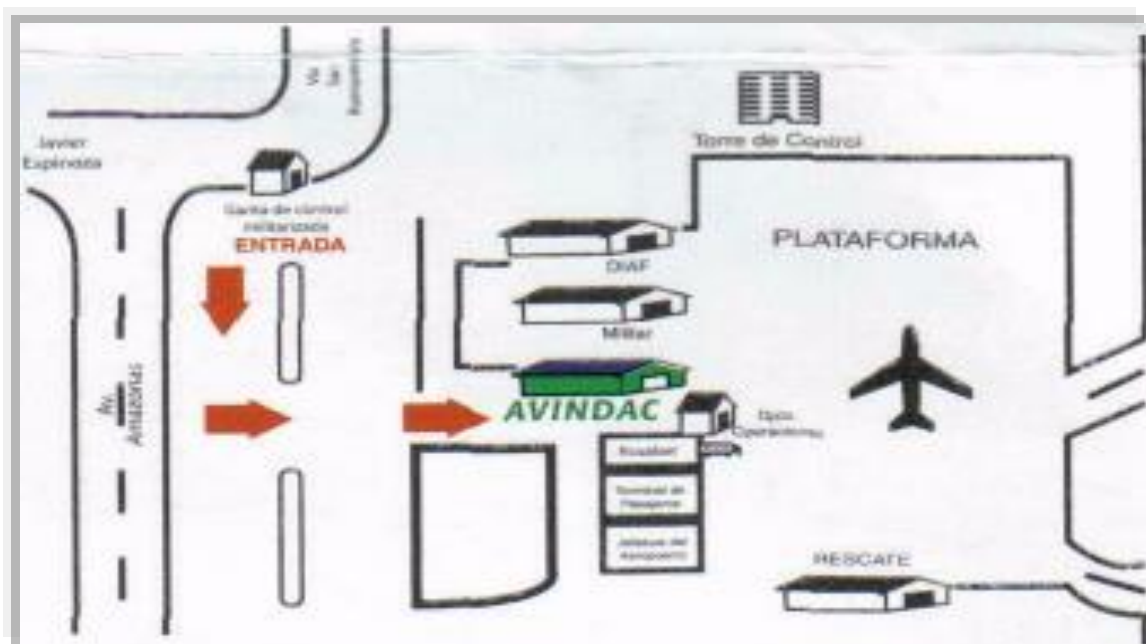
Aviación Civil aporta a más del capital con el equipo de rampa que es la prioritaria para el desembarque y embarque de la carga desde y hacia las aeronaves.

Con lo referente al recurso humano se recluta y selecciona al personal de estibadores, operadores y mecánicos los mismos que luego de un periodo de capacitación están en condiciones de efectuar los trabajos concernientes a las operaciones de carga manteniéndose hasta la actualidad.

### 1.1.2 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La compañía de servicios aeroportuarios AVINDAC/CEM se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi ciudad de Latacunga en la avenida Amazonas dentro de las instalaciones del Aeropuerto Internacional Cotopaxi.

### 1.1.3 CROQUIS DE LA COMPAÑÍA



### 1.1.4 BASE LEGAL

LA COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC/CEM, se rige por lo dispuesto en la Ley de Compañías y previa aprobación de los estatutos en el Art. 12 de la Ley de Compañías.

#### **1.1.5 LOGOTIPO**



#### **1.1.6 VISIÓN**

Ser una compañía líder a nivel nacional y cumplir al máximo con las expectativas de calidad y servicio a nuestros clientes. Generar mejoramiento continuo a todo ámbito para solidificar los servicios en tierra, además seguir creciendo con la creación de nuevas sucursales en lugares factibles libre de congestiones, demoras y utilizable todos los días del año.

#### **1.1.7 MISIÓN**

Servir a nuestros clientes de una manera eficiente y eficaz para lograr una alta productividad y crecimiento institucional, brindar servicios de calidad tendiente a alcanzar la satisfacción plena del usuario; siendo su principal fortaleza: Un Recurso Humano altamente preparado y calificado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 2.1 MANUAL DE PUESTOS

➤ **Manual.-** Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. <sup>1</sup>

➤ **Tipos de manuales**

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

➤ **GENERAL.**

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- **Manuales generales de organización.-** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

---

<sup>1</sup> [www.google.com](http://www.google.com)



- **Manual general de procedimientos.-** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- **Manual de puestos.-**Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización.<sup>2</sup>

### 2.1.1 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANUALES.

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente. En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales.

#### a) De quién es la responsabilidad.

Primeramente hay que determinar dentro de la organización dónde reside la responsabilidad de elaborar los manuales.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo determina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí. La solución a estos problemas puede ser de 2 maneras:

---

<sup>2</sup> [www.diccionariovirtual.com](http://www.diccionariovirtual.com).

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de su elaboración, tal unidad orgánica es conocida como organización y métodos, sistemas y procedimientos, planeación y organización.

La segunda opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos.

### **b) Planeación de la elaboración de Manuales.**

Planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal.

La preparación de un plan está basado por consiguiente por 2 motivos igualmente importantes.

- El conocimiento de los objetivos que se requieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etc.

### **2.1.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PUESTOS**

El Manual de Organización es utilizado como instrumento de trabajo en la administración moderna, además sirve de fuente de información interna y externa. Tanto de directivos y funcionarios como del público.

El manual facilita el entrenamiento de nuevos empleados y la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas.

El manual por otro lado se convierte en un instrumento de coordinación formal, permite llevar la duplicidad de esfuerzos y hace más simple la revisión y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo.

Un manual no es la solución total de los problemas administrativos de una organización. El manual debe ser considerado como el reflejo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo procurando a cada momento su tecnificación y racionalización.

Los fines que persiguen los manuales, dependerán de lo que se pretenda llevar a cabo. Por ejemplo: puede haber un manual general en el que se incluyan los aspectos de organización y funciones; pueden haber otros manuales que específicamente traten un solo aspecto administrativo; técnico, contable, de personal, etc.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> VASQUEZ VICTOR HUGO, (1994). "Organización Aplicada". Pág. 308.

### **2.1.3 VENTAJAS DEL MANUAL DE PUESTOS**

Múltiples son las ventajas que la empresa recibe con la aplicación de manuales administrativos, pudiéndose anotar entre otras las siguientes:

#### **1. En Cuanto a la Organización**

- Delimitar el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- Analizan la estructura y funciones de la empresa.
- Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

#### **2. En Cuanto a los Ejecutivos**

- Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.
- Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.

#### **3. En Cuanto al Personal de Operación**

- Permite un conocimiento general de la estructura de organización.
- Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignadas.
- Facilita la capacitación por áreas funcionales.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994). "Organización Aplicada". Pág. 303-304.

#### 2.1.4 DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una [fuerza](#) de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El [diseño](#) de un puesto [muestra](#) los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La [productividad](#) del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la [conducta](#) negativa de las personas que tienen determinada función.

A continuación se analizarán varios conceptos relacionados con el diseño del puesto, inclusive su enriquecimiento, ampliación y el rediseño del trabajo centrado en el empleado.

##### ➤ **Enriquecimiento del puesto**

Frederick Herzberg, un fuerte impulsador del enriquecimiento del puesto, sostiene que este es un cambio básico en el contenido y el nivel de la responsabilidad de un puesto con el fin de proporcionar un mayor desafío para el trabajador. El enriquecimiento del puesto proporciona una ampliación vertical de responsabilidades. El trabajador tiene la oportunidad de obtener una sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal en el desempeño del puesto. Aunque los programas de enriquecimiento del puesto no siempre alcanzan resultados positivos, a menudo han dado por resultado el mejoramiento en el desempeño del puesto y en el nivel de satisfacción de los trabajadores en muchas organizaciones.

De acuerdo con Herzberg se deben seguir cinco principios al implantar el enriquecimiento del puesto:

- 1. Aumentar las exigencias del puesto.** Se debe modificar el puesto de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y responsabilidades.
- 2. Aumentar las responsabilidades del trabajador.** Se debe permitir un control y una autoridad más individuales sobre el trabajo, mientras que el gerente retiene la responsabilidad final.
- 3. Proporcionar libertad para la programación el trabajo.** Dentro de ciertos límites se debe permitir que los trabajadores individuales programen su propio trabajo.

4. **Proporcionar retroalimentación.** Se debe entregar informes periódicos oportunos sobre el desempeño directamente a los trabajadores, en lugar de hacerlo a sus supervisores.
5. **Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje.** Las situaciones de trabajo deben estimular oportunidades para nuevas experiencias y crecimiento personal.

➤ **Ampliación del puesto**

La ampliación del puesto tiene que ver con cambios en el alcance de un puesto a fin de proporcionar una mayor variedad para el trabajador. Se dice que la ampliación del puesto proporciona una expansión horizontal de las actividades asociadas. Por ejemplo, en lugar de saber como operar solo una maquina, se enseña a una persona a operar dos o hasta tres, pero no se le proporciona un mayor nivel de responsabilidades. En cambio, el enriquecimiento del puesto ocasiona que se le proporcionen a una persona responsabilidades adicionales. Pueden haber otras actividades. Por ejemplo, se le puede dar al trabajador la responsabilidad de programar las tres maquinas. Un incremento en responsabilidades significa darle al trabajador una mayor libertad para desarrollar el trabajo, inclusive tomar decisiones y ejercer más autocontrol sobre el trabajo.

➤ **Rediseño del trabajo centrado en el empleado**

Un concepto diseñado para vincular la misión de la compañía de las necesidades de satisfacción con el puesto que tienen los empleados es el rediseño del trabajo centrado en el empleado. Se alienta a los empleados a que se incorporen en el rediseño de su trabajo para beneficiar tanto a la organización como a ellos mismos. Los trabajadores pueden proponer cambios en el diseño de su puesto para hacer que este sea más satisfactorio, pero también deben mostrar como esos cambios logran mejor las metas de toda la unidad. Con este enfoque se reconoce la contribución de cada empleado, mientras que al mismo tiempo el punto central sigue estando en el logro efectivo de la misión organizacional.<sup>5</sup>

### 2.1.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Para lo cual es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este

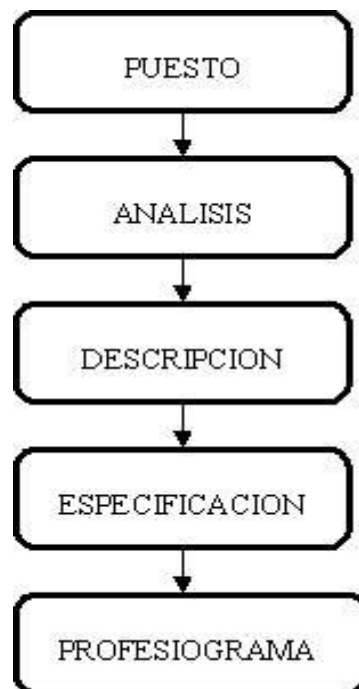
---

<sup>5</sup> R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, "Sexta Edición Administración de RR.HH", Pags. 112-113



modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

- **Especificaciones del puesto de trabajo:** esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico. (Ver Figura 2.1)



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez

FUENTE: R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, "Sexta Edición Administración de RR.HH"

**Figura 2.1.** Elementos del diseño de los puestos de trabajo.

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

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o mas funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".<sup>6</sup>
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

- **En la descripción se detallan:**

---

<sup>6</sup> CHRUDEN, J. HERBERT y SHERMAN, ARTHUR W. (1963), "Personnel Management"

- Que hacen los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- Como lo hacen: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- Para qué lo hacen: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

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

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y

de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.

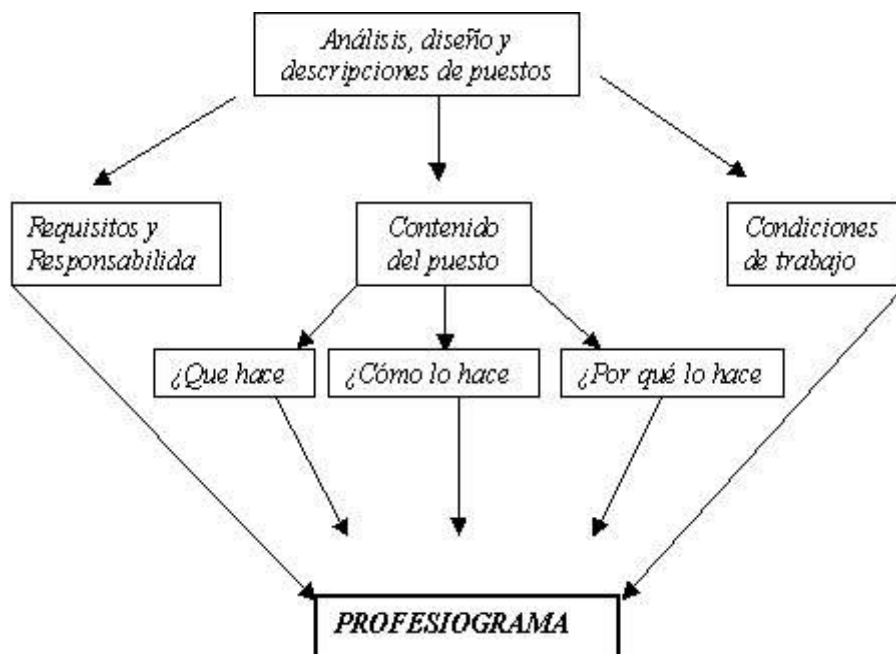
- **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.
- **Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

➤ **Otras Finalidades en las que contribuye o participa:**

- Administración de salarios
- Seguridad e higiene del trabajo
- Planes de carrera
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.<sup>7</sup>

➤ **Profesiograma De Cargos (Puestos).**

Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.<sup>8</sup> (Ver figura 2.2)



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez

<sup>7</sup> LOUART, PIERRE (1994), "Gestión de los Recursos Humanos", Barcelona Ediciones Gestión 2000.

<sup>8</sup> CUESTA ARMANDO, (1997), "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" Ediciones FAR, La Habana.

**Figura 2.2.** Componentes esenciales del análisis y descripción de puestos.

El Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

1. **La identificación del puesto:** Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. **El objetivo del puesto:** La situación dentro del organigrama.
3. **Las responsabilidades del puesto.**
4. **Las relaciones:** Relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. **Las condiciones físicas de trabajo:** descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6. **Requerimientos para ocupar el puesto:** Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:

- **Estudios:** Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
- **Cursos de especialización:** Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
- **Experiencia previa y entrenamiento:** Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, este en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.<sup>9</sup>

### 2.1.6 MÉTODO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se ha realizado tradicionalmente, en numerosas formas, porque son diferentes las necesidades y los recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico debe basarse en la forma en que se utilizara la información (evaluación del puesto, aumentos salariales, desarrollo, etc.) y el enfoque que sea más factible para una organización determinada.

---

<sup>9</sup> FERNANDEZ RIOS MANUEL, (1995), "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo", Ediciones Díaz Santos, Madrid.

- **Cuestionarios:** El analista de puestos puede aplicar un cuestionario estructurado a los empleados para que identifiquen la tareas que desempeñan. Sin embargo, en algunos casos los empleados pueden carecer de habilidades verbales, lo que hace que este método sea menos útil. Asimismo, algunos empleados pueden tener la tendencia a exagerar el significado de sus tareas sugiriendo que tienen mas responsabilidades que las reales.
- **Observación:** El analista de puestos suele observar al trabajador en el desarrollo de las tareas de su puesto y registra sus observaciones. Este método se utiliza principalmente para reunir información sobre puestos que hacen hincapié en habilidades manuales, tales como las de un operador de una maquina. También ayuda al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y las mentales. Sin embargo, la observación solo suele ser insuficiente para realizar un análisis de puestos, especialmente cuando en estos predominan las habilidades mentales. Por ejemplo, la observación de un analista financiero en su trabajo no revelaría mucho acerca de los requerimientos de su puesto.
- **Entrevistas:** También puede obtenerse un conocimiento del puesto por medio de entrevistas con el empleado y con el supervisor. El analista de puestos suele entrevistar primero al empleado, ayudando al trabajador a describir los deberes que cumple. A continuación, el analista suele hacer contacto con el supervisor para obtener información adicional, verificar la precisión de la información obtenida del trabajador y aclarar ciertos puntos.



- **Registro del empleado:** En algunos casos, la información para el análisis de puestos se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora.
- **Combinación de métodos:** Un analista no suele utilizar un método de análisis de puestos en forma exclusiva. A menudo, es mas apropiada una combinación de métodos. Por ejemplo, al analizar puestos de oficinistas y de gerencia, el analista puede utilizar cuestionarios apoyados por entrevistas y una observación limitada. Al estudiar puestos de producción, las entrevistas, complementadas con un extenso trabajo de observación, pueden proporcionar los datos necesarios. El analista debe emplear básicamente la combinación de técnicas necesarias para realizar un análisis efectivo de puestos.<sup>10</sup>

### **2.1.7 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

El procedimiento se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

1. Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos, por ejemplo, la complejidad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.
2. Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos en el escalonamiento:

---

<sup>10</sup> R. WAYNE MONDY y ROBERT M. NOE. Págs. 95-99.

- El límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo más complejo o el más importante.
- El límite inferior, es decir, el cargo que posee la menor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo menos complejo o el menos importante.

Una vez determinados los dos límites, los demás cargos se situaran en el rango de variación constituido por ellos.

3. Se comparan los demás cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

### **2.1.8 VALORACIÓN DE PUESTOS**

El análisis de los puestos de trabajo y los requisitos que deben llenar las personas, no son fines en si mismos; son, sin embargo, preparativos vitales para el tercer paso, o sea calificar a cada persona en concreto, para ver si es apta para el puesto creado en la estructura de la organización. Los requisitos son fuentes de estándares y ahora es preciso que evaluemos a las personas en función de los estándares.

#### **➤ Valoración de la experiencia**

Valorar lo que haya hecho alguien es cosa relativamente sencilla y directa. De un modo semejante, nos pronosticamos los éxitos futuros de una persona,

fijándonos de su rendimiento en el pasado sin estar seguros de cuales fueron las cualidades personales que determinaron su éxito. Aunque reconozcamos que esas predicciones son arriesgadas, a menudo son el mejor medio de calificar a las personas. Además, el método posee dos ventajas, una que es barata y otra que pueden usarlo los ejecutivos que carecen de entrenamiento técnico psicológico.

La confianza que amerita una valoración basada en la experiencia depende en parte de que la obtenida en el pasado sea compatible con el nuevo puesto. Si se trata de calificar a la persona en su puesto actual, naturalmente lo que es indispensable saber es si sus resultados actuales son satisfactorios; cuando se trata de trasladarla o de ascenderla, es preciso conocer su experiencia en otros puestos.

➤ **Valoración de la personalidad hecha por ejecutivos**

Los ejecutivos rara vez son expertos psicólogos; sin embargo se ven constreñidos a valorar la personalidad y de hecho lo hacen. Por muchos años los gerentes han confiado en su juicio intuitivo para escoger personal. Y en virtud de que la selección es de crucial importancia, evidentemente hemos de adoptar todas las medidas para mejorar la calidad de nuestros fallos. He aquí tres reglas prácticas aplicables a compañías grandes y pequeñas:

- 1. Díctese fallos individuales basándose en razones bien fundadas.** En vez de apelar a términos vagos tales como “la personalidad” o “es buen trabajador”, defínanse las cualidades que concretamente exija el puesto,

como propusimos antes, al empezar a tratar acerca de la personalidad. Obrando así, el calificador puede darse cuenta de sus propios prejuicios y desarrollar objetivamente, lo cual le permitirá juzgar a las personas como apego a la realidad.

2. **Que los dictámenes sean hechos por grupos.** Para evitar errores de percepción y criterio, muchas compañías insisten en que tres o cuatro ejecutivos califiquen en cada uno de los requisitos exigidos.
3. **Llévese un registro de incidentes fundamentales acerca del desempeño de cada persona.** Todos nosotros tenemos la tendencia de recordar y dar importancia exagerada a hechos recientes. Nos formaríamos juicios mas equilibrados teniendo a la vista un registro sistemático que contenga incidentes reveladores de lo hecho por la persona el un lapso de un año.

➤ **Pruebas y entrevistas para analizar a la persona**

Las pruebas de personalidad y aptitudes proporcionan información muy valiosa para ciertos tipos de puestos bien definidos, como son los de vendedor, comprador y trabajador de la producción rutinaria.

Las entrevistas para estudiar a la persona, llevadas a cabo por psicólogos expertos también son útiles cuando los métodos mas sencillos no muestran claramente ciertas características tales como la estabilidad emotiva. Al aumentar nuestros conocimientos acerca del comportamiento humano en las condiciones del trabajo, también mejora el valor de estas pruebas.

Especialmente cuando se trata de puestos ejecutivos, el valor principal de las pruebas radica en la corroboración o en la incertidumbre respecto de las calificaciones personales. La clasificación de las personas, basada en la experiencia, en las características evidentes de la personalidad, seguirá en vigor como tarea importante administrativa durante mucho tiempo.<sup>11</sup>

### **2.1.9 MOTIVACIÓN**

A continuación citamos algunas definiciones de la motivación.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”<sup>12</sup>

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”<sup>13</sup>

“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

---

<sup>11</sup> WILLIAM H. NEWTON, CHARLES E. SUMMER, E. KIRBY WARREN, “La dinámica Administrativa”, Págs. 333-337

<sup>12</sup> SOLANA RICARDO F. (1993), “Administración de Organizaciones”, Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

<sup>13</sup> STONER, JAMES, FREEMAN, R. EDWARD y GILBERT JR. DANIEL R. (1996), “Administración” 6A. Edición México.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>14</sup>

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

### **1. Teoría de las Necesidades:**

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

### **2. Teoría de la Equidad:**

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

---

<sup>14</sup> KOONTZ, HAROLD, WEINHRICH, HEINZ, “Administración una Perspectiva Global 11ª Edición México.

### **3. Teoría de la expectativa:**

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

### **4. Teoría del Reforzamiento:**

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros.

### **5. Teoría de las Metas:**

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.<sup>15</sup>

## **2.2 ORGANIZACIÓN**

**2.2.1 CONCEPTO.-** Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.<sup>16</sup>

### **2.2.2 IMPORTANCIA**

➤ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

➤ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

---

<sup>15</sup> STONER, JAMES A. F., FREEMAN, R. EDWARD y GILBERT, DANIEL R., (1996) "Administración" 6a Edición México, Pág. 502

<sup>16</sup> REYES PONCE AGUSTÍN.



- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

### 2.2.3 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones y estas son parte integral del medio donde [el hombre](#) trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

#### ➤ **Organización Formal**

Mecanismo o [estructura](#) que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

#### ➤ **Propósitos:**

- Permitir al [administrador](#) o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de [una empresa](#).
- Eliminar duplicidad de trabajo.

- Asignar a cada miembro de la organización una [responsabilidad](#) y [autoridad](#) para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de [comunicación](#) adecuados.

La organización formal es un elemento de [la administración](#) que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de [la empresa](#).

#### ➤ **Organización Informal**

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.<sup>17</sup>

#### ➤ **Organización Lineo - Funcional**

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

#### ➤ **Organización línea y Staff**

---

<sup>17</sup> BARNARD, CHESTER I., (1971) "As Funcoes do Executivo", Sao Paulo. Atlas.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

### **Ventajas:**

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.<sup>18</sup>

## **2.3 ORGANIGRAMAS**

**2.3.1 CONCEPTO.-** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

### **2.3.2 CLASIFICACIÓN**

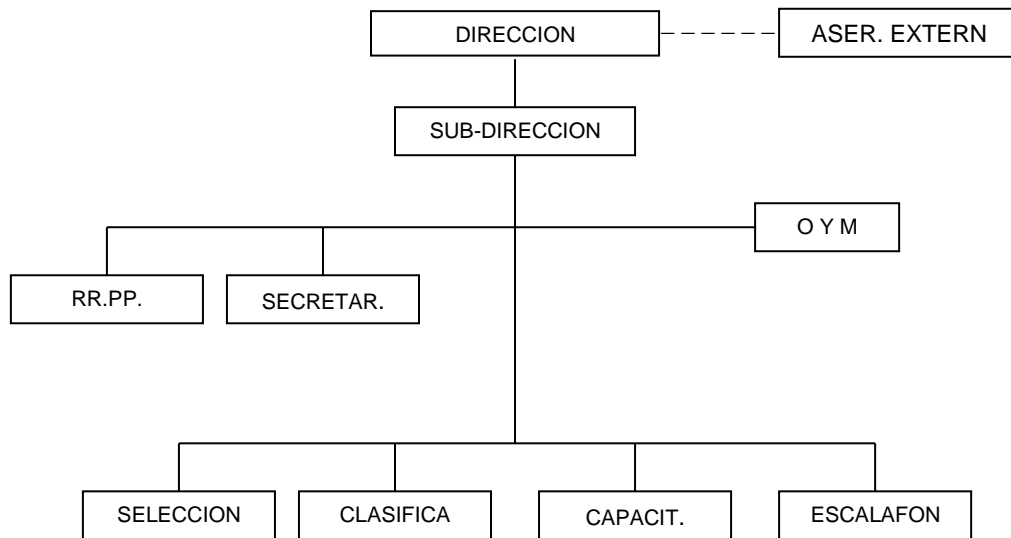
#### **➤ Organigrama Estructural**

Representa el diseño básico de una organización, lo que permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades

---

<sup>18</sup> ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo. (Ver figura 2.3)



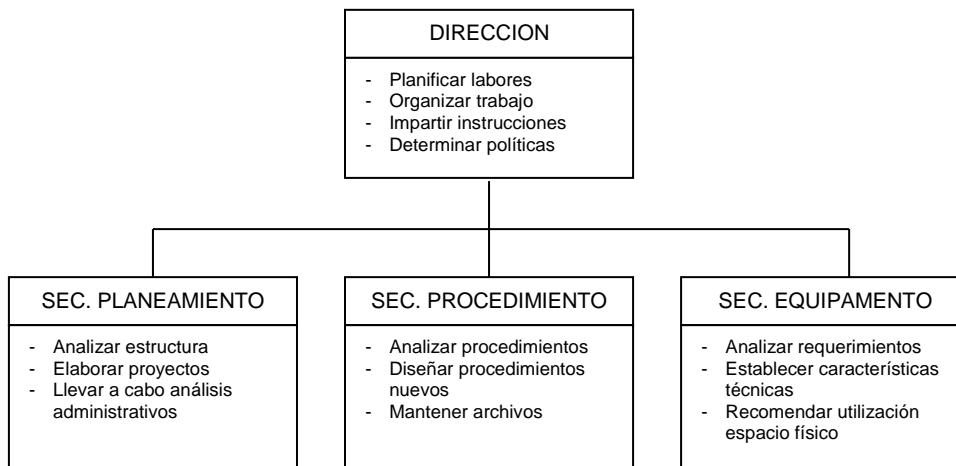
ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, "Organización Aplicada"

**Figura 2.3.** Organigrama Estructural.

### ➤ Organigrama Funcional

Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa o puesto de trabajo. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace; pero no como se hace. (Ver figura 2.4)



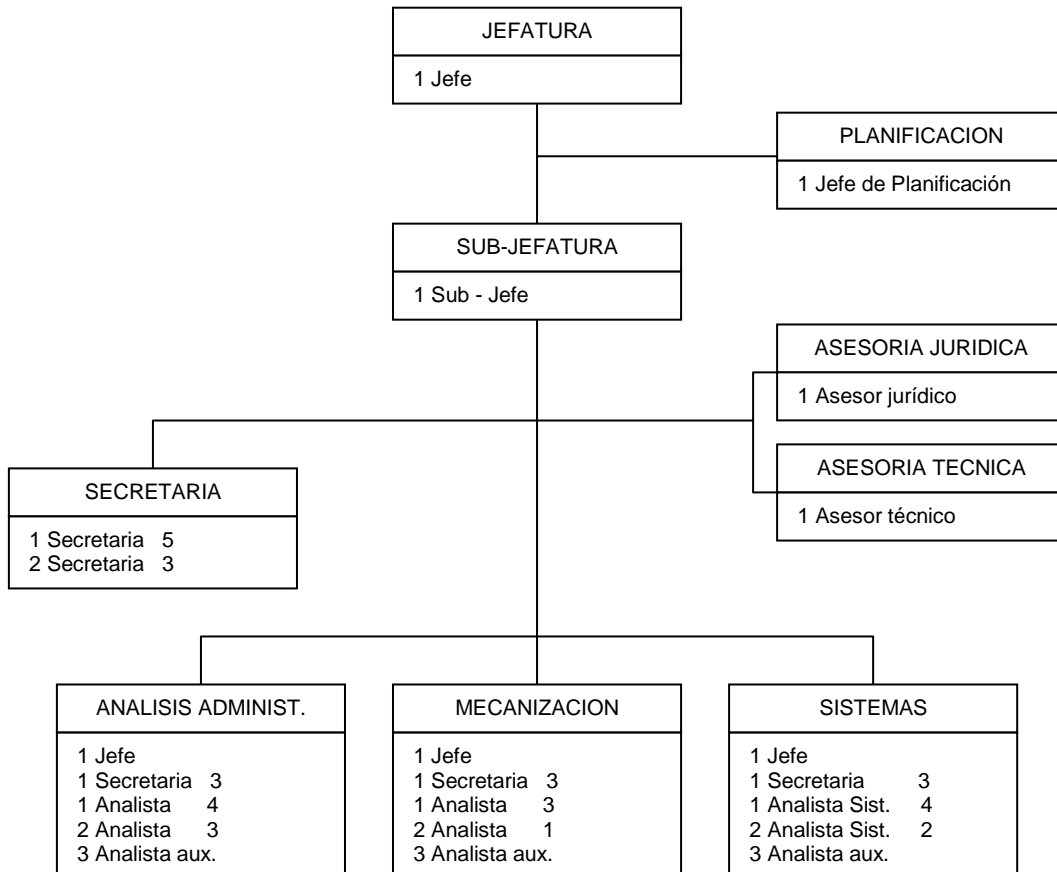
**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, "Organización Aplicada"

**Figura 2.4.** Organigrama Funcional.

➤ **Organigrama Posicional**

También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y aún el nombre del empleado que lo desempeña.<sup>19</sup> (Ver figura 2.5)

<sup>19</sup> VASQUEZ VICTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada", Págs. 156-157-159.



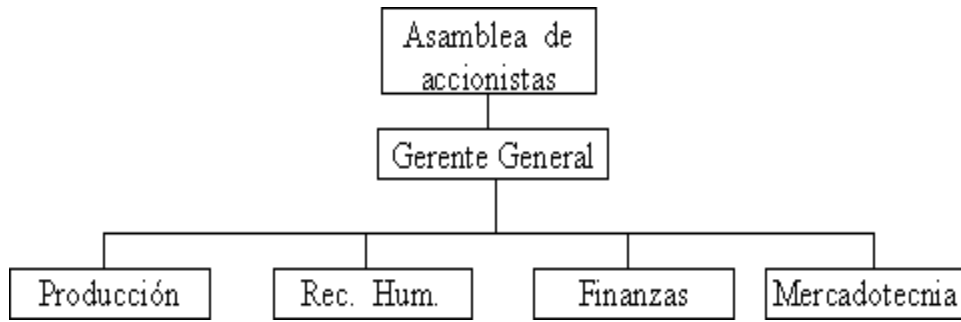
ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
 FUENTE: VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, "Organización Aplicada"

**Figura 2.5.** Organigrama Posicional.

### 2.3.3 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

#### ➤ Organigrama Vertical

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores. (Ver figura 2.6)

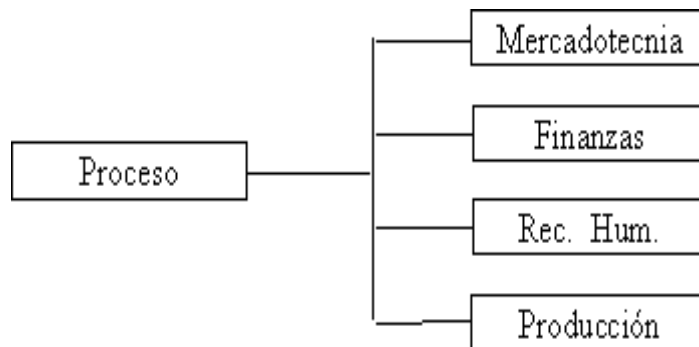


ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
 FUENTE: [www.administraciónderecursoshumanos.com](http://www.administraciónderecursoshumanos.com)

**Figura 2.6.** Organigrama Vertical.

➤ **Organigrama Horizontal**

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer. (Ver figura 2.7)

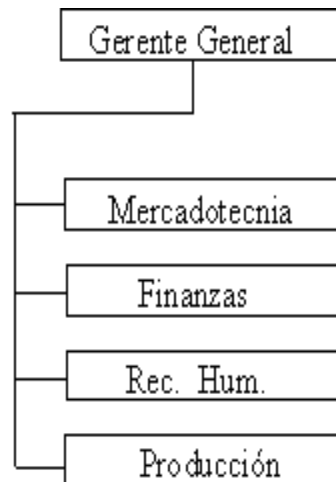


ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
 FUENTE: [www.administraciónderecursoshumanos.com](http://www.administraciónderecursoshumanos.com)

**Figura 2.7.** Organigrama Horizontal.

### ➤ Organigrama Mixto

Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio. (Ver figura 2.8)



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: [www.administarcionderecursoshumanos.com](http://www.administarcionderecursoshumanos.com)

**Figura 2.8.** Organigrama Mixto.

### 2.3.4 PASOS PARA LA ELABORACIÓN

- Identificación superior e inferior
- Niveles jerárquicos
- Uso de rectángulos
- Uso de líneas
  - **Continua.-** Demuestra las relaciones directas que existen entre las diferentes unidades administrativas de una organización. (Autoridad y responsabilidad).

Autoridad



- **Línea punteada.-** Es utilizada para representar las relaciones



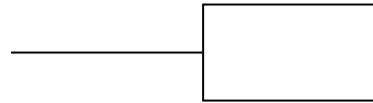
especiales entre dos unidades u organizaciones.

Coordinación

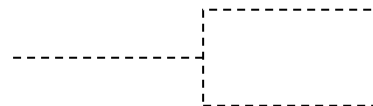


- **Asesorías.-** Se las representa con una línea fina y un rectángulo a continuación.

Asesoría permanente

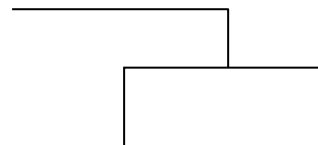


Asesoría temporal



- **Auxiliar o Administrativo.-** Se la representa por una línea y un rectángulo abajo.

Auxiliar o Administrativo



➤ Uso de leyendas.<sup>20</sup>

**Compañía:** Sociedad o junta de varias personas unidas para un mismo fin.<sup>21</sup>

### CAPÍTULO III

<sup>20</sup> [www.administraciónderecursoshumanos.com](http://www.administraciónderecursoshumanos.com)

<sup>21</sup> ENCARTA 2006 Microsoft Corporation Reservados todos los derechos.

## MARCO METODOLOGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es una guía que permite realizar un proceso secuencial lógico de análisis y evaluación de ciertos aspectos objeto de estudio.

Luego de haber recopilado la información es necesario proceder a un análisis la misma que me permitirá llegar a una identificación de hechos mismos que permiten tener una idea mas clara sobre la situación actual y de esa manera poder con mas precisión plantear una propuesta que permita solucionar el problema de tal manera que la institución se beneficie con la misma.

Para lo cual he tomado en consideración los siguientes parámetros:

#### ➤ **Investigación Bibliográfica o Documental**

Consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

La investigación bibliográfica puede realizarse en forma independiente o como parte de la investigación de campo y de la experimental. Es un medio de de información por excelencia; como trabajo científico original constituyente la

investigación propiamente dicha en el área de las ciencias sociales (humanas); por lo general, es el primer paso de cualquier investigación científica.

### ➤ **Investigación Experimental**

Es el estudio en el que se manipulan variables independientes, con el máximo control, para observar en las respectivas variables dependientes y precisar la relación causa-efecto. Tiene como finalidad controlar las variables de la hipótesis puesta a prueba y en base a los resultados predecir que ocurrirá si se introducen modificaciones en las condiciones. Utiliza el razonamiento hipotético-deductivo. Los experimentos pueden ser de campo o de laboratorio.

### ➤ **Investigación de Campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar ordenadamente datos primarios referentes al problema en estudio. Entre las principales técnicas utilizadas en la investigación de campo, se destacan la observación, la entrevista, la encuesta, etc.

- **Observación.-** Es una de las técnicas que facilita la toma de decisiones en base a la información obtenida de personas o situaciones.
- **Encuesta.-** Es una técnica de investigación que sirve para recopilar opiniones sobre hechos pasados o conductas futuras y recoger datos sobre la composición de la población, sus actividades, deseos, aspiraciones, etc.

Se utilizará para conseguir información que sirva de base para el análisis del tema propuesto para lo cual se aplicaran cuestionarios auto administrados a todo el personal de la entidad.

**Cuestionario auto administrado** es llenado sin la presencia del investigador, es aquel que se envía al encuestado como una carta de presentación, para que responda a las preguntas en el formuladas, en un plazo determinado. Se aplicara dieciocho (18) encuestas que es el total de la población. (Ver Anexo B)

- **Entrevista** la entrevista es una técnica de investigación que sirve para obtener información sobre hechos y datos ciertos, aptitudes, actividades, reclamos, sugerencias y aspiraciones de las personas.

**Entrevista estructurada** conocida también como entrevista dirigida, controlada, planificada. Se caracteriza porque sigue un procedimiento fijado de antemano en una cedula de entrevista o en un cuestionario, es decir una serie de preguntas que el entrevistador prepara con anticipación.<sup>22</sup> (Ver Anexo C)

De ser necesario se realizará y aplicará las entrevistas a todo el personal que labora en la compañía, misma que servirá como soporte a la encuesta.

---

<sup>22</sup> DIAZ FAUSTO, (2004), "Metodología de la Investigación" Ambato.

## 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes formas y propósitos para hacer investigación, esto permite identificar a su vez varios tipos. Nos referiremos a los siguientes:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva
- Investigación Correlacional
- Investigación Explicativa

### ➤ **Investigación Exploratoria**

Se realiza cuando no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador. Su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico.

### **Este tipo de investigación es útil para:**

- Poner al investigador en contacto y familiarizarle con la realidad que se va a estudiar.
- Obtener datos y elementos de juicio para plantear problemas o formular hipótesis de investigación.
- Plantear investigaciones con mayor rigor científico.

## Ejemplos:

- Investigar a los obreros de una determinada fábrica sobre los efectos de ciertas creaciones que ayuden a mejorar su trabajo.
- Visitar empresas para conocer su realidad, diagnosticar sus problemas y establecer prioridades de investigación.

### ➤ Investigación Descriptiva

Detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. **Su objetivo** es describir un problema en una circunstancia temporo-espacial determinada, es decir, detallar como es y como se manifiesta.

### Este tipo de investigación es útil para:

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la muestra de investigación, tales como: comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones sobre el lugar de compra, etc. Elaborar un mapa de preferencias, sin necesidad de probar hipótesis ni hacer

predicciones. Ejemplo: ¿Qué opina la gente sobre los programas de televisión?

Las investigaciones descriptivas utilizan la observación, la entrevista, la encuesta como técnicas de recolección de datos. También acuden a informes y documentos elaborados por otros investigadores. Se utiliza el muestreo para la recolección de datos y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

### ➤ **Investigación Correlacional**

Tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra. Es decir, la investigación correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra. **Ejemplos:**

- La investigación orientada a medir el efecto de las políticas de una empresa en el rendimiento de los obreros.
- La investigación cuyo propósito es verificar la relación entre el estado motivacional de los obreros y el nivel de productividad de los mismos.
- La investigación orientada a medir el impacto de un nuevo modelo administrativo en la actitud de los directivos empresariales.

### ➤ **Investigación Explicativa**

**Su objetivo** es, a más de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, determinar estadísticamente si la variación en una o mas variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas.

**Este tipo de investigación es útil para:**

- Encontrar explicación del por qué del comportamiento del comportamiento de las variables.
- Verificar hipótesis causales.
- Los resultados obtenidos en las investigaciones explicativas constituyen al desarrollo del conocimiento, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su ejecución.

Las investigaciones explicativas implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. **Ejemplos:**

- La investigación cuyo propósito es verificar las principales causas que llevan a la liquidación de las micro y pequeñas empresas.
- La investigación orientada a analizar los factores de competitividad de las empresas de un determinado sector económico.
- La investigación orientada a identificar las estrategias o factores de éxito o fracaso de una empresa o sector económico.



Cabe recalcar que la presente metodología servirá para la realización del análisis de la situación actual de la compañía mismo que permitirá obtener resultados que ayudará en el alcance de los objetivos de la propuesta planteada.<sup>23</sup>

### 3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación más adecuados para las ciencias administrativas son: análisis, síntesis, inducción y deducción.

- **Análisis.-** Consiste en separar, desintegrar o descomponer al todo en sus elementos a fin de identificar sus características particulares así como determinar las relaciones de correspondencia que guardan entre sí y obtener un conocimiento general de lo que se investiga.
- **Síntesis.-** La síntesis es el método por medio del cual se reconstruye el todo descompuesto por el análisis, uniendo racionalmente los elementos dispersos en su totalidad, para facilitar la comprensión total del objeto, hecho o fenómeno que se investiga y estudiarlo dentro del punto de vista global.
- **Inducción.-** Se le denomina también inferencia va de lo particular a lo general, por lo tanto la inferencia es el proceso mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar a establecer un principio o ley general que los rigen.

---

<sup>23</sup> FOLLETO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, (2003), Págs. 54- 55-56-57-58.

- **Deducción.-** Va de lo general a lo particular. Es el procedimiento mediante el cual una o mas leyes o principios generales se confirman al aplicar a casos individuales, es decir partiendo de aspectos generales se llega a establecer conclusiones particulares.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> DIAZ FAUSTO, (2004), "Metodología de la Investigación" Ambato.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

El análisis es un proceso que permite una identificación de hechos particulares para posteriormente llegar a una generalidad obteniendo de este modo una perspectiva mucho mas solida sobre la situación real en la que operan el trabajo, el lugar y la gente.

El presente capitulo se desarrollara de la siguiente manera:

#### **4.1 Identificación de Niveles**

##### **4.1.1 Resumen de la Interpretación de Niveles**

#### **4.2 Análisis de la Estructura Actual**

##### **4.2.1 Resumen de la Interpretación de la Estructura Actual**

#### **4.3 Análisis por Pregunta de la Encuesta**

##### **4.3.1 Resumen de la Interpretación por Pregunta**

#### **4.4 Análisis por Pregunta de la Entrevista**

##### **4.4.1 Resumen de la Interpretación por Pregunta**

#### **4.1 IDENTIFICACIÓN DE NIVELES**

Se pudo determinar que en la compañía existen los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

#### 4.1.1 RESUMEN DE LA INTERPRETACIÓN DE NIVELES

Luego de analizar e interpretar la información obtenida he podido llegar a Determinar lo siguiente:

- **Nivel Directivo.-** Es el más elevado, comprende los empleos a las cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- **Nivel Ejecutivo.-** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de los puestos o áreas internas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de la compañía.
- **Nivel Asesor.-** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.

- **Nivel Administrativo.-** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.
- **Nivel Operativo.-** El nivel operativo comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL

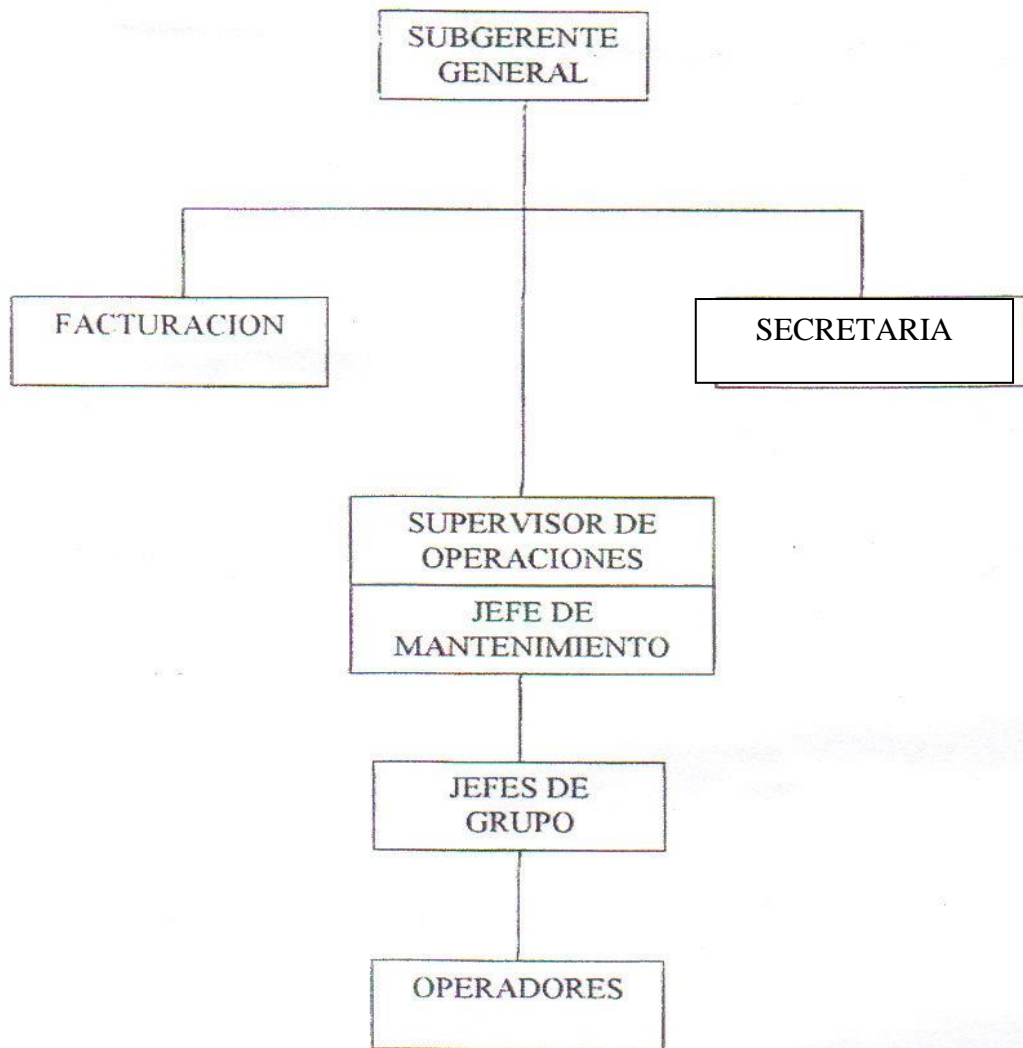
### ➤ ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL ADMINISTRATIVO



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
 FUENTE: Compañía Avindac

**Figura 4.1.** Organigrama estructural y funcional administrativo.

➤ **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y OPERACIONAL EN OPERACIÓN EN RAMPA.**



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Compañía Avindac

**Figura 4.2.** Organigrama estructural y operacional en operación en rampa.

#### 4.2.1 RESUMEN DE LA INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL

Luego de haber analizado la estructura actual de la compañía he podido considerar los siguientes puntos:

- La estructura actual no es la más acertada porque los departamentos no tienen la ubicación correcta dentro del nivel perdiendo de esta manera su línea jerárquica y de autoridad.
- No aparece una especificación clara de las diferentes unidades de trabajo que constituyen la estructura de la compañía.
- Para lo antes mencionado es necesario tener un conocimiento cabal sobre una base científica al igual que una metodología que permita un análisis para proceder a una propuesta razonable que ayude a solucionar problemas reales y latentes en la compañía siendo menester la creación del Manual de Puestos con normas preestablecidas que ayuden a la comprensión del mismo.

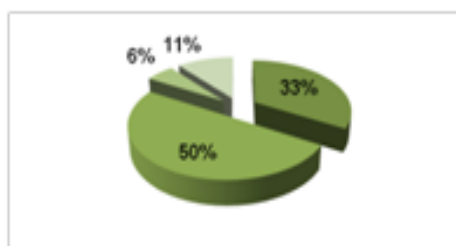
#### **4.3 ANÁLISIS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA**

## PREGUNTA N° 1

**Cuadro 4.1.** ¿Dispone usted de alguna guía para llevar a cabo sus labores diarias?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	33%
En algunos casos	9	50%
Rara vez	1	6%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.3.** ¿Dispone usted de alguna guía para llevar a cabo sus labores diarias?

### INTERPRETACION:

De la muestra seleccionada podemos determinar que el 33% de los encuestados si disponen de una guía, el 50% en algunos casos, el 6% rara vez pero el 11% manifiesta que no lleva ninguna guía.

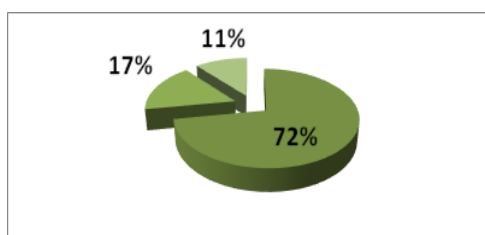


## PREGUNTA N° 2

**Cuadro 4.2.** ¿Cree usted qué una Compañía de Servicios Aeroportuarios debe disponer de un manual de puestos?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	13	72%
Rara vez	3	17%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta

**Figura 4.4.** ¿Cree usted qué una Compañía de Servicios Aeroportuarios debe disponer de un manual de puestos?

### **INTERPRETACIÓN:**

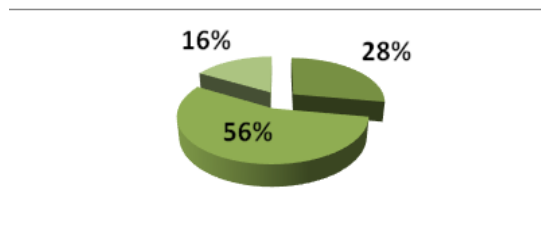
Del personal encuestado el 72% considera que siempre una compañía de servicios aeroportuarios debe contar, el 17% rara vez, pero el 11% manifiesta que no.

### PREGUNTA N° 3

**Cuadro 4.3.** ¿Sabe usted de la existencia de un manual de puestos en la compañía?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	5	28%
Poco	10	56%
Nada	3	16%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.5.** ¿Sabe usted de la existencia de un manual de puestos en la compañía?

#### INTERPRETACIÓN:

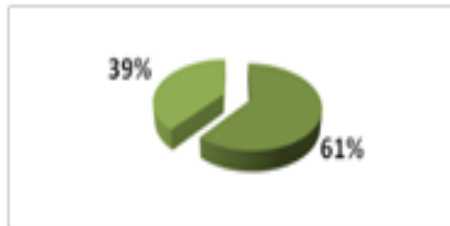
El 28% de los encuestados conocen de la existencia de un manual de puestos, el 56% poco y el 16% no.

## PREGUNTA N° 4

**Cuadro 4.4.** ¿Conoce usted con certeza las funciones que realiza dentro de la compañía?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	11	61%
En algunos casos	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.6.** ¿Conoce usted con certeza las funciones que realiza dentro de la compañía?

### INTERPRETACIÓN:

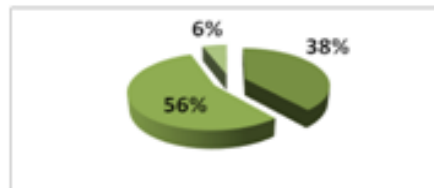
De la muestra seleccionada el 61% conoce con certeza sus funciones pero el 39% solo en algunos casos.

## PREGUNTA N° 5

**Cuadro 4.5.** ¿Con qué frecuencia le informan cuáles son sus tareas dentro de la compañía?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	38%
Rara vez	10	56%
Nunca	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.7.** ¿Con qué frecuencia le informan cuáles son sus tareas dentro de la compañía?

### INTERPRETACIÓN:

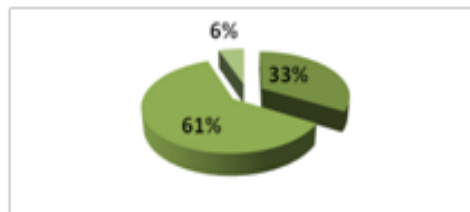
En cuanto a la información de las tareas encomendadas dentro de la compañía el 38% considera que siempre le informan, el 56% rara vez y el 6% que nunca.

## PREGUNTA N° 6

**Cuadro 4.6.** ¿Conoce cuáles son sus atribuciones periódicas dentro de la compañía?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	6	33%
Poco	11	61%
Nada	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.8.** ¿Conoce cuáles son sus atribuciones periódicas dentro de la compañía?

### INTERPRETACIÓN:

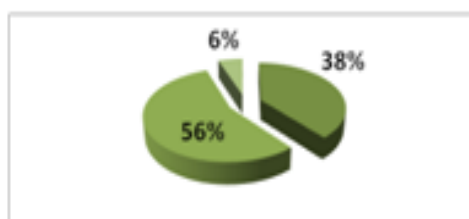
De la muestra seleccionada el 33% conoce cuáles son sus atribuciones dentro de la compañía, el 61% poco, y el 6% nada.

## PREGUNTA N° 7

**Cuadro 4.7.** ¿La evaluación del desempeño en su puesto de trabajo la realizan?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	38%
Rara vez	10	56%
Nunca	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta

**Figura 4.9.** ¿La evaluación del desempeño en su puesto de trabajo la realizan?

### **INTERPRETACIÓN:**

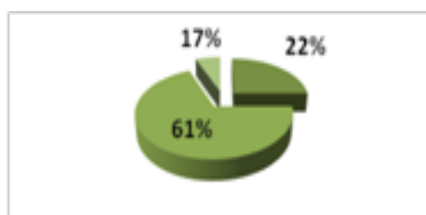
De los trabajadores encuestados el 38% considera que siempre son evaluados, el 56% rara vez y el 6% que nunca han sido evaluados.

## PREGUNTA N° 8

**Cuadro 4.8.** ¿Conoce cuál es su rango jerárquico dentro de la compañía?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	4	22%
Poco	11	61%
Nada	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta

**Figura 4.10.** ¿Conoce cuál es su rango jerárquico dentro de la compañía?

### INTERPRETACIÓN:

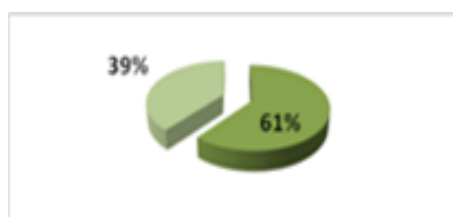
De la muestra seleccionada el 22% conoce con certeza cuál es su rango jerárquico, el 61% poco pero el 17% no tiene conocimiento.

## PREGUNTA N° 9

**Cuadro 4.9.** ¿Conoce con certeza los servicios que presta la compañía?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	11	61%
Poco	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Encuesta

**Figura 4.11.** ¿Conoce con certeza los servicios que presta la compañía?

### INTERPRETACIÓN:

De los encuestados el 61% conoce los servicios que presta la compañía y el 39% poco.

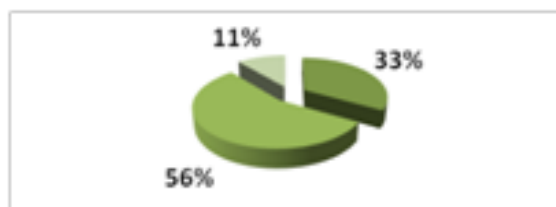


## PREGUNTA N° 10

**Cuadro 4.10.** ¿Con qué frecuencia realiza usted actividades no asignadas a su puesto?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	33%
Rara vez	10	56%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.12.** ¿Con qué frecuencia realiza usted actividades no asignadas a su puesto?

### INTERPRETACIÓN:

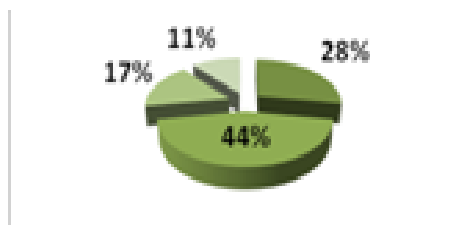
De la muestra seleccionada el 33% realiza casi siempre otras actividades el 56% rara vez y el 11% nunca.

## PREGUNTA N° 11

**Cuadro 4.11.** ¿Recibe información sobre las responsabilidades de acuerdo a su puesto?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	28%
En algunos casos	8	44%
Rara vez	3	17%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.13.** ¿Recibe información sobre las responsabilidades de acuerdo a su puesto?

### INTERPRETACIÓN:

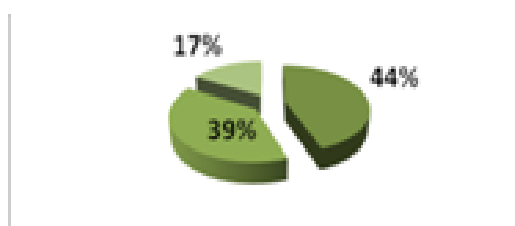
De acuerdo a la muestra seleccionada el 28% recibe información de las responsabilidades, 44% en algunos casos, el 17% rara vez y el 11% manifiesta que nunca recibe información.

## PREGUNTA N° 12

**Cuadro 4.12.** ¿De las siguientes alternativas cuál cree usted que le permite tener estabilidad laboral?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Económica	8	44%
Emocional	7	39%
Motivacional	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Encuesta

**Figura 4.14.** ¿De las siguientes alternativas cuál cree usted que le permite tener estabilidad laboral?

### INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas planteadas el 44% consideran que lo económico les permite tener una estabilidad laboral, en cuanto a lo emocional el 39% y motivacional el 17%.

#### 4.3.1 RESUMEN DE LA INTERPRETACIÓN POR PREGUNTA

Mediante la información obtenida de la encuesta he podido identificar lo siguiente:

- El personal manifiesta que no cuentan con una guía para realizar sus labores diarias. Así como también desconocen de su existencia.
- Consideran conocer las funciones que realizan pero no de una manera específica y concreta en cada caso.
- Se pudo determinar que el personal no tiene claro el concepto e idea de lo que es función, tarea, atribución y línea jerárquica.
- Existe una muestra marcada de la duplicidad de funciones por puesto de trabajo.
- Expresan también que reciben poca información sobre las responsabilidades asignadas a su puesto.
- Se detectó que la compañía no suele realizar evaluaciones del desempeño dentro del puesto que ocupa en la organización siendo indispensable que se lo realice para poder detectar que la falta de incentivo emocional puede provocar un bajo rendimiento funcional y por ende operativo.

- Los miembros de la compañía consideran importante disponer de un manual de puestos.
- Es un punto vulnerable el que los empleados no conozcan con certeza el servicio proporcionado por la compañía.

#### **4.4 ANÁLISIS POR PREGUNTA DE LA ENTREVISTA**

Luego de realizada la encuesta procedí a realizar una entrevista estructurada para poder tener un soporte mas solido sobre los hechos objetos de estudio.

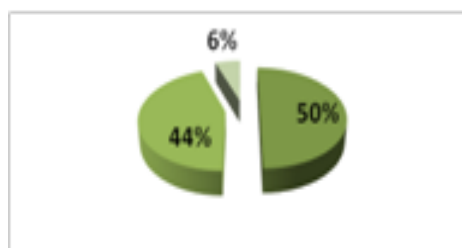
De la siguiente manera:

## PREGUNTA N° 1

**Cuadro 4.13.** ¿Cree usted que con una guía será más fácil llevar a cabo sus labores diarias?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	9	50%
Poco	8	44%
Nada	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista

**Figura 4.15.** ¿Cree usted que con una guía será más fácil llevar a cabo sus labores diarias?

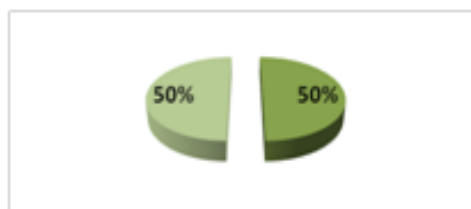
**INTERPRETACIÓN:** Según los entrevistados el 50% consideran que llevando una guía será más fácil llevar a cabo sus labores, el 44% poco mientras que el 6% que no facilitará.

## PREGUNTA N° 2

**Cuadro 4.14.** ¿Conoce cuál es su línea jerárquica dentro de la Compañía?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	9	50%
Poco	9	50%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista

**Figura 4.16.** ¿Conoce cuál es su línea jerárquica dentro de la Compañía?

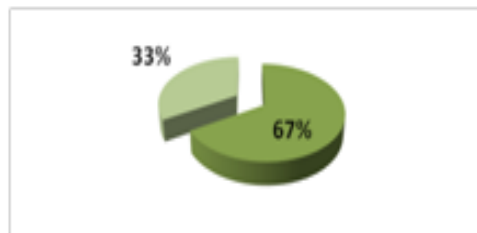
**INTERPRETACIÓN:** En cuanto a su jerarquía el 50% conoce mucho y el 50% poco.

### PREGUNTA N° 3

**Cuadro 4.15.** ¿Con qué frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	12	67%
Rara vez	6	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista

**Figura 4.17.** ¿Con qué frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

**INTERPRETACIÓN:** Del total de los entrevistados el 67% afirma que siempre se debe realizar evaluaciones del desempeño en su puesto de trabajo, y el 33% consideran que rara vez.

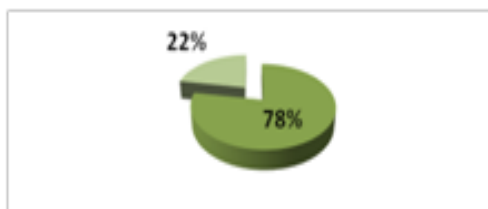


## PREGUNTA N° 4

**Cuadro 4.16.** ¿Sabe usted cuál es su inmediato superior?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	14	78%
Rara vez	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista

**Figura 4.18.** ¿Sabe usted cuál es su inmediato superior?

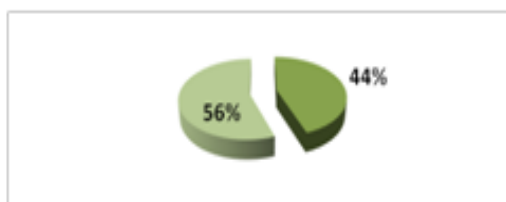
**INTERPRETACIÓN:** El 78% conoce cuál es su inmediato superior dentro de la Compañía, y el 22% rara vez.

## PREGUNTA N° 5

**Cuadro 4.17.** ¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su puesto?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	44%
En algunos casos	10	56%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Entrevista



ELABORADO POR: Arcecio Gutiérrez  
FUENTE: Entrevista

**Figura 4.19.** ¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su puesto?

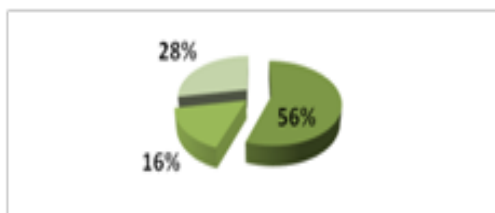
**INTERPRETACIÓN:** De los entrevistados el 44% considera que las responsabilidades si son asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, mientras que el 56% en algunos casos.

## PREGUNTA N° 6

**Cuadro 4.18.** ¿Realiza usted actividades no asignadas a su puesto?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	10	56%
Rara vez	3	16%
Nunca	5	28%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista

**Figura 4.20.** ¿Realiza usted actividades no asignadas a su puesto?

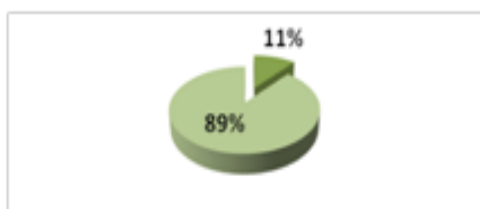
**INTERPRETACIÓN:** El 56% de los entrevistados siempre realizan actividades no asignadas a su puesto, el 16% rara vez y el 28% nunca.

## PREGUNTA N° 7

**Cuadro 4.19.** ¿El ambiente laboral dentro de la Compañía es?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	2	11%
Bueno	16	89%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista



**ELABORADO POR:** Arcecio Gutiérrez  
**FUENTE:** Entrevista

**Figura 4.21.** ¿El ambiente laboral dentro de la Compañía es?

**INTERPRETACIÓN:** Del total de las personas entrevistadas el 89% afirman que el ambiente laboral es bueno, mientras que el 11% muy bueno.

#### **4.4.1 RESUMEN DE LA INTERPRETACIÓN POR PREGUNTA**

Después de aplicar la entrevista al personal de la Compañía he podido llegar a determinar lo siguiente:

- El personal manifiesta que al disponer de una guía será más fácil llevar a cabo sus labores diarias.
  
- No tienen claro cual es su línea jerárquica.
  
- Consideran que siempre se debe realizar una evaluación del desempeño.
  
- Cumplen diferentes actividades no asignadas a su puesto.

## **CAPÍTULO V**

### **MANUAL DE PUESTOS DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC/C.E.M**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El manual es una herramienta para resolver diferentes problemas que se presentan a menudo tales como duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades y autoridad, también servirá como una fuente de información para directivos y empleados.

La experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

El manual contiene información detallada que permite visualizar la estructura, distribución por departamentos y niveles sin perder su línea jerárquica, garantizando de esta manera su principal clave el éxito.

Además de contar con perfiles por puestos señalando su nivel denominación del puesto, dependencia, objetivo y de manera esencial la

asignación de las funciones, requisitos de formación, requisitos de conocimiento, experiencia; constituyéndose lo antes mencionado en una base fundamental para el desarrollo de actividades.

## **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El manual es considerado como una herramienta básica para el desarrollo de actividades demostrando su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada.

El presente manual ayudara al personal que labora en la compañía facilitando el cumplimiento de las funciones encomendadas de acuerdo a su puesto de trabajo así como a las autoridades como guía, base legal y respaldo en el manejo y optimización de recursos.

Lográndose de este modo que el personal tenga información veras, oportuna y obtener los resultados esperados, para facilitar el desempeño eficaz y eficiente del personal que labora en las diferentes unidades de trabajo y por ende obtener una alta productividad.

## **5.3 ALCANCE**

El presente manual servirá como fuente de consulta, respaldo y base legal para directivos, jefes y empleados de cada puesto de trabajo; así como también para todos aquellos que estén relacionados directamente con la compañía.

## **5.4 VISIÓN**

Ser una guía útil para todo el personal que labora en la compañía mediante la utilización de información detallada, clara y oportuna; facilitar el desarrollo de las actividades de todos los puestos de trabajo; logrando de este modo que el personal sea altamente operativo y funcional.

## **5.5 MISIÓN**

Facilitar el desarrollar de actividades eficaces y eficientes en consecuencia alcanzar personal capaz de responder efectivamente a los retos que impone el constante cambio tecnológico, un aporte significativo tanto para directivos como para empleados, optimización de recursos; siendo su principal soporte: La información de perfiles por puesto de trabajo.

## **5.6 OBJETIVOS:**

### **5.6.1 GENERAL**

- Servir como fuente de información mediante parámetros preestablecidos por puesto de trabajo para facilitar el cumplimiento de sus funciones y optimización recursos.

### **5.6.2 ESPECÍFICOS**



- Precisar las funciones y relaciones de cada puesto de trabajo para establecer responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Colaborar con la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Servir como medio de integración y orientación al nuevo personal que ingresa facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

## **5.7 POLÍTICAS**

- Garantizar la plena satisfacción y atención a nuestros clientes.
- Brindar facilidades que hagan atractivo al aeropuerto Cotopaxi.
- Ofrecer servicios de máxima calidad.
- Formación continua a nuestros trabajadores.
- Compromiso ambiental y de mejoramiento continuo con vías al desarrollo.

## **5.8 VALORES**

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Sinceridad
- Respeto
- Lealtad
- Ética
- Transparencia

## **5.9 BASE LEGAL**

Aprobado de acuerdo al estatuto del 14 de Diciembre del año 1994 de la compañía, Art. 8 de la Junta General de Accionistas.

## **5.10 NIVELES ORGANIZACIONALES**

**Nivel Directivo.-** Es el más elevado, comprende los empleos a las cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales.

**Nivel Ejecutivo.-** Consiste en la dirección, coordinación, supervisión y control de los puestos o áreas internas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de la compañía.

**Nivel Asesor.-** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.

**Nivel Operativo.-** El nivel operativo comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades manuales.

### **➤ DISTRIBUCIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO POR NIVELES**

#### **Nivel Directivo**

Junta de Accionistas

Directorio

**Nivel Ejecutivo**

Gerente General

Subgerente

**Nivel Asesor**

Asesor Jurídico

Auditoria Interna

Auditoria Externa

**Nivel Operativo**

**Operativo del Administrativo**

Secretaría General

Recursos Humanos

Bodega

**Operativo del Financiero**

Contabilidad

Facturación

**Operativo de Producción y Mantenimiento**

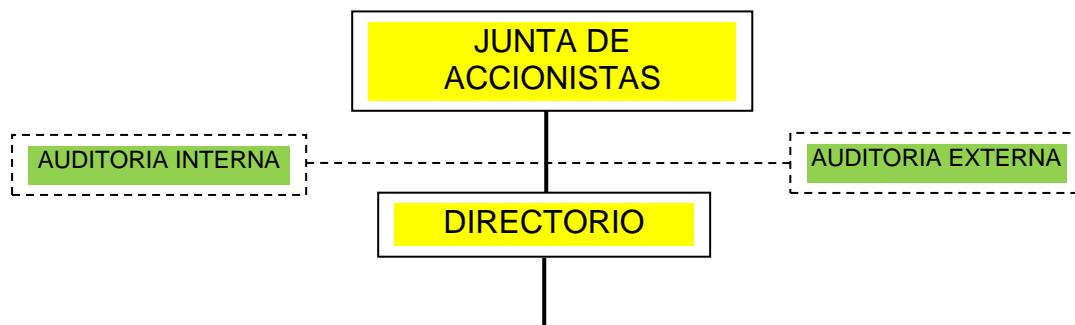
Operador

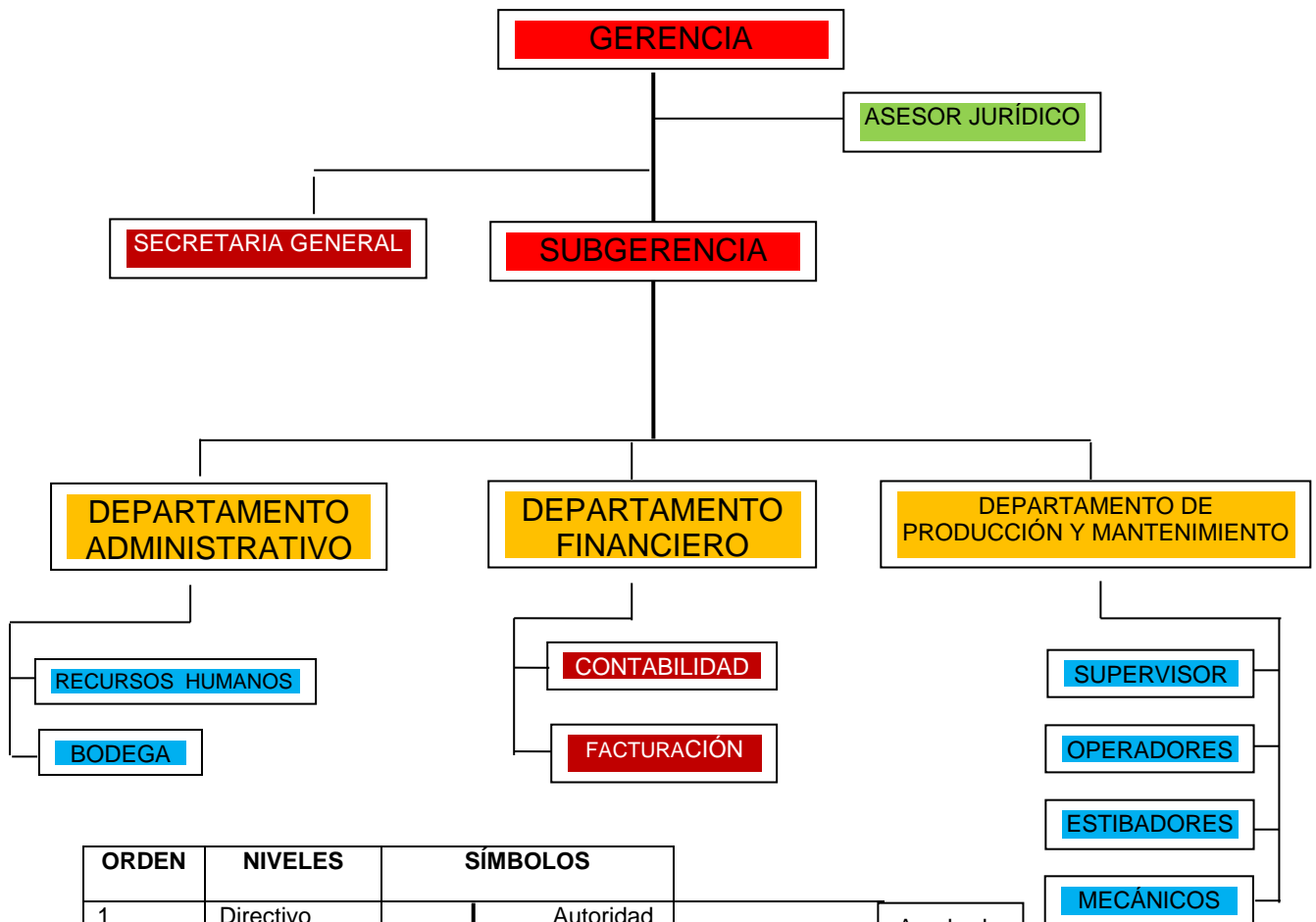
Estibador

Mecánico

**5.11 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA AVINDAC/C.E.M**

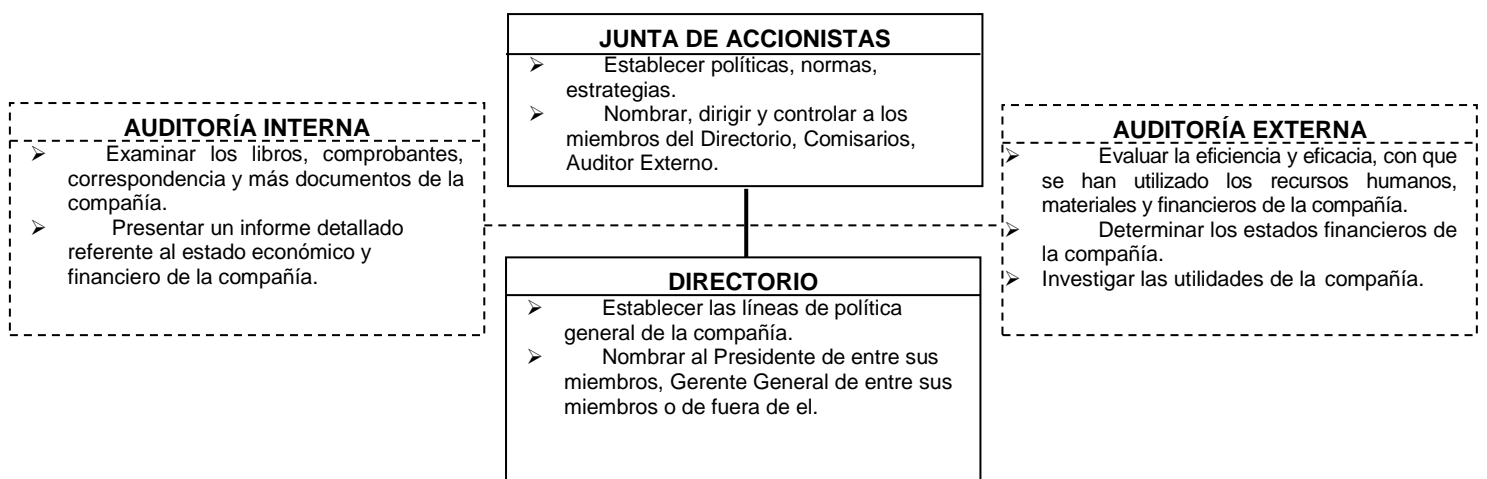


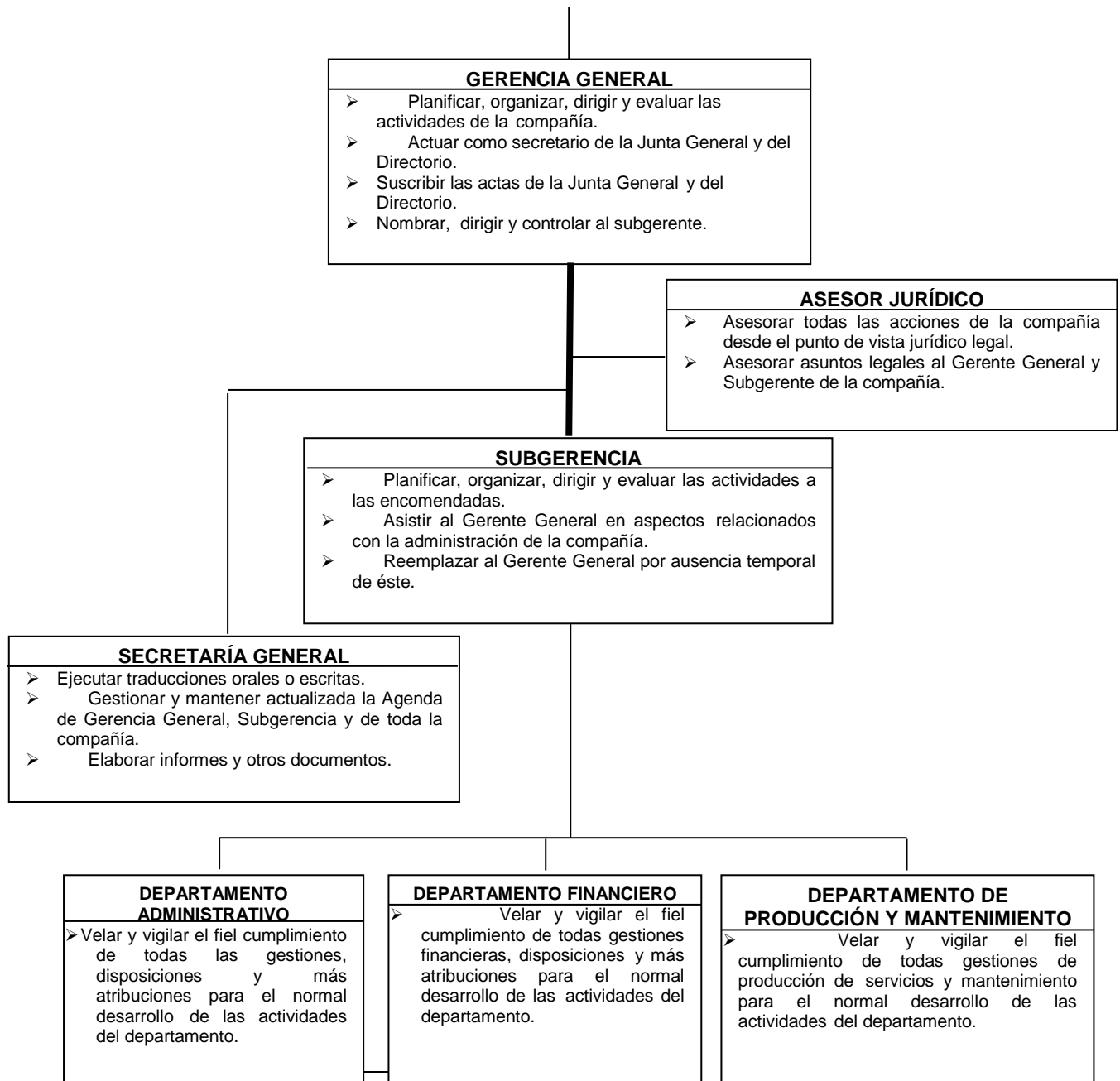


ORDEN	NIVELES	SÍMBOLOS	Elaborado por:	Aprobado por:
1	Directivo 	Autoridad	ARCECIO GUTIÉRREZ	
2	Ejecutivo 	┌ Autoridad		
3	Asesor 	└ Aux. o Adm.		
4	Operativo  Administrativo 	┌ Operativo └ Operativo		
5		----- Eventual		

**Figura 5.1.** Organigrama estructural de la compañía AVINDAC/C.E.M

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA AVINDAC/C.E.M

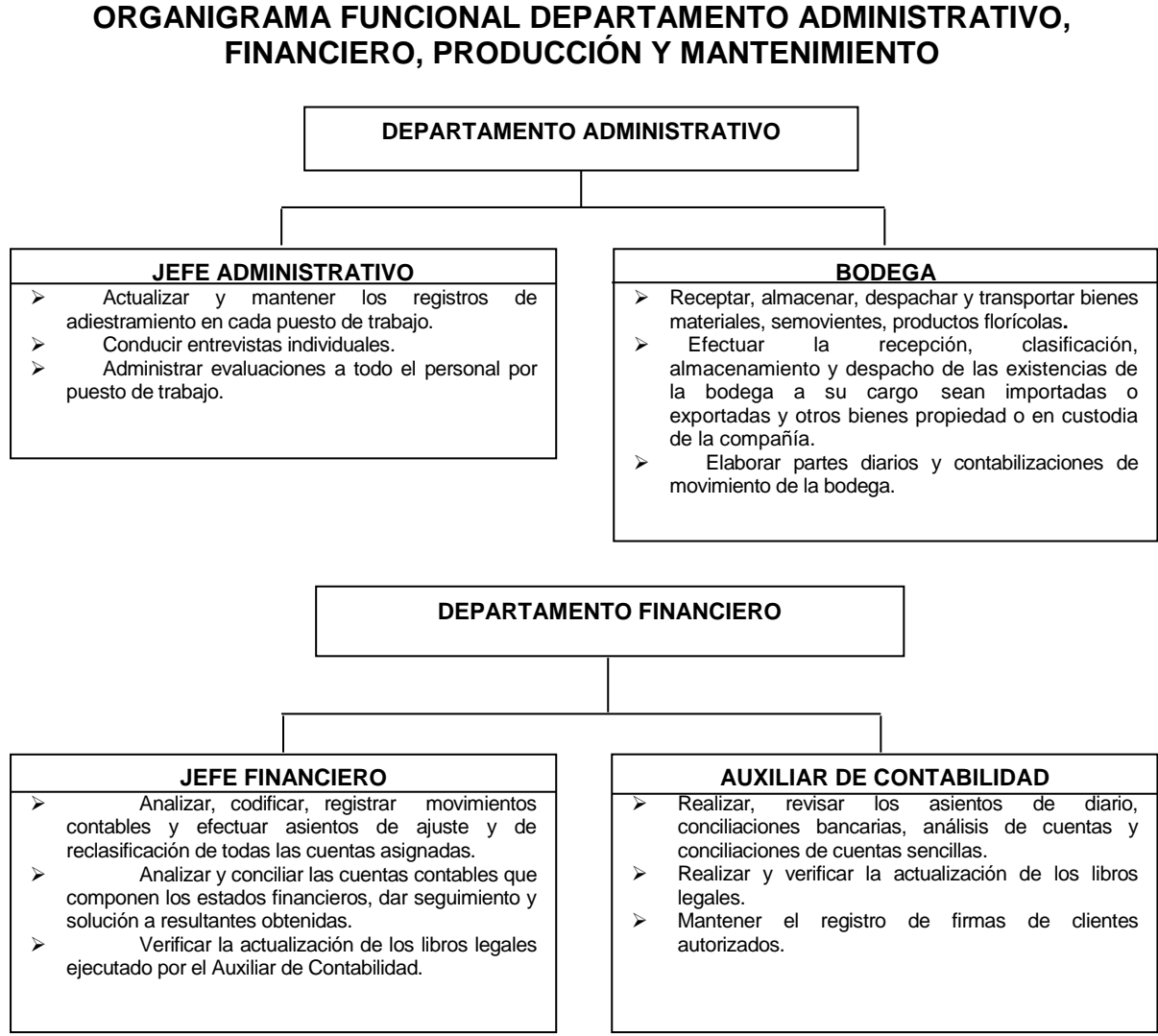


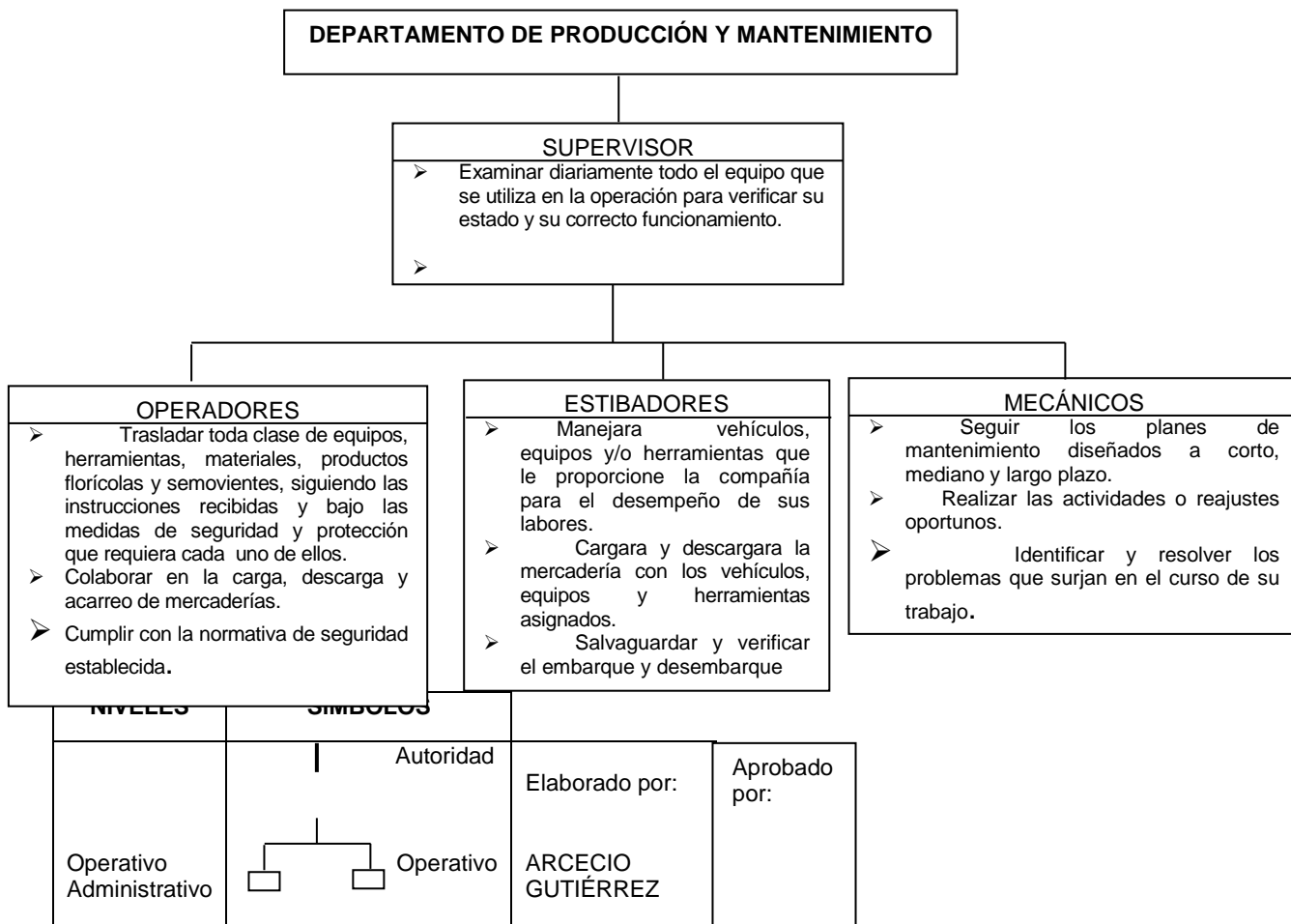


ORDEN	NIVELES	SÍMBOLOS		
1	Directivo		Autoridad	Elaborado por: <b>ARCECIO GUTIÉRREZ</b>
2	Ejecutivo		Autoridad	
3	Asesor		Auxiliar	
4	Operativo Administrativo		Operativo	
			Aprobado por:	

5		----- Eventual	
---	--	----------------	--

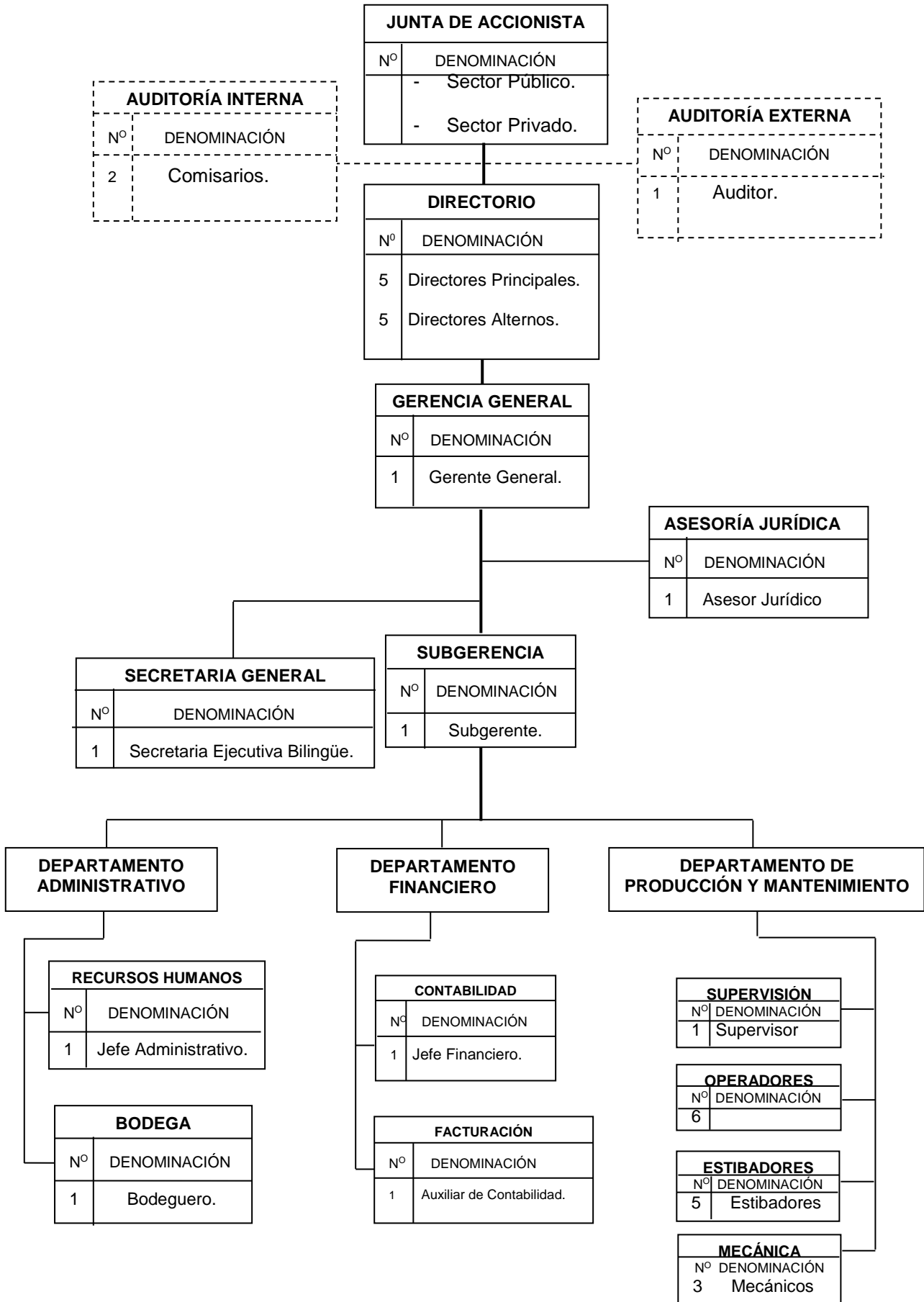
**Figura 5.2.** Organigrama funcional de la compañía AVINDAC/C.E.M






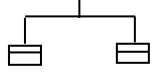
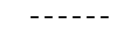


**Figura 5.3.** Organigrama funcional departamento administrativo, financiero, producción y mantenimiento

## ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA COMPAÑÍA AVINDAC/C.E.M





ORDEN	NIVELES	SIMBOLOS		
1	Directivo	 Autoridad	Elaborado por: ARCECIO GUTIÉRREZ	Aprobado por:
2	Ejecutivo	 Autoridad		
3	Asesor	 Auxiliar		
4	Operativo Administrativo	 Operativo		
5		 Eventual		


➤ Distribución cuantitativa del personal por niveles

NIVEL	PERMANENTE		EVENTUAL
	ACTUAL	POR CONTRATO	EXTERNO POR CONTRATO
EJECUTIVO	2		
ASESOR		1	1
OPERATIVO	16	3	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>		

**Figura 5.4.** Organigrama posicional de la compañía AVINDAC/C.E.M

## 5.6 MODELO DE PERFIL POR PUESTO DE TRABAJO

A continuación se presenta información amplia y pormenorizada sobre el perfil profesional del ocupante del puesto.

<b>NIVEL:</b>	DIRECTIVO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>JUNTA DE ACCIONISTAS</i>	
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<i>ACCIONISTAS</i>	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Velar y vigilar el fiel cumplimiento de todas disposiciones y más atribuciones para el normal desarrollo y progreso institucional.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nombrar a los miembros del Directorio para el periodo de dos años, salvo el caso del Presidente que lo es también de la compañía, que durara cinco años en sus funciones, y fijar sus remuneraciones.</li><li>➤ Nombrar dos comisarios, propuestos uno por el sector público y otro por el sector privado, para el periodo de un año y fijar sus remuneraciones.</li><li>➤ Nombrar Auditor Externo para el periodo de un año y fijar su remuneración.</li><li>➤ Conocer y resolver acerca de las cuentas, el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias en cada ejercicio económico y, los informes que presenten anualmente el Presidente a nombre del Directorio, el Gerente General, los Comisarios y el Auditor Externo, referentes a sus respectivas funciones.</li><li>➤ Resolver con sujeción a la Ley acerca de la distribución de los beneficios sociales.</li><li>➤ Acordar aumentos de capital, fusión, transformación, disolución y cualquier modificación al contrato social y en general, todas las demás atribuciones que le concede la Ley de Compañías.</li></ul>	

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

Ser accionista del Sector Público o Privado.

**NIVEL:**

ASESOR

**UNIDAD DE TRABAJO:**

AUDITORÍA INTERNA

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** COMISARIO**DEPENDE DE:**

JUNTA DE ACCIONISTAS

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Realizar estudios e informes detallados referente al estado económico y financiero de la compañía.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Examinar los libros, comprobantes, correspondencia y más documentos de la compañía que considera necesarias.
- Presentar a la Junta General Ordinaria, un informe detallado referente al estado económico y financiero de la compañía.
- Solicitar se convoque a Junta General Extraordinaria de Accionistas cuando algún caso de emergencia así lo requiera.
- Realizar por lo menos una vez al año, una fiscalización a la compañía.

**REQUISITOS EXIGIBLES:****REQUISITOS DE FORMACIÓN:**

Titulo Profesional Ing. en: Finanzas, Administrativa o Comercial, Economista, Dr. Administración de Empresas, Ing. Control de Calidad, Diplomados y Maestrías afines.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos, talleres, en: Auditor Financiero, Operativo y Administrativo, Liderazgo, S.R.I, Administración: Recursos Humanos, Empresas, General, Presupuestos, Gestión por Competencias, y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:** Mínima 3 años en trabajos similares.

**NIVEL:**

ASESOR

**UNIDAD DE TRABAJO:**

AUDITORIA EXTERNA

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** AUDITOR**DEPENDE DE:**

JUNTA DE ACCIONISTAS

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Examinar y evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad del control financiero, operativo y administrativo de la compañía.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Coordinar sus actividades con las demás dependencias de la compañía, de tal manera permita el logro de los objetivos propuestos.
- Determinar los estados financieros de la compañía.
- Investigar las utilidades de la compañía.
- Descubrir y prevenir errores y fraudes.
- Evaluar la eficiencia y eficacia, con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros de la compañía.
- Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas, a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.
- Preparar informes de las auditorias practicadas, incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la eficiencia, efectividad de las operaciones administrativas y financieras de la compañía.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:**


Titulo Profesional en Ing. Administrativa, Ing. Comercial, Economista, Dr. Administración de Empresas, Ing. Control de Calidad, Diplomados y Maestrías afines.


**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos, talleres, seminarios en: Seguridad Industrial, Liderazgo, S.R.I, Administración: Recursos Humanos, Empresas, General, Calidad Total, Mantenimiento y Control Producción, Presupuestos, Gestión por Competencias, Manejo de Mercancías Peligrosas, Relaciones Humanas y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 5 años en trabajos similares

<b>NIVEL:</b>	DIRECTIVO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	DIRECTORIO	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	MIEMBROS DEL DIRECTORIO	
<b>DEPENDE DE:</b>	JUNTA DE ACCIONISTAS	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Aprobar los planes de acción, reglamentos y presupuesto presentados por el Gerente General.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer las líneas de política general de la compañía y aprobar los planes de acción, reglamentos y presupuesto presentados por el Gerente General.</li> <li>➤ Nombrar de entre sus miembros al Presidente de la Compañía, para el periodo de cinco años y fijar su remuneración.</li> <li>➤ Nombrar al Gerente General, para el periodo de cinco años y fijar su remuneración.</li> <li>➤ Nombrar al Directorio que reemplace al Presidente en caso de ausencia temporal.</li> <li>➤ Autorizar al Gerente General y Presidente, para suscribir contratos.</li> <li>➤ Autorizar al Gerente General la compra venta de bienes, así como la constitución de gravámenes sobre los mismos.</li> <li>➤ Someter a la aprobación de la Junta General, el proyecto de distribución de utilidades y en general conocer y resolver cualquier asunto establecido en la Ley de Compañías, estos estatutos y lo dispuesto por la Junta General de Accionistas.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS EXIGIBLES:</b>		
	Ser accionista del Sector Público o Privado.	

<b>NIVEL:</b>	DIRECTIVO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL</i>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>GERENTE GENERAL</i>	
<b>DEPENDE DE:</b>	DIRECTORIO	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Planear, organizar, direccionar, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de los procesos operativos y de apoyo que se desarrollan dentro de la compañía.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actuar como secretario de la Junta General y del Directorio.</li> <li>➤ Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.</li> <li>➤ Suscribir las actas de la Junta General y del Directorio conjuntamente con el Presidente cuando actúe como Secretario y en este caso, rubricar todas las hojas del acta respectiva.</li> <li>➤ Suscribir conjuntamente con el Presidente, los certificados provisionales y los títulos de acciones.</li> <li>➤ Autorizar y realizar individualmente todo acto o contrato.</li> <li>➤ Suscribir conjuntamente con el Presidente contratos, previa autorización del Directorio.</li> <li>➤ Suscribir contratos de compra-venta de bienes y establecer gravámenes sobre los mismos, previa la autorización del Directorio.</li> <li>➤ Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo los libros de Acciones y Accionistas, de Actas de las Juntas Generales, de expedientes de Juntas Generales y de Actas del Directorio.</li> <li>➤ Presentar por lo menos cada año a la Junta General Ordinaria. Una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance general, el estado de pérdidas y ganancias y más anexos.</li> <li>➤ Presentar a consideración del Directorio los planes de acción, reglamentos y</li> </ul>	

presupuestos de la compañía.

- Presentar al Directorio el plan anual financiero para su aprobación y posterior ejecución.
- Informar a la Junta General y al Directorio cuando se le solicitare, acerca de la situación administrativa y financiera de la compañía.
- Contratar y remover al personal de la compañía.
- Actuar como liquidador de la compañía, en caso de que la Junta General así lo decidiere.
- Obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas en la Ley de Compañías y en estos estatutos, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

---

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:**

Titulo Profesional en Ing. Administrativa, Ing. Comercial, Economista, Dr. Administración de Empresas, Ing. Control de Calidad, Diplomados y Maestrías afines.


**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos, talleres, seminarios en: Seguridad Industrial, Liderazgo, S.R.I, Administración: Recursos Humanos, Empresas, General, Calidad Total, Mantenimiento y Control Producción, Presupuestos, Gestión por Competencias, Manejo de Mercancías Peligrosas, Relaciones Humanas y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 5 años en trabajos similares



<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO DEL ADMINISTRATIVO 
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	DEPARTAMENTO SECRETARÍA
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	SECRETARÍA EJECUTIVA BILINGÜE
<b>DEPENDE DE:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Asistir a la Subgerencia en lo referente a organización de agenda, reuniones, viajes, preparación de documentos, filtrado de visitas y llamadas.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar y mantener actualizada la Agenda de Gerencia General, Subgerencia y de toda la compañía.</li> <li>➤ Atender el teléfono y filtrar las llamadas.</li> <li>➤ Atender personalmente o por teléfono a clientes y visitas.</li> <li>➤ Elaborar informes y otros documentos.</li> <li>➤ Tomar dictados transcribir a máquina y emitir comunicados sobre asuntos relacionados con la gestión administrativa.</li> <li>➤ Informar a funcionarios sobre asuntos administrativos.</li> <li>➤ Organizar reuniones o audiencias.</li> <li>➤ Asistir a reuniones o sesiones de trabajo y tomar notas de las diferentes intervenciones</li> <li>➤ Operar equipos de oficina, fax, telefax y microcomputadores</li> <li>➤ Ejecutar traducciones orales o escritas del castellano al idioma extranjero o viceversa y preparar documentos en otro idioma según disposiciones o requerimientos.</li> <li>➤ Preparar viajes y desplazamientos.</li> <li>➤ Ordenar y mantener actualizado el archivo.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS EXIGIBLES:</b>	


**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Título profesional en: Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Lic. Administración, Tecnólogo en: Logística, Informática, Lic. Idiomas y otros afines

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos, talleres, seminarios en: Documentación, Informática, Archivo de Documentos, Relaciones Humanas, Motivación y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 2 años en trabajos similares

<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO DEL ADMINISTRATIVO 
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA</i>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>SUBGERENTE</i>
<b>DEPENDE DE:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Colaborar directamente con el Gerente General en el cumplimiento de las funciones y actividades a el encomendadas.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es responsable de la marcha administrativa, técnica, financiera y de producción de la compañía.</li> <li>➤ Participar en la planificación general de las actividades que se realizan en la compañía.</li> <li>➤ Planificar, dirigir y evaluar las actividades administrativas de la compañía.</li> <li>➤ Programar y supervisar las actividades de los departamentos bajo su responsabilidad.</li> <li>➤ Impartir las instrucciones pertinentes para la preparación y ejecución de los distintos trabajos a realizarse.</li> <li>➤ Asistir al Gerente General en aspectos relacionados con la administración de la compañía.</li> <li>➤ Promover el desarrollo de la compañía a través de la aplicación de normas y técnicas administrativas y la optimización de las actividades de la compañía, mediante la adecuada utilización de los recursos.</li> <li>➤ Coordinar con los jefes de departamento la preparación de planes de trabajo.</li> <li>➤ Reemplazar al Gerente General por ausencia temporal de éste.</li> <li>➤ Realizar en coordinación con la gerencia la estructura de la compañía y corregirla cuando se requiera.</li> <li>➤ Reportar periódicamente sanciones y demás acciones del personal.</li> </ul>	

**REQUISITOS EXIGIBLES:**


**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Titulo profesional Titulo profesional en Ing. Comercial, Economista, Dr. Administración de Empres, Ing. Control de Calidad, Diplomados y Maestrías afines.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado Cursos , talleres, seminarios en: Seguridad Industrial, Liderazgo, S.R.I, Administración: Recursos Humanos, Empresas, General, Calidad Total, Mantenimiento y Control Producción, Presupuestos, Gestión por Competencias, Manejo de Mercancías Peligrosas, Relaciones Humanas y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 4 años en trabajos similares.

<b>NIVEL:</b>	ASESOR	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>DEPARTAMENTO ASESORÍA JURÍDICA</i>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>ASESOR JURÍDICO</i>	
<b>DEPENDE DE:</b>	SUBGERENTE	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Analizar, asesorar y velar por la integridad moral e institucional buscando alternativas de solución a problemas demostrando de este modo que la entidad es solida en el fundamento y práctica de sus principios.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tramitar y llevar todos los documentos dispuestos por el Gerente General y autoridades correspondientes.</li> <li>➤ Organizar, centralizar y mantener actualizado los archivos de la Compañía.</li> <li>➤ Asesorar todas las acciones de la compañía desde el punto de vista jurídico legal.</li> <li>➤ Conferir certificaciones, previa autorización del Gerente General y Subgerente de la compañía.</li> <li>➤ Realiza las convocatorias pertinentes, de acuerdo a los requerimientos del directorio.</li> <li>➤ Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales tales como las leyes, reglamentos, regulaciones, resoluciones, acuerdos.</li> <li>➤ Llevar al día las actas de reuniones.</li> <li>➤ Asesorar asuntos legales al Gerente General y Subgerente de la compañía.</li> <li>➤ Patrocinar las defensas de los intereses legales de la compañía y comparecer en juicio como su defensor.</li> <li>➤ Asesorar jurídicamente a todos las autoridades y organismos de la compañía.</li> <li>➤ Coordinar y supervisar los trabajos de la secretaria administrativa y las demás que existen en la compañía.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS EXIGIBLES:</b>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Titulo profesional Dr. En Jurisprudencia.	

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Derecho en Administración Civil, Penal y Laboral, haber aprobado cursos en Control Gubernamental, Contratación Pública, Relaciones Humanas y otros afines que faciliten el Desarrollo de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 5 años en trabajos similares.

**NIVEL:**

OPERATIVO DEL ADMINISTRATIVO



**UNIDAD DE TRABAJO:**

*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO*

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** *JEFE ADMINISTRATIVO*

**DEPENDE DE:**

SUBGERENTE

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Velar y vigilar el fiel cumplimiento de todas las gestiones, disposiciones y más atribuciones para el normal desarrollo de las actividades del departamento.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Responsable del manejo de todo el Departamento Administrativo y la sección Recursos Humanos.
- Garantizar la gestión y los procesos de la sección Bodega.
- Resolver el problema de asignación, reasignación, clasificación y reclasificación al personal de la compañía.
- Determinar los ajustes necesarios al personal asignado.
- Actualizar y mantener los registros de adiestramiento en cada puesto de trabajo.
- Conducir entrevistas individuales.
- Interpretar regulaciones, planes, políticas, procedimientos del personal.
- Asesorar al personal de la compañía sobre beneficios personales de seguros, beneficio de retiro, enfermedad, sueldos y salarios.
- Administrar evaluaciones a todo el personal por puesto de trabajo.
- Supervisar las normas y procedimientos de manejo de documentación, archivos, registros individuales.
- Planear y organizar programas técnicos, organizacionales y administrativos para el mejoramiento del trabajo y la optimización del talento humano.
- Corregir deficiencias y establecer procedimientos correctos para la utilización de documentos.
- Realizar inventarios del personal.
- Dirigir y controlar la sección bodega.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Título profesional en Administración de Personal, Economía o carreras afines.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado Cursos de Gerencia para Supervisores, Supervisión, Administración y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 3 años en trabajos similares.



**NIVEL:**

OPERATIVO DEL ADMINISTRATIVO



**UNIDAD DE TRABAJO:**

SECCIÓN BODEGA

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** BODEGUERO

**DEPENDE DE:**

RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Custodiar bienes, enseres, materia prima, herramientas, materiales, maquinaria en general, productos químicos y terminados, transmitiendo la responsabilidad de uso e inventario a usuarios legalmente autorizados para ello.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Receptar, almacenar, despachar y transportar bienes materiales, semovientes, productos florícolas.
- Efectuar la recepción, clasificación, almacenamiento y despacho de las existencias de la bodega a su cargo sean importadas o exportadas y otros bienes propiedad o en custodia de la compañía.
- Mantener Kardex de existencias, registrando los ingresos y egresos de la bodega. (Ver Anexo D)
- Suscribir las notas de ingreso y salida de especies de la bodega.
- Realizar inventarios periódicos de las existencias de la bodega e informar a sus superiores las novedades detectadas.
- Revisar los documentos que respalden el ingreso y/o egreso de mercaderías, equipos, bienes muebles y enseres de la bodega.
- Elaborar partes diarios y contabilizaciones de movimiento de la bodega.
- Elaborar las requisiciones de las existencias en bodega.
- Realizar conjuntamente con los usuarios de la bodega los requerimientos de artículos para su reposición.
- Levantar actas de entrega-recepción de bienes reubicados oficialmente.
- Participar permanentemente en la ejecución de trabajos de la unidad.
- Cumplir con otras funciones y actividades que le asigne su jefe inmediato.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**


**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Ing. Comercial, Administración de Empresas, Tecnólogo en Logística y Transporte.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos, seminarios, talleres en: Documentación Y Archivo, Seguridad Industrial, Electricidad Básica, Manejo de Vehículos Livianos, Sistemas de Almacenaje, Mantenimiento, Control de la Producción, Administración de Procesos, Administración Operativa, Control de Calidad y otro afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 2 años.

<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO DEL FINANCIERO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>DEPARTAMENTO FINANCIERO</i>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>JEFE FINANCIERO</i>	
<b>DEPENDE DE:</b>	SUBGERENTE	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Velar y vigilar el fiel cumplimiento de todas gestiones financieras, disposiciones y más atribuciones para el normal desarrollo de las actividades del departamento.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsable del manejo de todo el Departamento Financiero y la sección Contabilidad.</li> <li>➤ Garantizar la gestión y los procesos de la sección Facturación.</li> <li>➤ Analizar, codificar, registrar movimientos contables y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas.</li> <li>➤ Analizar y conciliar las cuentas contables que componen los estados financieros, dar seguimiento y solución a resultantes obtenidas.</li> <li>➤ Analizar, revisar y aprobar los asientos de diario, conciliaciones bancarias, análisis de cuentas y conciliaciones de cuentas sencillas que le hayan sido asignados a los Asistentes de Contabilidad.</li> <li>➤ Efectuar conciliaciones bancarias, investigar y dar seguimiento con las instituciones bancarias aspectos relacionados con las partidas de conciliación resultantes, para su aplicación respectiva.</li> <li>➤ Verificar la actualización de los libros legales ejecutado por el Auxiliar de Contabilidad.</li> <li>➤ Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General y del Estado de Resultados que le sean asignadas, así como archivar la documentación respectiva.</li> <li>➤ Revisar, aplicar y mantener la información contable de la compañía.</li> <li>➤ Verificar la correcta formulación de los estados de cuenta.</li> <li>➤ Preparar la formulación y elaboración de los cierres contables mensuales de los Estados Financieros de la compañía.</li> </ul>	

- Coordinar y realizar el levantamiento de los inventarios de productos y materiales en bodegas, así como, solicitar la justificación de los faltantes e inconsistencias que se presentan para el ajuste de la cuenta, al profesional a cargo, donde se efectuó el inventario.
- Verificar, analizar y registrar las depreciaciones de los activos fijos de la compañía.
- Analizar y registrar los ajustes por diferencias resultantes de la toma física de activo fijo.
- Realizar estudios especiales en el campo contable y financiero y preparar los informes respectivos.
- Efectuar trabajos de revisión de la información presentada de la compañía.
- Preparar el Cierre Contable Anual.
- Organizar, dirigir y controlar la sección facturación.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Título profesional en: Contabilidad, Ing. Comercial, Economista o carreras afines.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

SRI, Administración, Economía, Estadística, Contabilidad Gubernamental, Manejo de Documentos Contables, Comercio Exterior, Relaciones Humanas y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 3 años.

**NIVEL:**

OPERATIVO DEL FINANCIERO



**UNIDAD DE TRABAJO:**

*SECCIÓN FACTURACIÓN*

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:**

*AUXILIAR DE CONTABILIDAD*

**DEPENDE DE:**

JEFE FINANCIERO

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Colaborar con todos los trabajos directamente relacionados con el departamento financiero.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Realizar, revisar los asientos de diario, conciliaciones bancarias, análisis de cuentas y conciliaciones de cuentas sencillas.
- Realizar y verificar la actualización de los libros legales.
- Elaborar órdenes de entrega, facturación, etc. registrar datos que corresponde en cada documento ya sea por importaciones o exportaciones y obtener firma del cliente. (Ver Anexo E)
- Verificar que la información contenida sea correcta, verificar el pago, ya sea por cheque certificado o en efectivo y la cantidad a transportarse.
- Revisar las transacciones del día, facturas, órdenes de entrega, recibos por dinero, productos exportados, fax enviados por oficinas centrales con pedidos de clientes.
- Preparar, reporte de ingresos, reporte de documentos de pago, reporte de órdenes de entrega, reporte de facturas nulas, etc.
- Firmar documentos de cobro, pase de salida y facturas varias.
- Mantener el registro de firmas de clientes autorizados.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la compañía.
- Realizar otras actividades inherentes al puesto asignadas por su superior inmediato.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**


**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Título profesional: Bachiller o Licenciado en Contabilidad, Tecnólogo en Logística y Transporte.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

SRI, Manejo de Documentos Contables, Comercio Exterior, Contabilidad Gubernamental, Relaciones Humanas, y otros afines que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.

<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO</i>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>SUPERVISOR</i>	
<b>DEPENDE DE:</b>	SUBGERENTE	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Velar y vigilar el fiel cumplimiento de todas gestiones de producción de servicios y mantenimiento para el normal desarrollo de las actividades del departamento.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las normas que rigen su departamento, al igual que las secciones: operadores, estibadores y mecánicos.</li> <li>➤ Examinar diariamente todo el equipo que se utiliza en la operación para verificar su estado y su correcto funcionamiento.</li> <li>➤ Coordinar, supervisar y controlar de los procesos de embarque, desembarque, almacenaje, paletización de todo el proceso de operación en rampa tanto para importaciones como para exportaciones.</li> <li>➤ Coordinar la ejecución de los trabajos en la compañía con la sección mecánica, según órdenes de trabajo hechas para reparaciones en las instalaciones, sistemas, vehículos, motores, etc. Además coordinar y supervisar la actividad de operación del equipo y manejo.</li> <li>➤ Coordinar y supervisar las labores de carga y descarga de la mercadería. (Estibador)</li> <li>➤ Controlar los activos mediante el pase de salida de materiales y equipo de la compañía a cargo.</li> <li>➤ Revisar, evaluar y controlar el tiempo laborado del personal, las ausencias por incapacidades, programar las vacaciones así como también las horas extras del mismo.</li> <li>➤ Solicitar la capacitación del personal a su cargo dependiendo de las necesidades que se presenten en la realización de los diferentes procesos.</li> </ul>	

- Supervisar la descarga de productos importados.
- Revisar y firmar informe diario y mensual de existencias de tanques de combustible.
- Solicitar y mantener control de repuestos para las operaciones en la compañía.
- Plantear a su superior las necesidades de equipo, herramientas y materiales para el desarrollo de las operaciones.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato, así como realizar aquellas reparaciones o ajustes menores que sus conocimientos técnicos le permitan para contar con equipos e instrumentos en óptimas condiciones de trabajo. (Operador)
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la compañía.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la compañía.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Ing. Industrial, Economista, Administración, Ing. Comercial y afines.


**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos de Seguridad Industrial, Manejo de Mercancías Peligrosas, Relaciones Humanas, Liderazgo y Motivación y otros que faciliten el desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo 3 años en trabajos similares.



<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>SECCIÓN OPERADORES</i>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>OPERADOR</i>	
<b>DEPENDE DE:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Ejecutar labores varias relacionadas con la actividad de conducción de vehículos livianos.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trasladar toda clase de equipos, herramientas, materiales, productos florícolas y semovientes, siguiendo las instrucciones recibidas y bajo las medidas de seguridad y protección que requiera cada uno de ellos.</li> <li>➤ Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercaderías.</li> <li>➤ Revisar periódicamente el nivel de aceite, agua, combustible y líquido de frenos de los vehículos asignados, así como la presión de las llantas y el funcionamiento de la batería, ajustándolos conforme las especificaciones establecidas con el fin de mantener los equipos en óptimas condiciones de funcionamiento.</li> <li>➤ Efectuar periódicamente labores de mantenimiento preventivo de las unidades asignadas tales como cambio de luces, filtros y limpieza de motor entre otras.</li> <li>➤ Realizar reparaciones menores, mantener los vehículos en óptimas condiciones, así como reportar ante quien corresponda los desperfectos que requieran de un trabajo especializado tales como: Montacargas, Tractores, Cargador de Palets.</li> <li>➤ Realizar labores de lavado, limpieza y pulido necesarias.</li> <li>➤ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades.</li> <li>➤ Ejecutar actividades u operaciones rutinarias, asignadas bajo instrucciones permanentes, precisas y muy detalladas, controladas periódica y sistemáticamente.</li> <li>➤ Participar activamente con todo el personal que labora en la compañía.</li> <li>➤ Cumplir con la normativa de seguridad establecida.</li> </ul>	

**REQUISITOS EXIGIBLES:**

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Título de Bachiller Técnico en Mecánica Industrial, Electromecánica, Tecnólogo, en Aviónica, Chofer Profesional (primera).

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Aprobar cursos, seminarios, talleres en Manejo de Vehículos Livianos, Operación de Equipos, Manejo en Rampa y Mercancías Peligrosas, Mecánica Automotriz, Seguridad Industrial, Electricidad, Electrónica y otros afines que ayuden al desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo 1 año.

**NIVEL:**

OPERATIVO DE PRODUCCIÓN Y  
MANTENIMIENTO



**UNIDAD DE TRABAJO:**

*SECCIÓN ESTIBADORES*

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** *ESTIBADOR*

**DEPENDE DE:**

JEFE DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Realizar las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho conforme a su especialidad de los materiales, equipos, herramientas, productos agrícolas y químicos, semovientes, etc.

**DENOMINACIÓN DE FUNCIONES:**

- Manejara vehículos, equipos y/o herramientas que le proporcione la compañía para el desempeño de sus labores.
- Cargara y descargara la mercadería con los vehículos, equipos y herramientas asignados.
- Salvaguardar y verificar el embarque y desembarque de materiales, equipos, productos, herramientas, alimentos, mercaderías y otros bienes propiedad o en custodia de la compañía.
- Cumplir con la normativa de seguridad establecida.

**REQUISITOS EXIGIBLES:**


**REQUISITOS DE FORMACIÓN:** Chofer Profesional (primera), Técnico Seguridad industrial, Tecnólogo en Logística y Transporte.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Curso, seminarios talleres en: Manejo de Vehículos y Mercancías Peligrosas, Seguridad Industrial y otros afines que ayuden al desenvolvimiento de sus funciones.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo 1 año.

<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	
<b>UNIDAD DE TRABAJO:</b>	<i>SECCIÓN MECÁNICOS</i>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<i>MECÁNICO</i>	
<b>DEPENDE DE:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Realizar tareas técnicas relacionadas con el funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos, vehículos e instalaciones mecánicas.	
<b>DENOMINACIÓN DE FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguir los planes de mantenimiento diseñados a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>➤ Realizar las actividades o reajustes oportunos en la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para el cumplimiento de actividades y garantizar su funcionamiento satisfactorio.</li> <li>➤ Identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo.</li> <li>➤ Cumplir con la normativa de seguridad establecida.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS EXIGIBLES:</b>	<p><b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b> Titulo Profesional: Técnico o Superior, preferiblemente Ingeniería Mecánica, Electrónica, Electricidad.</p> <p><b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b> Haber aprobado cursos de Mecánica, Electricidad, Electrónica, Bombas, Seguridad Industrial y otros afines que ayuden al desenvolvimiento de sus funciones.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 3 años.</p>	

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- La falta de un instrumento tan importante y esencial como es un manual de puestos en una compañía de esta naturaleza a ocasionado que los empleados realicen actividades no asignadas a su puesto de trabajo dando lugar a la duplicidad de funciones, superposición, evasión de responsabilidades y un uso inadecuado de recursos.
- La organización actual no es la más acertada porque no aparece una especificación clara de las diferentes unidades y puestos de trabajo que constituyen el orgánico estructural, funcional y posicional de la compañía, provocando de esta manera que las personas ocupantes de los puestos no tengan claro su línea de autoridad y responsabilidad al igual que el nivel al que pertenecen.
- La competencia y expansión en el mercado de empresas similares provoca la necesidad de brindar servicios aeroportuarios de calidad y por ende desarrollar actividades con personal efectivo y eficiente, esto hace inevitable el uso de un manual de puestos para la aplicación del perfil profesional al ocupante o aspirante a un puesto de trabajo y lograr de este modo los objetivos planteados.

- Se ha podido determinar en cuanto a la motivación que los individuos de la compañía caen en la teoría de la expectativa y del reforzamiento por lo que el ambiente laboral no es el más eficaz.
- La compañía no suele realizar evaluaciones del desempeño a los ocupantes del puesto, por lo que puede detectar que la falta de esta; impide identificar parámetros de bajo rendimiento emocional, funcional y por ende operativo.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Implantar de manera prioritaria e inmediata el presente Manual de Puestos de la Compañía de Servicios Aeroportuarios Avindac con el propósito de corregir y mejorar las falencias detectadas, orientando e informando a la persona ocupante de un puesto para que su desempeño sea efectivo y eficiente logrando de este modo que las unidades de trabajo sean altamente funcionales.
  
- Para mejorar la organización actual es necesario aplicar la estructura orgánica propuesta ya que la misma tiene una adecuada departamentalización así como también una ubicación de funciones y puestos: Deberán ser contratados los puestos de Jefe Administrativo, Bodeguero, Jefe Financiero, Asesor Jurídico, y Auxiliar de Contabilidad, de planta: un Auditor Externo de acuerdo a las necesidades de la compañía.
  
- Se constituirá en un sistema de control interno por lo que se sugiere su empleo en la asignación y ubicación de puestos de igual manera como guía para una adecuada organización estructural, funcional y posicional.
  
- Aplicación difusión y uso inmediato de la información que contiene dicho manual para facilitar el desempeño de actividades del personal que labora en las diferentes unidades de trabajo y de este modo lograr una compañía altamente productiva y competitiva.

- Tomar en consideración al recurso humano como un elemento fundamental e importante en el desarrollo de actividades, mediante la aplicación de la teoría de las metas y la equidad.
  
- Es necesario se realice evaluaciones por parte de su inmediato superior al personal de la compañía para detectar diferentes problemas que afecten el rendimiento, cumplimiento de funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo, así como también conocer y optimizar su talento humano.
  
- Hacer uso del presente trabajo pues en el se encuentra información sustentable para todas aquellas personas, empresas, etc. interesadas en el tema.



## BIBLIOGRAFÍA

- Barnard, Chester I., (1971), As Funcoes do Executivo. Sao Paulo, Atlas.
- Cuesta Armando, (1997), Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ediciones FAR, La Habana.
- Díaz C. Fausto G., (2004), Metodología de la Investigación, Ambato.
- Fernández Ríos Manuel., (1995), Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz Santos, Madrid.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz., (1999), Administración una Perspectiva Global, 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Louart, Pierre., (1994), Gestión de los Recursos Humanos, Barcelona Ediciones Gestión 2000.
- Solana, Ricardo F., (1993), Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R., (1996), Administración, 6a. Edición. Editorial Pearson. México.
- Vásquez Víctor Hugo., (2002), Organización Aplicada, Segunda Edición.
- Wayne Mondy, Robert M. Noe., Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición.
- William H. Newton, Charles E. Summer, E. Kirby Warren., La dinámica Administrativa.
- Microsoft® Encarta®2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- [www.monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos).
- [www.administracionderecursoshumanos.com](http://www.administracionderecursoshumanos.com)

## GLOSARIO DE TERMINOS

- **ALMACENAJE.-** Derecho que se paga por guardar las cosas en un almacén o depósito.
- **APOYO ENTIERRA.-** Es toda la ayuda que se le da a determinado equipo para su funcionamiento.
- **DESEMBARQUE.-** Acción y efecto de desembarcar.
- **EMBARQUE.-** Introducir en una embarcación, tren o avión.
- **PALETIZACIÓN.-** La paletización (cargar mercaderías sobre un pallet) permite:
  - Facilitar las operaciones de manipulación.
  - Proteger y asegurar la estabilidad de la mercadería.
- **PORMENORIZADO.-** Describir o enumerar minuciosamente.
- **PROFESIOGRAMA.-** Sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.
- **RAMPA.-** Es la parte de la plataforma donde se realiza operaciones de ensayo.
- **SEMOVIENTE.-** Que se mueve por si mismo.

ANEXOS

## **“ANEXO A”**

### **CODIFICACIÓN DE ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC/CEM**

**ARTÍCULO PRIMERO: DENOMINACIÓN OBJETIVA:** La compañía se denomina "COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC/CEM".

**ARTÍCULO SEGUNDO: PLAZO DE DURACIÓN:** La compañía durará noventa y nueve años contados a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro de la Propiedad de Latacunga; sin embargo, este plazo podrá prorrogarse o disminuirse anticipadamente, por resolución de la Junta General de Accionistas.

**ARTÍCULO TERCERO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO:** La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal es la ciudad de Latacunga, pudiendo establecer Sucursales, Agencias u Oficinas, en uno o varios lugares dentro o fuera del país.

**ARTÍCULO CUARTO: OBJETO SOCIAL:** El objeto de la compañía es desarrollar los servicios aeroportuarios en el Aeropuerto de Latacunga, al igual que en otros aeropuertos que en el futuro pudiere convenirle, así como extender su actividad a la construcción, administración de aeropuertos y similares relacionadas con su objeto social. Puede dedicarse a la importación y exportación, a ser agente de aduana, consolidar y desconsolidar carga y su respectivo manejo, pudiendo administrar por su cuenta almacenes o depósitos aduaneros temporales u otros que la Ley permitiere. Puede dedicarse a la comercialización directa de los servicios de tramitación o gestión y a la provisión de los servicios de mercadeo por cuenta de terceros, representar a empresas o compañías nacionales o extranjeras que actúen en campos similares al fin que persigue la sociedad. Puede intervenir como socia o accionista de otra u otras compañías y empresas, fusionarse con sociedades similares a su actividad; y, puede realizar toda clase de actos y contratos con instituciones públicas o privadas, permitidos por la Ley y que se relacionen con su objeto social.

**ARTÍCULO QUINTO: CAPITAL SOCIAL:** El capital social de la compañía es de DOSCIENTOS CINCUENTA Y SEIS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA; dividido en seis mil cuatrocientas acciones nominativas y ordinarias de cuarenta dólares de los Estados Unidos de América cada una y numeradas del cero, cero, cero uno (0001) al seis mil cuatrocientos (6.400) inclusive.

**ARTÍCULO SEXTO: ACCIONISTAS:** La titularidad de las acciones, traspasos, constitución de gravámenes, pérdidas o deterioros, se rige por lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Los títulos o certificados de acciones se expiden de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías y podrán representar una o más acciones.

Para la transferencia de acciones de los accionistas del sector privado, se requiere a previa aprobación del accionista del sector público, según lo establecido en el artículo 312 de la Ley de Compañías.

Los accionistas tienen derecho preferente para suscribir los aumentos de capital que se acordaren, en las proporciones y dentro del plazo señalado en el artículo 181 de la Ley de Compañías; transcurrido este plazo, las nuevas acciones, pueden ser ofrecidas a los otros accionistas e inclusive a terceros, de acuerdo a las estipulaciones que para este efecto se acordaren.

ARTÍCULO SÉPTIMO: ADMINISTRACIÓN: La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, Presidente, y Gerente General.

ARTÍCULO OCTAVO: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: La Junta General de Accionistas legalmente convocada y reunida, es la autoridad máxima de la compañía, con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar decisiones que juzgare convenientes en defensa de la misma. Las Juntas Generales de Accionistas pueden ser Ordinarias, Extraordinarias o Universales y se deben reunir en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el artículo 238 de la Ley de Compañías.

ARTÍCULO NOVENO: JUNTA GENERAL ORDINARIA: Las Juntas Generales Ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, para considerar los asuntos descritos en los numerales dos, tres y cuatro del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria. El ejercicio económico de la compañía comprende del primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año.

ARTÍCULO DÉCIMO: JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA: Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas y pueden tratar únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: JUNTA GENERAL UNIVERSAL; No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la Junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente el ciento por ciento del capital pagado y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta; los asistentes deberán suscribir el acta so pena de nulidad.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: CONVOCATORIAS: Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente del Directorio de la compañía o por quien lo estuviere reemplazando, en caso de urgencia por los comisarios y, en los casos en la Ley de Compañías, por el Superintendente de Compañías. Las convocatorias se realizarán por la prensa, en la forma señalada en el artículo 236 de la Ley de Compañías, indicando en la convocatoria a más de fecha y hora, el lugar y objeto de la reunión.

El Gerente General convocará obligatoriamente a Junta General Extraordinaria cuando el o los accionistas que representen por lo menos el veinte y cinco por ciento del capital social lo pidan por escrito y se tratarán únicamente los asuntos descritos en la petición

ARTICULO DÉCIMO TERCERO: QUORUM: Para que la Junta General pueda instalarse a deliberar en primera convocatoria, será necesario que los accionistas asistentes representen por lo menos el sesenta por ciento del total del capital social pagado. En segunda convocatoria, la sesión se instalará con los accionistas asistentes.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO: REFORMAS AL ESTATUTO SOCIAL: Para que la Junta General pueda acordar válidamente el aumento o disminución de capital, la transformación, la reforma de estatutos, la fusión, la disolución anticipada, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y en general cualquier modificación de los estatutos sociales, se requerirá la aprobación del 70% del capital social pagado.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO: CONCURRENCIA Y RESOLUCIÓN: Los accionistas podrán concurrir a las reuniones de la Junta General, ya sea personalmente o por medio de un representante. La representación se conferirá mediante poder general o especial otorgado ante Notario Público si el representante no es otro accionista, o, si el representante es otro accionista, mediante Carta Poder dirigida al Gerente General de la Compañía para cada Junta. No pueden ser representantes los Comisarios ni los Administradores de la Compañía.

Las resoluciones de las Juntas Generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado asistente, salvo las excepciones previstas en la Ley de Compañías. Los accionistas tendrán derecho a que se computen sus votos en proporción a) valor pagado de sus respectivas acciones. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO: ACTAS: El acta de las deliberaciones y acuerdos de las Juntas Generales, llevará las firmas del Presidente y Secretario de la Junta, función esta que será desempeñada por el Gerente General. Las actas de las Juntas Generales, se llevarán en hojas móviles escritas a máquina o en ordenador de texto en el anverso y reverso, que deberán ser foliadas con numeración continua y sucesiva y rubricadas una por una por el Secretario.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO: ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL: Sus atribuciones y deberes son: a) Nombrar a los miembros del Directorio para el período de dos años, salvo el caso del Presidente que lo es también de la compañía, que durará cinco años en sus funciones, y fijar sus remuneraciones.; b) Nombrar dos comisarios, propuestos uno por el sector público y otro por el sector privado, para el período de un año y fijar sus remuneraciones; c) Nombrar Auditor Externo para el período de un año y fijar su remuneración; d) Conocer y resolver acerca de las cuentas, el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias en cada ejercicio económico y, los informes que presenten anualmente;"el Presidente a nombre del Directorio, el Gerente General, los Comisarios y el Auditor Externo, referentes a sus respectivas funciones;/e) resolver con sujeción a la Ley acerca de la distribución de los beneficios sociales; f) Acordar aumentos de capital, fusión, transformación, disolución y cualquier modificación al contrato social; y g) En general, todas las demás atribuciones que te/concede la Ley de Compañías.

ARTICULO DÉCIMO OCTAVO: DIRECTORIO: El Directorio es el máximo organismo ejecutivo administrativo de la compañía y está formado por cinco directores principales y cinco directores alternos, quienes deberán ser nombrados

por la Junta General; pudiendo ser reelegidos indefinidamente. No se requiere ser accionista de la compañía para integrar el Directorio. En el Directorio estarán representados el sector público con tres Directores y el sector privado, con dos Directores. Los Directores del sector público serán propuestos únicamente por este sector y los del sector privado igualmente por su sector. Cada Director Principal tendrá su Alterno que lo reemplazará en caso de ausencia. Mientras la aportación del sector público exceda del cincuenta por ciento del capital de la Compañía, uno de los Directores de este sector será Presidente del Directorio.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO: CONVOCATORIA Y RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO: El Directorio se reunirá por lo menos una vez cada tres meses, previa convocatoria realizada por el Gerente General o por el Presidente por escrito, por lo menos con setenta y dos horas de anticipación a la fecha y hora de la reunión; no obstante, puede sesionar sin necesidad de convocatoria cuando estuvieren presentes todos sus miembros. Para reunirse válidamente el Directorio, se requiere la presencia de por lo menos cuatro de sus miembros. El Gerente General concurrirá a las sesiones del Directorio con voz informativa, mas no con voto. Las resoluciones del Directorio se tomarán por aprobación mayoritaria de mínimo cuatro de sus miembros.

ARTÍCULO VIGÉSIMO: ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO: Son atribuciones y deberes del Directorio: a) Establecer las líneas de política general de la compañía y aprobar los planes de acción, reglamentos y presupuesto presentados por el Gerente General; b) Nombrar de entre sus miembros al Presidente de la Compañía, para el período de cinco años y fijar su remuneración; c) Nombrar al Gerente General, para el periodo de cinco años y fijar su remuneración; d) Nombrar al Director que reemplace al Presidente en caso de ausencia temporal; e) Autorizar al Gerente General y Presidente, para suscribir contratos cuando la cuantía sobrepase de los ocho mil dólares de los Estados Unidos de América; f) Autorizar al Gerente General la compra venta de bienes, así como la constitución de gravámenes sobre los mismos; g) Someter a la aprobación de la Junta General, el proyecto de distribución de utilidades; y, h) En general, conocer y resolver cualquier asunto establecido en la Ley de Compañías, estos Estatutos y lo dispuesto por la Junta General de Accionistas.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO: EL PRESIDENTE: El Presidente será elegido por el Directorio de la Compañía, de entre sus miembros, para el período de cinco años, pudiendo ser indefinidamente reelegido. El Presidente de la compañía lo será también del Directorio. En caso de ausencia temporal lo Reemplazará el Director designado por el Directorio; si la ausencia del Presidente al Directorio fuera definitiva, dentro de los treinta días posteriores de conocida, el Director reemplazante debe convocar al Directorio para que designe el reemplazo.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO: ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE: Son atribuciones y deberes del Presidente: a) Convocar y presidir las sesiones de la Junta General y del Directorio; b) Suscribir las actas de la Junta General y del Directorio, conjuntamente con el secretario, salvo lo que dispone el artículo 238 de la Ley de Compañías; c) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados provisionales y los títulos de acciones; d) Presentar anualmente a la Junta General Ordinaria, a nombre del Directorio, un informe escrito

de las actividades del Directorio; e) Suscribir conjuntamente con el Gerente General, los contratos cuya cuantía exceda de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y no pase de ocho mil dólares de los Estados Unidos de América; f) Suscribir conjuntamente con el Gerente General contratos cuya cuantía sobrepase los ocho mil dólares de los Estados Unidos de América previa autorización del Directorio; g) Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia; y, h) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Compañías, los Estatutos y más resoluciones dictadas por el Directorio y la Junta General.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO: EL GERENTE GENERAL: El Gerente General será elegido por el Directorio a pedido del sector privado, para el período de cinco años, pudiendo ser indefinidamente reelegido; no requiere ser accionista de la compañía. En caso de ausencia temporal lo reemplazará el Presidente del Directorio, si la ausencia del Gerente General fuera definitiva, dentro de los treinta días posteriores, de conocida, el Presidente del Directorio debe convocar al Directorio para que designe el reemplazo.

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO: ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL: Son atribuciones y deberes del Gerente General: a) Actuar como secretario de la Junta General y del Directorio; b) Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía; c) Suscribir las actas de la Junta General y del Directorio conjuntamente con el Presidente cuando actuare como Secretario y en este caso, rubricar todas las hojas del acta respectiva; d) Suscribir conjuntamente con el Presidente, los certificados provisionales y los títulos de acciones; e) Autorizar y realizar individualmente todo acto o contrato hasta por un monto de dos mil dólares de los Estados Unidos de América; f) Suscribir conjuntamente con el Presidente, contratos cuya cuantía exceda de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y no pase de ocho mil dólares de los Estados Unidos de América; g) Suscribir conjuntamente con el Presidente contratos cuya cuantía exceda de ocho mil dólares de los Estados Unidos de América, previa autorización del Directorio; h) Suscribir contratos de compraventa de bienes y establecer gravámenes sobre los mismos, previa la autorización del Directorio; i) Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo los libros de Acciones y Accionistas, de Actas de las Juntas Generales, de expedientes de Juntas Generales y de Actas del Directorio; j) Presentar por lo menos cada año a la Junta General Ordinaria, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance general, el estado de pérdidas y ganancias y más anexos; k) Presentar a consideración del Directorio los planes de acción, reglamentos y presupuestos de la Compañía; l) Presentar al Directorio el plan anual financiero para su aprobación y posterior ejecución; m) Informar a la Junta General y al Directorio cuando se le solicitare, acerca de la situación administrativa y financiera de la compañía; n) Contratar y remover al personal de la compañía; ñ) Actuar como liquidador de la compañía, en caso de que la Junta General así lo decidiere; o) Obligar a la compañía sin más imitaciones que las establecidas en la Ley de Compañías y en estos Estatutos, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías; y p) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

ARTÍCULO VICÉSIMO QUINTO: DE LOS COMISARIOS: La fiscalización de la Compañía se realizará por medio de los Comisarios designados por la Junta General,



propuestos uno por el sector público y otro por el sector privado; durarán un año en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser indefinidamente reelegidos.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO; ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS COMISARIOS: Los derechos y responsabilidades de los Comisarios son los que se fijan en la Ley de Compañías y estos Estatutos, quedando facultados para examinar los libros, comprobantes, correspondencia y más documentos de la compañía que considerasen necesarias. Los Comisarios presentarán a la Junta General Ordinaria, un informe detallado referente al estado económico y financiero de la compañía; podrán solicitar se convoque a Junta General Extraordinaria de Accionistas cuando algún caso de emergencia así lo requiera; realizarán por lo menos una vez al año, una fiscalización a la compañía. -

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO: REPRESENTACIÓN LEGAL; La Representación Legal de la Compañía, tanto judicial como extrajudicialmente, la tiene el Gerente General y se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro, en operaciones civiles y comerciales sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías.

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO: FONDO DE RESERVA LEGAL: De las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio económico, se tomará un porcentaje no menor a diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que este alcance un máximo del cincuenta por ciento del capital social.

ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO: DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES: Las utilidades obtenidas en cada ejercicio económico se distribuirán entre los accionistas, en proporción a su capital pagado, luego de la deducción de la participación de los trabajadores, de los impuestos y del fondo de reserva legal.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO: CAUSAS DE DISOLUCIÓN: Son causas de disolución de la Compañía las preceptuadas en la Ley. En caso de disolución y liquidación de la Compañía, asumirá las funciones de liquidador el Gerente General, si así lo decidiere la Junta de Accionistas; caso contrario, la Junta nombrará un liquidador principal y un suplente y señalará sus atribuciones y deberes.

**“ANEXO B”**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

# DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC.

## ENCUESTA

El objetivo de la presente encuesta es recopilar información sobre los puestos del personal de la Compañía de Servicios Aeroportuarios Avindac, misma que servirá como fuente informativa y sustentable para el Análisis de la Situación Actual; datos que será utilizados con fines de investigación.

### INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas planteadas en la siguiente encuesta.
2. De acuerdo a la opción que usted considere conveniente marque una (x) en el recuadro; Así .

### DATOS INFORMATIVOS:

➤ Puesto \_\_\_\_\_

➤ Años laborables

1- ¿Dispone usted de alguna guía para llevar a cabo sus labores diarias?

Siempre

En algunos casos

Rara vez

Nunca

2- ¿Cree usted que una Compañía de Servicios Aeroportuarios debe disponer de un manual de puestos?

Siempre

Rara vez

Nunca

3- ¿Sabe usted de la existencia de un manual de puestos en la compañía?

Mucho

Poco

Nada

4- ¿Conoce usted con certeza las funciones que realiza dentro de la compañía?

Siempre

En algunos casos

Rara vez

Nunca

5- ¿Con qué frecuencia le informan cuáles son sus tareas dentro de la compañía?

Siempre

Rara vez

Nunca

6- ¿Conoce cuáles son sus atribuciones periódicas dentro de la compañía?

Mucho

Poco

Nada

7- ¿La evaluación del desempeño en su puesto de trabajo la realizan?

Siempre

Rara vez

Nunca

8- ¿Conoce cuál es su rango jerárquico dentro de la compañía?

Mucho

Poco

Nada

9- ¿Conoce con certeza los servicios que presta la compañía?

Mucho

\_\_\_\_\_  
Poco   
Nada

10- ¿Con qué frecuencia realiza usted actividades no asignadas a su puesto?

Siempre   
Rara vez   
Nunca

11- ¿Recibe información sobre las responsabilidades de acuerdo a su puesto?

Siempre   
En algunos casos   
Rara vez   
Nunca

12- ¿De las siguientes alternativas cuál cree usted que le permite tener estabilidad laboral?

Económica   
Emocional   
Motivacional

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## “ANEXO C”

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

#### CARRERA DE LOGÍSTICA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA AVINDAC

El objetivo de la presente entrevista es recopilar información sobre los puestos del personal de la Compañía de Servicios Aeroportuarios Avindac, misma que servirá como fuente informativa y sustentable para el Análisis de la Situación Actual; datos que será utilizados con fines de investigación.

#### INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas planteadas en la siguiente encuesta.
2. De acuerdo a la opción que usted considere conveniente marque una (x) en el recuadro; Así .

#### DATOS INFORMATIVOS:

- Nivel \_\_\_\_\_
- Departamento \_\_\_\_\_
- Puesto \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted que con una guía será más fácil llevar a cabo sus labores diarias?

Mucho

Poco

Nada

2. ¿Conoce cuál es su línea jerárquica dentro de la Compañía?

Mucho

Poco

Nada

3. ¿Con qué frecuencia debe aplicarse una evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

Siempre

Rara vez

Nunca

4. ¿Sabe usted cuál es su inmediato superior?

Siempre

Rara vez

Nunca

5. ¿Las responsabilidades que usted debe cumplir son asignadas de acuerdo a su puesto?

Siempre

En algunos casos

Rara vez

Nunca

6. ¿Realiza usted actividades no asignadas a su puesto?

Siempre

Rara vez

Nunca

7. ¿El ambiente laboral dentro de la Compañía es?

Muy bueno

Bueno

Malo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



