



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Manual de descripción de puestos de trabajo y la calidad del servicio en
Tele Cuatro Guayaquil C.A.**

AUTORA:

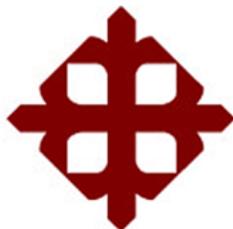
Cindy Paulina Espín Meza

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Elsie Zerda Barreno Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional Cindy Paulina Espín Meza**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Zerda Barreno Mgs.

REVISORA

CPA. Laura Guadalupe Vera Salas

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D

Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cindy Paulina Espín Meza

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Manual de descripción de puestos de trabajo y la calidad del servicio en Tele Cuatro Guayaquil C.A.** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado con base en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA

Cindy Paulina Espín Meza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Cindy Paulina Espín Meza

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Manual de descripción de puestos de trabajo y la calidad del servicio en Tele Cuatro Guayaquil C.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA

Cindy Paulina Espín Meza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

secure.orkund.com/old/view/91535275-570194-820118#Bc:ExDoAgDAXQu3T+MW2FUrKc:TBETQdZG113972XnkR4hCE95gjpWRHFQbAInNuEdc0Y/RTzq8MFfznJldi...

URKUND

Documento: [TESIS FINAL CINDY ESPIN.docx](#) (D95858629)

Presentado por: cindy.espin@rts.com.ec
Presentado el: 2021-02-18 09:47 (-05:00)

Recibido por: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Recibido el: 2021-02-18 09:47 (-05:00)

Mensaje: revisión Urkund [haz clic para ver el mensaje completo](#)

1% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Mail: Mariuxi Castro Sánchez 10 2019.docx
	documento de trabajo de titulación para prueba de plagio.docx
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/122656709/8554/1/245200_e_odf
	Tesis Joselyn Estefania Piuja Martinez.docx
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL NATALI TORRES.docx
	Tesis Cruz y Tibanquiza 13 de Agosto.docx

Fuente externa: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/35046/1/T-UCSG-POS-MAE-320.pdf>

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA:
Manual de descripción de puestos de trabajo y la calidad del servicio en Tele Cuatro Guayaquil C.A.

AUTORA: Cindy Paulina Espin Heza
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUTORA:
Ing. Elsie Zerda Barreno Hgs.
Guayaquil, Ecuador 2021
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar hasta este punto y ayudarme a cumplir una más de mis metas; me siento muy agradecida y bendecida.

A mi familia por ser mi pilar constante y mi fuente de inspiración, por su ayuda incondicional a lo largo de este proceso académico.

A mi tutora, la Ing. Elsie Zerda Barreno Mgs., por su continuo asesoramiento y guía durante la elaboración de este proyecto de titulación.

Cindy Paulina Espín Meza

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi esposo, Juan Manuel Chunga y a mis tres hijos, Santiago, Isabella y Juan Daniel, los motores de mi vida, quienes con su amor, paciencia y comprensión me apoyaron en todo momento, motivándome a culminar mi formación profesional y a ser mejor cada día.

Cindy Paulina Espín Meza

Índice General

Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	7
Justificación.....	7
Preguntas de Investigación.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Capítulo I: Fundamentación Teórica.....	11
Marco Teórico.....	11
El Proceso Administrativo.....	11
Niveles Organizacionales.....	14
Diseño Organizacional.....	15
Descripción de Puestos.....	19
La Evaluación del Desempeño.....	26
Calidad del Servicio.....	30
Marco Conceptual.....	34
Capítulo II: Marco Referencial.....	38
Evidencia Empírica en otros Países.....	38
Caso 1: Cuba.....	38
Caso 2: Baja California, tecnologías de información.....	39
Caso 3: Ecuador, Teleamazonas.....	41
Análisis de la Empresa Tele Cuatro Guayaquil C.A.....	43

Antecedentes Históricos.....	43
Situación Actual.....	43
Estructura Organizacional.....	46
Análisis del Departamento de Talento Humano.....	50
Análisis FODA.....	54
Marco Legal.....	57
Capítulo III: Marco Metodológico.....	61
Tipo de Estudio.....	61
Diseño de Investigación.....	62
Tamaño de la Muestra.....	63
Instrumentos de Investigación.....	64
Análisis de los Resultados.....	66
Conclusiones.....	77
Capítulo IV: Propuesta.....	79
Justificación de la Propuesta.....	79
Alcance de la Propuesta.....	80
Objetivo General.....	80
Estrategias a Implementar.....	80
Estrategia 1: Diseño de un Manual de Descripción de Puestos.....	81
Estrategia 2: Crear un Programa de Capacitación.....	82
Estrategia 3: Incorporar un Cronograma de Mantenimiento de Instalaciones.....	82
Estrategia 4: Implantar una Campaña de Motivación y Reconocimiento del Personal.....	83
Seguimiento y Control.....	84

Plan de Mejora.....	86
Estructura Organizativa.....	86
Características de las Capacitaciones.....	87
Beneficios del Plan de Mejora.....	88
Cronograma de Trabajo.....	88
Presupuesto.....	90
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	93
Referencias.....	96
Apéndice.....	101

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso de administración estratégica.....	13
<i>Figura 2.</i> Dimensiones básicas del diseño organizacional.....	17
<i>Figura 3.</i> Descripción del puesto.....	25
<i>Figura 4.</i> Formas de evaluación.....	29
<i>Figura 5.</i> La pirámide de Miller y los métodos de evaluación.....	30
<i>Figura 6.</i> Análisis FODA.....	57
<i>Figura 7.</i> Opciones o puntos en la escala de Likert.....	66
<i>Figura 8.</i> Actitud del personal.....	67
<i>Figura 9.</i> Autonomía.....	68
<i>Figura 10.</i> Calidad.....	70
<i>Figura 11.</i> Comunicación.....	71
<i>Figura 12.</i> Formación.....	72
<i>Figura 13.</i> Mejora continua.....	73
<i>Figura 14.</i> Planificación.....	75
<i>Figura 15.</i> Trabajo en equipo.....	76
<i>Figura 16.</i> Estructura organizativa.....	87

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Actitud del personal.....	66
<i>Tabla 2.</i> Autonomía.....	67
<i>Tabla 3.</i> Calidad.....	69
<i>Tabla 4.</i> Comunicación.....	70
<i>Tabla 5.</i> Formación.....	72
<i>Tabla 6.</i> Mejora continua.....	73
<i>Tabla 7.</i> Planificación.....	74
<i>Tabla 8.</i> Trabajo en equipo.....	75
<i>Tabla 9.</i> Cronograma de actividades.....	89
<i>Tabla 10.</i> Cronograma de capacitaciones.....	89
<i>Tabla 11.</i> Presupuesto plan de mejora.....	91

Resumen

El siguiente trabajo tiene como propósito el determinar la influencia de aplicar un manual de descripción de puestos en el nivel de calidad del servicio, que brinda el personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A., ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil. Los principales temas que se van a desarrollar en esta investigación, tratan de la importancia del control dentro de la organización, el precisar la estructura organizacional, la cual va de la mano de la definición de puestos, con el fin de lograr la calidad del servicio. Se realiza un estudio correlacional, mediante un cuestionario validado ejecutado a los colaboradores, con enfoque cuantitativo, el cual permita recopilar información sobre los factores de gestión, que inciden en la calidad del servicio dentro de la empresa, objeto de análisis; los resultados obtenidos, tales como, el compromiso hacia la organización y la escasez de planificación estratégica, evidenciaron la necesidad de implementar una propuesta de mejora y un plan de acción enfocados en las dimensiones de actitud del personal, mejora continua, autonomía y formación.

Palabras claves: descripción de puestos, calidad del servicio, control organizacional, factores de gestión, propuesta de mejora, plan de acción.

Abstract

This research work intends to study how setting up an employee operations manual will affect the quality of service provided by the personnel belonging to Tele Cuatro Guayaquil C.A., which is part of the Guayaquil canton of the Guayas province. The main subjects to be discussed in this investigation deal with the importance of control methods within the organization and to establish an organizational culture that goes hand in hand with the job descriptions, in order to achieve the quality of service. A correlational study, with quantitative approach, is completed through a validated questionnaire administering to all employees, with the intention of gathering information about those management factors that affect the quality of service of the company, subject of analysis; the results obtained, such as, commitment toward the organization and a lack of strategic planning lead, point out the need to implement an improvement proposal and an action plan focused on staff attitudes, continuous improvement, autonomy and professional training dimensions.

Keywords: job descriptions, quality of service, organizational control, management factors, improvement proposal, action plan.

Introducción

Sin duda alguna, un buen administrador trabaja por obtener altos niveles de rentabilidad para su empresa a través de la planeación estratégica, donde busca alcanzar las metas y objetivos trazados a corto y largo plazo. El aporte de esta investigación es resaltar el valor de una adecuada gestión de personas por medio de sistemas de control; una correcta estructura organizacional; una asignación correcta de puestos de trabajo, que garantice el poder aprovechar las habilidades y destrezas de cada colaborador; y proponer un sistema de evaluación de desempeño para mantener los estándares establecidos (Bustamante, Lapo & Zerda, 2017). Por otro lado, el objetivo central del presente estudio es evaluar la calidad del servicio para ver cuán factible podría ser la propuesta de un manual de descripción de puestos para el personal de la empresa.

Para complementar lo antes mencionado, Chiavenato (2011) indaga en la era de la información y argumenta que el capital financiero deja de ser el recurso más valioso de una institución y que hoy en día existen otros activos intangibles e invisibles, que ocupan el primer lugar para las empresas, a los que denomina capital intelectual. Este concepto abarca tres aspectos fundamentales: el capital interno, el capital externo y el capital humano. Donde lo interno se refiere a la estructura interna de la organización, las personas y la cultura organizacional. Lo externo no es más que las relaciones con clientes y proveedores y cuál es el grado de satisfacción entre ellos; mientras que el capital humano trata de los talentos y competencias, la capacidad de actuar en ciertas situaciones y cómo una buena estructura y cultura organizacional, permiten aprovechar al máximo este capital.

En resumen, un buen manejo del recurso humano está relacionado con un funcionamiento idóneo de la empresa, el reclutar personal idóneo en cada una de

las áreas del negocio permitirá ofrecer un servicio de calidad, contando con colaboradores motivados y comprometidos con los objetivos establecidos, por lo que, debe ser de gran interés de la alta gerencia el contar con personal capacitado y saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, para que, estratégicamente sean ubicados en un puesto determinado y poder establecer el grado de compromiso y autoridad, que están dispuestos a sobrellevar (Chiavenato, 2011).

Los anteriores conceptos se esclarecerán a lo largo de este análisis, por lo que, conviene detallar la manera en que el mismo se encuentra estructurado. El capítulo 1 contiene los aspectos teóricos que se deben considerar para lograr el diseño de los puestos de trabajo, empezando por el proceso administrativo, la definición de los niveles organizacionales y la evaluación de desempeño. También, se hace énfasis a la importancia de la calidad del servicio, sus definiciones en el tiempo y su incidencia en el control administrativo. El capítulo 2 presenta algunos casos de estudio en otros países relacionados con el tema a tratar, además, se detalla la situación actual de la empresa objeto de investigación. Por otra parte, el capítulo 3 describe la metodología aplicada para el análisis de la calidad de servicio de esta misma empresa. Finalmente, en el capítulo 4 se diseñará un manual de descripción de puestos de trabajo para el personal.

Antecedentes

A través del tiempo, se ha visto una evolución acerca del pensamiento organizacional, iniciando con Taylor (1900, c.p. Rivas, 2009), el cual estableció un sistema de trabajo basado en cuatro principios, el primero era una ciencia para la medición del trabajo de las personas; segundo, establecer un proceso de selección, entrenamiento y desarrollo de los colaboradores; tercero, nace el

concepto de esfuerzo cooperativo y el cuarto, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la gerencia como por los trabajadores. Años después, Fayol (1916, c.p. Bateman, 2009) creó otra forma de organización, misma que estaba basada en la distribución de funciones y que cada función es desarrollada por uno o más puestos. Esta teoría impulsó la alianza de los trabajadores y la creación de los sindicatos. Así mismo, Weber (1924, c.p. Amaru, 2009) añadió a lo estipulado por Fayol (1916, c.p. Bateman, 2009) indicando que cada puesto de trabajo tiene tareas y responsabilidades definidas lo que ayuda al funcionamiento eficaz; adicional, que las organizaciones tienen reglas claras y racionales.

Hay que mencionar, además, la teoría de las relaciones humanas, Mayo (1920, c.p. Rivas, 2009) concluyó que los aspectos emocionales eran mucho más importantes que los físicos, y que era esta participación social por parte de los empleados lo que mejoraría la productividad. Mientras que, Follet (1954, c.p. Bateman, 2009) trajo el concepto de esfuerzo de grupo como la manera eficiente de cumplir cualquier tarea. A partir de este momento, los conceptos organizacionales estuvieron más enfocados en las personas y que en todos los niveles organizacionales se toman decisiones, empezando por Lewin (1946, c.p. Amaru, 2009), quien habló de la colaboración entre dichos niveles, hasta llegar a las últimas teorías como las de Cambell (1993, c.p. Rivas, 2009) y Anderson (1999, c.p. Rivas, 2009) se centraron en que la mejor forma de organización es la que se adapta a los continuos cambios del entorno sin dejar de lado la importancia del recurso humano.

Con respecto a Ecuador se ha avanzado según las tendencias del mundo, en la actualidad, se ha incursionado en la implementación de manuales de puestos

y métodos de evaluación del desempeño. Por un lado, las instituciones privadas han ido estableciendo paulatinamente estos sistemas, no existe un ente regulador, sino que cada una ha determinado el modelo acorde a sus necesidades. Ahora bien, las empresas públicas son reguladas, por medio del Ministerio de Trabajo, donde ya existía la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, establecida por la ex Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), publicada en el Registro Oficial No. 303 del 27 de marzo de 2008, aunque, dicha normativa fue actualizada según Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041 con fecha de 7 de marzo del 2018, actualmente, está en vigencia el Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-009.

Planteamiento del Problema

El presente proyecto de investigación busca mejorar la calidad de servicio de los empleados de un canal de televisión, al contar con un Manual de Descripción de Puestos, que permita establecer el grado de responsabilidad y cuáles son las funciones en cada uno de los sitios de trabajo identificados, con el fin de determinar la necesidad de un sistema de evaluación de desempeño que pueda controlar, comparar y tomar medidas correctivas ante los resultados obtenidos.

Por otra parte, se debe considerar el crecimiento, que ha tenido esta práctica en el país, puesto que, no solo el éxito de una organización recae en la planeación estratégica, en el mejoramiento de la estructura organizacional o en la motivación de los empleados mediante un buen liderazgo, sino que se debe aplicar controles efectivos sobre las actividades efectuadas, con el propósito de cumplir con los objetivos de la institución. En resumen, la propuesta en mención, resulta

una herramienta efectiva para evaluar las metas de la organización y de no cumplirlas, permite determinar el porqué.

De igual manera, se ha podido establecer que la calidad de servicio tiene una relación directa con la actitud del personal de este medio de comunicación, en relación a la ejecución efectiva de sus tareas y la relación con sus pares y clientes externos. Precisamente, Amaru (2009) puntualiza lo siguiente con relación a esta afirmación:

Dentro de la administración de la calidad, el factor humano desempeña un papel primordial. Feigenbaum, decía que, al final de cuentas, todo producto o servicio lo realiza un par de manos humanas y que, por lo tanto, la obtención de la calidad depende de la participación y del apoyo de las personas (p. 406).

Además, según Camisón, Cruz & González (2006):

La calidad no se consigue exprimiendo a los trabajadores su máximo esfuerzo físico, pues la extenuación y la desmotivación originan falta de concentración en el trabajo y, a la postre, errores. La calidad sería el fruto de trabajadores formados y motivados, que desempeñan sus tareas en un ambiente participativo y según un sistema organizado y cooperativo (p. 108).

A su vez, a pesar de ser una empresa pionera en la transmisión en vivo de programación nacional e internacional, carece de procesos administrativos, tanto es así, que a la fecha no existen una misión, visión u objetivos claros; no se ha decidido evaluar si la estructura organizacional actual es la correcta, ni mucho menos definir cada puesto de trabajo dentro de las unidades del negocio, pudiendo

tener funciones y competencias establecidas, lo que permitiría mejorar paulatinamente lo ya mencionado. Por tal motivo, el desempeño laboral actual no es más que el resultado final de un conjunto de actividades sin un control riguroso y sin el involucramiento del empleado.

Otro rasgo que se debe destacar es la falta de capacitación al personal y la escasez de educación permanente por parte de los mismos trabajadores. Por lo que, vale exponer el modelo ampliado de 14 gaps de Cándido & Morris (2000, c.p. Serrano & López, 2007), donde identifican como una “inconsistencia de la calidad del servicio el carecer de selección y entrenamiento del personal, así como niveles de autonomía, poder y sistemas de recompensa. Los cuales surgen ante una incorrecta gestión de los recursos humanos” (p. 5). También, Camisón et al., (2006) recalcan que dentro de la evolución de la Gestión de Calidad se difundió la importancia de “la inversión en formación de los empleados, para potenciar al máximo su creatividad y adiestrarlos en las técnicas estadísticas básicas para prevenir defectos” (p. 109).

Si bien es cierto, sí existe un programa anual de charlas en la empresa, lamentablemente, este está enfocado solo a temas varios relacionados con la salud como enfermedades infecciosas o de riesgo laboral, lo que no es de gran interés para los colaboradores, dada su poca asistencia y participación. Por el contrario, se ha descartado por completo, seminarios para incrementar el conocimiento técnico o desarrollar nuevas aptitudes, que aporten significativamente al desempeño laboral. Precisamente, con el manual de descripción de puestos se busca incentivar al personal, para que, mejore sus destrezas y habilidades, por medio de la capacitación continua y la adquisición de nuevos conocimientos, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es impregnar esa

necesidad de crecimiento profesional no solo a la parte técnica y operativa, sino también, a todas las áreas de la organización.

En virtud de lo indicado se establece la necesidad de definir un manual de descripción de puestos de trabajo, el cual demande que cada individuo lleve a cabo sus tareas cotidianas de manera, que aplique sus conocimientos y experiencia, alcanzando un alto nivel de calidad de servicio, siendo el personal idóneo y altamente capacitado que se busca. A través de este proceso se podrá medir la productividad organizacional, la satisfacción personal y se establecerá un control preventivo gracias a la retroalimentación y la obtención de información oportuna. Además, corregir los errores actuales a causa de la no socialización de los pocos procesos internos incorporados, garantizando el involucramiento de cada persona dentro de la organización e impulsando el trabajo en equipo, no solo dentro de cada departamento sino la unión entre dichas áreas, que se comprenda que su trabajo afecta a los otros y que juntos, con una buena comunicación, se pueden lograr mejores resultados. Por último, dicha gestión buscará mejorar la motivación de los empleados, por medio del aprendizaje constante y un sistema de incentivos.

Formulación del problema.

¿Cómo puede mejorar la calidad del servicio mediante la aplicación de un manual de descripción de puestos de trabajo en el personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A.?

Justificación

La investigación analiza la importancia de un individuo en la organización, se reconoce que es la parte fundamental de cualquier proceso operacional y que se

necesita de su compromiso con los objetivos de la institución, para lograr las metas trazadas, aumentar la productividad de la empresa y a la vez alcanzar altos niveles en su desempeño. Se busca afianzar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, dado que, ambos factores inciden en el desempeño inclusive rebasando las expectativas laborales estándares.

Por consiguiente, con la finalidad de proponer un manual de descripción de puestos para el personal de un canal de televisión ubicado en la ciudad de Guayaquil, se analizarán cómo incide el proceso administrativo en los niveles de la organización, en qué consiste la calidad de servicio, y las teorías de motivación y equidad utilizadas durante los últimos años para promover un buen desempeño laboral. Con miras a determinar cuál es la propuesta más idónea para la empresa en cuestión, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y su entorno.

Asimismo, este manual de descripción de puestos permitirá tener un control oportuno y preciso, el cual preverá inconvenientes, dando la oportunidad de corregirlos antes que el daño esté hecho. Más aún, reconocerá las oportunidades de mejora de cada colaborador, manteniendo una retroalimentación eficaz sobre su desempeño. Dando como resultado, mejoras en la calidad de servicio, reflejadas en la satisfacción del cliente interno y externo, promoviendo un ambiente laboral sano basado en el trabajo en equipo, motivado por un sistema de incentivos a la excelencia laboral.

Sin duda alguna, los beneficiarios directos son todos los que conforman la empresa Tele Cuatro Guayaquil C.A. Por un lado, esta propuesta innovadora mejorará los procesos internos, a través del cumplimiento oportuno de las tareas asignadas, con lo que disminuirán los costos operativos, se optimizarán los

recursos y se incrementará la eficiencia de los diferentes procesos. Al mismo tiempo, se invertirá en el recurso humano, se promoverá la capacitación continua y el crecimiento profesional.

En conclusión, este proyecto de investigación busca mejorar la situación actual de la empresa, incrementando la eficiencia en sus procesos y teniendo personal altamente capacitado y motivado. Considerando que, Tele Cuatro Guayaquil C.A., es reconocida de manera nacional e internacional en el mercado de la comunicación, esta propuesta podrá influenciar al resto de medios siendo un ejemplo de control administrativo.

El presente trabajo se ajusta al Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. El cual fue liderado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades, 2017), durante el gobierno del Presidente Lenín Moreno, el cual impulsa la productividad y la competitividad para el crecimiento económico.

Además, la Senplades (2017) indicó que:

También se debe consolidar una economía basada en la generación del conocimiento, lo que, implica invertir en el talento humano y fortalecer la educación técnica y tecnológica vinculada con los procesos de desarrollo, para concretar, así, la innovación y el emprendimiento (p. 81).

Finalmente, cabe señalar, que este proyecto concuerda con la línea de investigación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, medición de la calidad de servicio y/o producto.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el diagnóstico actual de Tele Cuatro Guayaquil C.A.?
- ¿El personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A. tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades?
- ¿Qué se espera obtener en el corto y largo plazo con la implementación de un proceso administrativo dentro de Tele Cuatro Guayaquil C.A.?
- ¿Cuáles son los factores que afectan la calidad del servicio del personal de Tele cuatro Guayaquil C.A.?
- ¿Qué propuesta se va a presentar para mejorar la calidad del servicio del personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A.?

Objetivos

Objetivo general.

Evaluar la calidad del servicio para la propuesta de un manual de descripción de puestos para el personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A.

Objetivos específicos.

- Identificar los aspectos teóricos para el diseño de un manual de descripción de puestos y la importancia de la calidad del servicio para la empresa.
- Analizar la situación actual laboral de Tele Cuatro Guayaquil C.A.
Establecer la importancia del proceso administrativo dentro de la organización.
- Aplicar la metodología de un cuestionario validado para identificar la calidad de servicio del personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A.
- Diseñar como propuesta un manual de descripción de puestos de trabajo para el personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

El objetivo de este capítulo es analizar los aspectos teóricos que se deben considerar para el diseño de un manual de descripción de puestos de trabajo y la importancia de la calidad del servicio dentro de las empresas. A lo largo de la historia se han manifestado diversas formas para medir el nivel de eficiencia de los empleados de una empresa, con el fin de mantener un control organizacional. Como se ha dicho, los empleados son el recurso más importante de cualquier institución, de no contar con ellos sería imposible el originar un producto o brindar algún servicio. Por lo tanto, es necesario enfocarse en un proceso administrativo que logre supervisar, medir y tomar medidas, a tiempo, para conseguir las metas trazadas de la empresa.

Marco Teórico

El proceso administrativo.

El proceso de la administración es una de las misiones más importantes para un gerente, es a través de este que se puede lograr una coordinación eficiente y eficaz de todas las unidades de la empresa, se busca la participación activa y el trabajo en equipo. En resumen, es un cambio total a la cultura organizacional, que parte de la alta gerencia hasta el resto de los trabajadores. Este proceso está compuesto de cuatro actividades claves: planear, organizar, dirigir y controlar. Con respecto a planear se refiere a prepararse para el futuro, se trata de definir los objetivos y resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos (Amaru, 2009).

En cuanto a organizar se busca utilizar de manera ordenada todos los recursos como los recursos humanos, tecnológicos, financieros y los insumos. La idea es estructurarlos de tal forma que se emplee lo necesario para los objetivos ya establecidos. Por otra parte, dirigir involucra al personal, es lograr impregnarles el sueño y que estén dispuestos a cumplir las metas según su área de trabajo. Es uno de los pasos más complicados, ya que, se requiere liderazgo y un buen trabajo ejecutivo, donde se oriente y motive a los colaboradores a trabajar en armonía individualmente como grupalmente (Bustamante et al., 2017). En último lugar, el controlar es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. Por medio del control se puede asegurar el correcto uso de los recursos de la institución y que se está cumpliendo con las metas trazadas (Bateman, 2009).

Sin duda alguna, dentro de las organizaciones se requiere ejercer control, a pesar de que el nivel del desempeño sea el estimado, ya que, es solo a través de esta medida que se podrá establecer si dicho nivel es correcto o no. Un control efectivo permite que cualquier actividad se realice siguiendo los objetivos trazados. Este proceso va de la mano de tres aspectos: la planeación estratégica, el entorno laboral y el compromiso de los empleados hacia la organización (Robbins & Coulter, 2014).



Figura 1. Proceso de administración estratégica. Adaptado de Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson. ISBN: 978-607-32-2767-4.

Para comprender mejor, Robbins & Coulter (2014) indicaron que:

Si los gerentes no implementan controles, les será imposible revisar el proceso hacia el logro de los objetivos y tomar las acciones necesarias para corregir el rumbo cuando haga falta. La segunda razón por la que el control es importante tiene que ver con el empoderamiento de los empleados. Un sistema de control eficaz puede generar la suficiente información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados como para minimizar la probabilidad de que surjan problemas (p. 267).

Tal como se había mencionado anteriormente, se entiende que las personas son el activo primordial en una organización y que es necesario establecer el proceso administrativo en mención, para regular el desempeño de las mismas con el fin de cumplir con los objetivos tanto a corto como largo plazo. Sin embargo, no se debe descartar que a pesar de que las instituciones son un conjunto de personas, quienes buscan un mismo objetivo, habría que resaltar lo indicado por Chiavenato (2009), mismo que las define como “conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados” (p. 92). Por ende, se llega a la siguiente interrogante

¿cómo a través de este proceso administrativo se puede direccionar a todos los involucrados para lograr las metas programadas? (Robbins & Coulter, 2014).

Niveles organizacionales.

Continuando con el análisis habría que reflexionar que la manera idónea para manejar exitosamente el proceso administrativo planteado es conociendo realmente a la empresa; de manera global y sin importar su naturaleza o tamaño, toda entidad tiene tres niveles organizacionales: alto, medio y operativo. Por lo que se refiere al nivel más elevado, también, conocido como estratégico, son los ejecutivos superiores de una organización, siendo los responsables de la dirección general. Deben enfocarse en la supervivencia, crecimiento y eficiencia general de la organización. También, tratan la interacción de la empresa con el ambiente externo. En segunda instancia, se encuentra el denominado intermedio, táctico, mediador o gerencial, compuesto por mandos medios, se ubican por debajo de los de alto nivel y por arriba de los operativos. Deben trabajar en las metas generales y desarrollar planes estratégicos para el cumplimiento de objetivos y metas concretas. En último lugar, el nivel más bajo es el operacional o núcleo técnico, se encargan de supervisar las operaciones de la organización y se involucran directamente con los empleados. (Bateman, 2009).

Ahora bien, una vez que se logra visualizar estos niveles organizacionales se podrá analizar el ambiente que rodea a la institución para plantear el mejor diseño. Se había mencionado que el nivel alto debe manejar lo del exterior, este concepto debe ampliarse y ser visto como el macro ambiente, el cual comprende los elementos más generales de lo externo, que de manera potencial, influyen en las decisiones estratégicas, por lo que, se deben considerar antes de actuar. Estos

factores son los económicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos y tecnológicos. (Bateman, 2009).

De manera semejante, existe el micro ambiente, por un lado, están los proveedores, donde se tiene una amplia gama, puesto que, hay de materia prima o insumos y de servicios como financieros, humanos, tecnológicos, entre otros; la otra parte está compuesta por los clientes. Además, es en este momento que la empresa debe preocuparse por la competencia, que tampoco puede ser controlada, más ciertos organismos reguladores, por ejemplo, los sindicatos. Sin duda alguna, en este ambiente existen muchas oportunidades para los ejecutivos pero van de la mano de retos y posibles amenazas para el negocio (Chiavenato, 2000).

Así mismo, Bustamante et al. (2017) presentan una clasificación más sencilla y fácil de aplicar con relación a los niveles gerenciales, se mantiene la forma piramidal, la cual está dividida en tres niveles gerenciales, según el grado de especialización, sobre un nivel de empleados operativos. El nivel más alto es el de la alta gerencia, luego, la gerencia media y para finalizar, los supervisores. La aplicación es muy parecida a la detallada anteriormente, en general, los primeros peldaños serán enfocados en la responsabilidad y la toma de decisiones, mientras, que los últimos se asignarán responsabilidades amplias y multifuncionales. La finalidad de este sistema es conseguir un grupo de trabajo auténtico, que pueda afrontar los problemas cotidianos de manera armónica logrando así alcanzar los requerimientos de manera inmediata y a largo plazo.

Diseño organizacional.

En síntesis, es posible tener una noción general de la organización, se ha podido reflexionar de la importancia del control administrativo, se ha manifestado

que las personas son el activo más importante y que dentro de la organización deben estar distribuidas, de tal manera, que cumplan con las expectativas de cada nivel jerárquico; y por último, se ha enfatizado en el ambiente y cuán positivo o negativo puede llegar a ser para una empresa. Dicho lo anterior, se puede introducir el concepto de diseño organizacional mismo que se define como “el proceso mediante el cual se construye o se cambia la estructura de la una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” Rico (2004, c.p. Parra & Liz, 2009).

En realidad no existe un modelo de diseño general para ser aplicado a todas las entidades, este paso es complejo y dependerá de los puestos de trabajo existentes y de la manera en que se busque integrarlos. Aunque, la elaboración se facilita a través de establecer un organigrama y las descripciones de puestos. Además, se deben tener en cuenta los siguientes elementos básicos: la diferenciación, que es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, de manera que sea asignado adecuadamente; y la integración, que es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar el cumplimiento de todas las metas trazadas (Parra & Liz, 2009).

Para comprender mejor el diseño organizacional se deben considerar cuatro variables fundamentales: factores ambientales, dimensiones anatómicas, aspectos de las operaciones y las consecuencias conductuales. Los factores ambientales cubren la misión, visión, objetivos y un análisis del entorno, ahora bien, las dimensiones abarcan el tamaño de la empresa y su dispersión geográfica. Al hablar de los aspectos son netamente las actividades cotidianas, cuáles son los procesos operativos y los niveles de autoridad existentes. Finalmente, las consecuencias conductuales están enfocadas en los colaboradores, es en esta etapa

que se mide su desempeño, satisfacción y demás puntos que pudiesen causar la rotación o el ausentismo (Chiavenato, 2009).

Continuando con el análisis, la siguiente figura resume los puntos básicos a considerar para la elaboración de un diseño organizacional funcional:

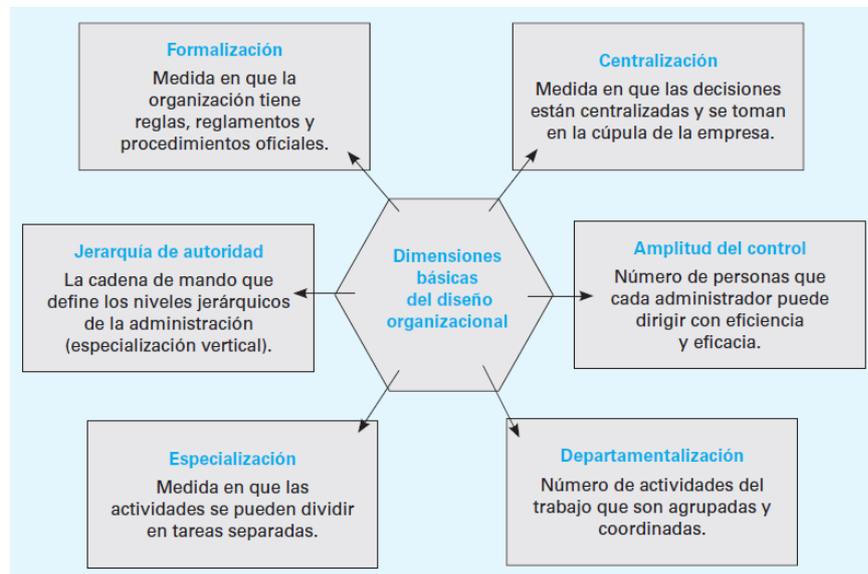


Figura 2. Dimensiones básicas del diseño organizacional. Adaptado de Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Segunda edición.* México D.F., México: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-6876-2.

Acorde con Chiavenato (2009) el diseño organizacional tiene como base seis dimensiones fundamentales para lograr una estructura idónea. Primeramente, la formalización, que trata de las normas y reglamentos que existen en la empresa para estandarizar el comportamiento de los colaboradores. Seguido de la centralización, que menciona que la toma de decisiones está centrada en la alta gerencia. Tercero, la jerarquía de autoridad, en este caso se debe considerar que la autoridad puede ser delegada a los gerentes de menor nivel, quienes están más involucrados en la ejecución y supervisión del trabajo. En este punto, cabe mencionar la definición de autoridad según Amaru (2009) que “es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos

organizacionales” (p. 228). En cuarto lugar, Chiavenato (2009) menciona la amplitud del control, es decir, la cantidad de personas que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia.

A lo que Robbins & Coulter (2014) agregaron que al:

Determinar el tramo de control (concepto conocido también como tramo administrativo) es importante porque, en gran medida, de ello depende el número de niveles y gerentes que conformarán la organización, lo cual es una consideración muy relevante en términos de cuán eficiente será (p. 339).

Como quinta dimensión, Chiavenato (2009) explica la especialización, que es la acción de dividir las actividades en tareas separadas según los puestos de trabajo, con el propósito de aprovechar las habilidades de cada colaborador. Por último, se destaca la departamentalización que se define como el “proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada” (Robbins & Coulter, 2014, p. 334), misma que se puede realizar de cinco formas diferentes. En primer lugar, la funcional, en este caso se busca crear departamentos dependiendo de sus funciones, se recomienda este agrupamiento para obtener una mayor eficiencia, dado que, la idea es tener personal, que posea habilidades y competencias similares. Como segundo punto, se puede agrupar por productos o servicios, de esta manera se hace a cada unidad responsable por su desempeño. La departamentalización geográfica separa a los colaboradores según el territorio en el que se encuentren, en este caso se habla de sucursales. En cuarto lugar, se puede dividir por procesos, dependiendo del proceso productivo del bien o servicio. Finalmente, la departamentalización por clientes, tal como le indica su

nombre, se basa en agrupar por consumidores específicos, puesto que, cada uno tiene sus propias características y necesidades. (Chiavenato, 2009).

En resumen, el proceso del diseño organizacional analizado por Chiavenato (2009) y Robbins & Coulter (2014) es similar e involucra los mismos seis elementos, en contraste con lo expuesto por Bustamante et al. (2017), quienes lo sintetizan en solo tres componentes: complejidad, formalización y centralización. Este nuevo aspecto de complejidad trata del “grado de diferenciación que existe dentro de una organización” (Bustamante et al., 2017, p. 18). Luego de enfocarse en los aspectos mencionados, se podrá definir si se busca un modelo mecanicista, tradicional o rígido, el cual tiene una configuración piramidal, donde se detallan los departamentos y puestos, además, existe una autoridad jerárquica. Por otro lado, el modelo orgánico es flexible y poco formal, su forma es circular y está conformado por equipos multifuncionales, promoviendo la equidad de poder.

De manera análoga, se debe tener en cuenta dos enfoques para el diseño organizacional: tradicional, tiene un flujo vertical y hace hincapié al control jerárquico dependiendo de los peldaños de la pirámide, en este enfoque autoritario se concentra en la cadena de mando y no en los procesos internos o el cliente final. Por otro lado, el sistemático es participativo tiene un flujo horizontal y su prioridad son los procedimientos y la relación con proveedores y clientes (Parra & Liz, 2009).

Descripción de puestos.

Al hablar de descripción de puestos es imprescindible el definir el concepto de puestos de trabajo, para tener claro qué es lo que se precisa medir. Según Maestre (2007, c.p. Cárdenas & Sangurima, 2015):

Un puesto de trabajo es la mezcla de las destrezas de cada uno de los trabajadores que desempeña un cargo y que están dispuestos a prestar sus servicios para llegar a un fin común, consiguiendo un buen ambiente de trabajo, bajo las tareas que se deben de desarrollar en cada cargo. En general un puesto de trabajo son todas las actividades que una persona debe realizar, dentro de una empresa (p. 35).

Ahora bien, el análisis de estos puestos ha sido conceptualizado por diferentes autores, para una mejor comprensión del tema se detallan algunas definiciones:

“Las descripciones de puestos, que derivan en un Manual de Puestos de la organización, es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar, adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y, por último, para remunerarlo” (Alles, 2005, p. 84). “El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño” (Varela, 2006, c.p. Cárdenas & Sangurima, 2015, p. 36). “La descripción del puesto de trabajo es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (Chiavenato, 2007, c.p. Bustamante et al., 2017, p. 80).

En términos generales, estos enunciados se pudieran resumir en que la descripción de puestos es la forma en que se recluta al personal con base en sus habilidades, sus obligaciones y las tareas cotidianas, que deberán realizar para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Alles (2005) supo abarcar la importancia de este proceso, menciona que es importante seleccionar al personal para un puesto específico, luego, se lo debe capacitar para dicho puesto, así mismo, se lo evalúa con relación a su desempeño y finalmente, debe recibir una remuneración justa con relación a todo lo mencionado.

Cabe mencionar, que para convertirse en un instrumento fundamental este análisis debe ir de la mano con el cambio organizacional, es de esta manera se podrá facilitar información real de los puestos actuales y sus verdaderas funciones a realizar. Aportando a la motivación de los trabajadores, a mejorar su desempeño, a aumentar su productividad y comprometiéndolos a lograr las metas trazadas. Es gracias a un manual de puestos que la empresa podrá exitosamente reclutar, compensar, evaluar, capacitar y mejorar la salud laboral (Bustamante et al., 2017). Profundizando en el tema, si bien es cierto que la descripción y análisis de puestos están estrechamente relacionados, ambos conceptos no deben ser considerados como iguales:

La descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos (Chiavenato, 2000, p. 333).

La descripción y análisis de puestos tiene relación con los procesos al momento de obtener información, pero en realidad son técnicas diferentes, la descripción busca obtener información, sobre el contenido del puesto, en cambio el análisis establece los requisitos y responsabilidades que los puestos de trabajo requieren para desempeñar su función (Cárdenas & Sangurima, 2015, p. 37).

Por un lado, la descripción de puestos abarca los aspectos intrínsecos como el título del puesto, la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional y el contenido del puesto, es decir, las tareas y obligaciones. Mientras que, el análisis se refiere a cuatro áreas de requisitos, normalmente, aplicadas a cualquier nivel de la empresa. Primero, los requisitos intelectuales, por ejemplo, la educación, adaptación al cargo e iniciativa. Segundo, los requisitos físicos, en otras palabras, el esfuerzo físico, constitución física necesaria y la concentración. Tercero, las responsabilidades adquiridas como la supervisión del personal, los procesos, información confidencial o el dinero. Y cuarto, las condiciones de trabajo, que abarcan el ambiente, los riesgos y enfermedades profesionales (Bustamante et al., 2017).

Todavía cabe señalar, que para una óptima implementación de la descripción de puestos Alles (2005) destaca las variables que se deben tener en cuenta sin importar el tipo de institución. Ante todo, deben existir las declaraciones de la misión y visión de la empresa, de ya estar establecidas, es importante el revisarlas y estar seguros de que vayan de la mano con la situación actual laboral. Posteriormente, viene el proceso de la recolección de datos, es de esta forma que se podrá establecer las principales responsabilidades, obligaciones y competencias de cada puesto. En tercer lugar, es necesario evaluar a la persona,

que ocupa dicho puesto, con el fin de tener un diagnóstico, que determine si cuenta con el conocimiento y la experiencia necesarios para un buen desempeño laboral. Por último, se deberá comparar la remuneración percibida por este colaborador contra el mercado en el que se desenvuelve la compañía.

El siguiente aspecto trata de los métodos más utilizados para obtener la información requerida en la descripción y análisis de puestos, los métodos en mención podrían clasificarse en cuatro. Para empezar, la observación directa, siendo uno de los más antiguos y eficientes, en este análisis no participa el empleado sino que el observador lleva una bitácora de lo observado mientras el trabajador realiza sus funciones. Es muy frecuente en cargos rutinarios, puesto que, suele no responder todas las dudas presentadas, ya que, no se trata de un contacto directo o verbal. En segunda instancia, la entrevista, la cual debe ser bien estructurada, tiene un enfoque más flexible y productivo, además, existe un contacto directo entre el analista y el entrevistado, lo que permite aclarar dudas. Entre las desventajas más importantes están el tiempo excesivo y un costo operativo elevado (Chiavenato, 2000).

Luego, está el método del cuestionario, el cual consiste en obtener respuestas correctas e información útil a través de una serie de preguntas sobre el puesto de trabajo. Es imprescindible que antes de aplicarlo sea revisado por algún ocupante del puesto y su superior, para que, las preguntas sean las adecuadas para el cargo. Entre sus ventajas se pueden destacar que es de fácil uso y el método más económico, sin embargo, no se lo recomienda para cargos de nivel bajo, dado que, podría ser difícil su interpretación o en ciertos casos, tender a respuestas distorsionadas. En último lugar, están los métodos mixtos, donde se aplican al menos dos de los métodos expuestos, con el fin de contrarrestar las desventajas y

obtener mejores resultados. La opción, que se escoja, dependerá de las características de la empresa, el objetivo del análisis, descripción del puesto, entre otros (Chiavenato, 2000).

Habría que decir también cómo es la manera correcta de redactar una descripción de puestos, Alles (2005) empieza por la identificación del puesto, la cual “incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc” (p. 98). Adicional, Alles (2005) aclara que no deben darse nombres diferentes para puestos parecidos y que el código, que se asigne, sea fácil y rápido para identificar a los distintos puestos. Después, se debe llenar el resumen del puesto, mismo que debe ser breve y donde se detallen las actividades principales; se deben evitar las frases abiertas, lo importante es detallar cada responsabilidad del cargo. Enseguida, se puntualizan las relaciones, en este punto, hay que identificar los siguientes aspectos del puesto: a quién se reporta, quién lo supervisa, con quién trabaja, y relaciones externas como: proveedores, clientes, asesores, etc. (Alles, 2005).

Como cuarto punto, están las responsabilidades y deberes, aquí se busca que se explique todo detalladamente y que no se omita nada, así sea que la actividad se realice una vez en el año. Luego, se redacta la autoridad, esto quiero decir cuáles son los límites de autoridad y toma de decisiones en el puesto, si existe supervisión directa de otros, si hay que manejar dinero, entre otros. El siguiente punto suele ser difícil de incluir en todos los puestos, trata de los criterios de desempeño, en otras palabras, qué es lo que se espera del trabajador. Como por ejemplo su grado de responsabilidad, cuáles son las horas extras autorizadas, cuál es la cantidad que debe producir de algún producto; muchas

veces es primordial la participación de especialistas en procesos para este rubro. Para terminar, hay que mencionar las condiciones de trabajo y ambiente, como ambiente se considera aquellos puestos, que están expuestos a cualquier condición no favorable para el colaborador. También, se deben mencionar los casos en que habrán viajes frecuentes u horarios especiales (Alles, 2005).

A continuación, se muestra un ejemplo del formato para la descripción de puestos, donde se incluyen los elementos revisados previamente:

Descripción del puesto	
TÍTULO DEL PUESTO: Asistente administrativo	
Departamento: Marketing	
Resumen del puesto	
Tareas y responsabilidades	
✍	Tomar y transcribir notas
✍	Organizar reuniones
✍	Recibir personas y hacer llamadas telefónicas
✍	Preparar informes
Requisitos educacionales: _____	
Relaciones internas: _____	
Cualidades necesarias: <i>habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples</i>	
Competencias: <i>habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso</i>	
Preparado por: _____	Fecha: _____

Figura 3. Descripción del puesto. Adaptado de Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. ISBN: 950-641-023-2.

Como paso final, Alles (2005) indica que hay que analizar la adecuación de la persona al puesto, es decir, responder a la interrogante si la persona que ocupa el puesto es la adecuada o no, para determinarlo hay que realizar una evaluación profesional objetiva, que demuestre si el empleado cumple con dos clases de requisitos: conocimientos y experiencia necesarios y, por otra parte, características personales o las competencias; el conjunto de ello, es lo que le

permitirá tener éxito en el puesto examinado. Ahora bien, si posterior a la evaluación “la persona no cubre los aspectos fundamentales para un buen desempeño en su puesto deberá ser reubicada en otra posición para la cual sus características sean adecuadas” (Alles, 2005, p. 104).

En síntesis, la creación de este Manual de Puestos forma parte de la planeación de recursos humanos definida por Robbins & Coulter (2014) como:

El proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y de que estas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. Mediante la planeación, las organizaciones evitan caer en excedentes o faltantes de personal inesperados (p. 387).

Además, ayuda a la empresa a no contratar posibles despidos, puesto que, desde el inicio cuenta con una correcta definición de aquello que se requiere, alcanzando el éxito en la incorporación de nuevo personal, facilitando su búsqueda, inclusive, dando la oportunidad a la promoción interna y a las mejoras en la calidad del servicio, reteniendo a los empleados competentes y con un alto nivel de desempeño. (Alles, 2005). De la misma forma, constituye la base fundamental de Talento Humano, ya que, no solo se trata de reclutar y seleccionar personal, sino que es un proceso de continua capacitación, de administración de salarios y de evaluación del desempeño, que ayuda a mejorar la seguridad y el ambiente laboral (Chiavenato, 2000).

La evaluación del desempeño.

Indiscutiblemente, el proceso administrativo conlleva un sinnúmero de elementos, que ayudan a situar a la empresa en su entorno, es una característica de la gerencia el poder estructurar a sus colaboradores e identificar los departamentos y unidades necesarios para el manejo adecuado de los procesos internos según la naturaleza del negocio. Como parte de este sistema nace la evaluación del desempeño, misma que busca una retroalimentación continua y el mantener un equipo de trabajo motivado y altamente capacitado (Bustamante et al., 2017), la cual nace luego de establecer un estándar de comparación, a través de la descripción de puestos. Diversos autores han expresado su criterio con relación a este tema, a continuación, se han sintetizado algunas definiciones en el tiempo:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2005, p. 27).

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan, Jackson, Valle & Schuler, 2007, c.p. Calderón & Sánchez, 2012, p. 58).

Con una adecuada evaluación del desempeño del personal de una organización es posible identificar puntos débiles y fuertes del personal, establecer la calidad de los subordinados, reconocer el nivel de

cumplimiento de las funciones administrativas, identificar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones, definir los requisitos de un programa de selección, formular las funciones de un cargo en específico, crear la base racional para recompensar el buen desempeño y definir las capacitaciones que se realizarán (Castell, Luna & Manjarrés, 2013).

En definitiva, todos estos conceptos resumen la importancia de medir el rendimiento de las personas, a través de sus aportes para lograr los objetivos de la compañía. También, llama al diálogo, gracias a la retroalimentación, donde el empleado conoce qué es lo que la empresa espera y cómo puede mejorar sus resultados, incrementando así, la motivación del trabajador. Sin embargo, aún no se ha establecido un único mecanismo de evaluación, existen diferentes métodos y tipos, los cuales se analizarán seguidamente (Bustamante et al., 2017).

Con respecto a las formas de evaluación, según Bustamante et al. (2017) destacaron tres escalas importantes: conductuales, las relacionadas a la conducta del empleado; basadas en productividad, es decir, por sus metas y logros; y según normas, que pueden ser por la comparación contra colegas y por grado de puntuaciones.

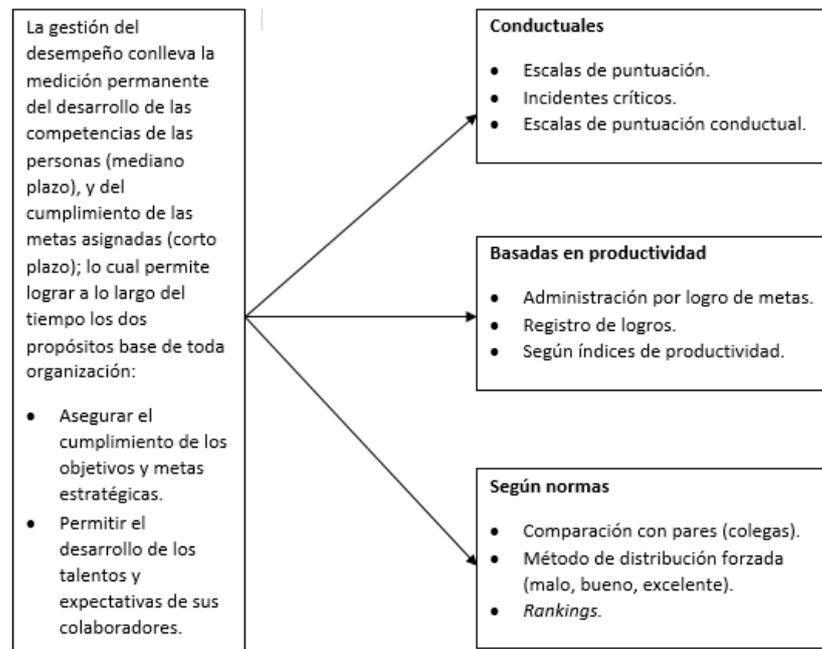


Figura 4. Formas de evaluación. Adaptado de Bustamante, M., Lapo, M. y Zerda, E. (2017). *Gestión de personas*. Guayaquil, Ecuador: Dirección de Publicaciones Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. ISBN: 978-9942-904-71-3.

Se examinará brevemente ahora, lo indicado por Miller (1990, c.p.

Durante, 2006, p. 55), el mismo que menciona que otra forma de evaluación efectiva es la pirámide de Miller, dicha pirámide tiene cuatro niveles de competencia: sabe, sabe cómo, demuestra y hace. La idea es, que para que un trabajador cumpla con una tarea, los cuatro peldaños mencionados, deben estar integrados. Otro rasgo, es que cada nivel ha sido denominado por una acción observable, lo que implica que cada una de ellas, es posible que sea valorada o medible en una evaluación. Simultáneamente, Durante (2006) sugiere distintos tipos de pruebas para los escalones de la pirámide, utilizados frecuentemente en las áreas de Medicina y Educación.

Figura 5. La pirámide de Miller y los métodos de evaluación. Adaptado de Durante, E. (2006).



Algunos métodos de evaluación de las competencias: Escalando la pirámide de Miller. Servicio de Medicina Familiar y Comunitaria. Hospital Italiano de Buenos Aires 26 (2), 55-61.

Finalmente, para Alles (2005) existe una metodología mucho más sencilla para la evaluación del desempeño, la cual está dividida en dos fases, en la primera es donde se fijan los objetivos operativos medibles, es decir, el qué, qué debe hacer cada colaborador para el cumplimiento de dichos objetivos. La segunda parte es el cómo, se evalúa el comportamiento, en otras palabras, cuáles son las características o competencias del empleado, que le permitirán alcanzar lo planificado. La autora hace énfasis en los pasos previos a seguir para la aplicación de este procedimiento: definición del puesto, una correcta evaluación, evaluar el desempeño en función del puesto y la retroalimentación.

Calidad del servicio.

Todavía cabe señalar la importancia de la calidad del servicio como parte del control administrativo mencionado previamente. Para poder indagar en el tema es necesario definir el servicio al cliente, Duque (2005) lo resume de la siguiente manera:

Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas

las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (p. 2).

Entonces, utilizando este concepto lo que se busca es evaluar la percepción del servicio recibido por los clientes, por lo que, es imperativo saber realmente qué es lo que se desea medir, de manera general, se han determinado tres factores: calidad, satisfacción y valor. Siendo la calidad el objeto de estudio, enseguida, se detallan algunas definiciones por varios autores:

“La calidad es el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1998, c.p. Duque, 2005, p. 5).

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989, c.p. Duque, 2005, p. 4).

“La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (Drucker, 1990, c.p. Duque, 2005, p. 5).

En efecto, la calidad del servicio es ese valor agregado que una empresa debe preocuparse de otorgar a sus clientes, así logrará su lealtad y el ser reconocida por sobre las demás. Entre los parámetros que este concepto abarca Garvin (1984, c.p. Duque, 2005, p. 6) menciona ocho, siendo los más relevantes para el consumidor: desempeño, características, confiabilidad, apego, durabilidad, aspectos del servicio, estética y calidad percibida. A su vez, se han establecido modelos de medición para garantizar que los resultados sean los realmente

esperados. De manera general, se podría mencionar el Modelo de la Imagen formulado por Grönroos (1988, 1994), el cual indica que se puede establecer la relación entre la calidad técnica, es decir, lo que se dio a los clientes y la calidad funcional, que no es más que la manera en que dichos clientes recibieron el servicio; por lo que, el cliente estará influido tanto por el tipo de servicio recibido como por la forma en la que lo obtuvo.

Otro modelo interesante es el de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988), con base en lo expuesto por Grönroos, desarrollaron un instrumento para medir la calidad del servicio llamado SERVQUAL, mismo que medía las percepciones de los clientes entre lo esperado y recibido, por medio de sus comentarios acerca de la confiabilidad o empatía, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta y tangibilidad o apariencia en general de equipos y personal.

Igualmente, Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo (2011) exponen el Modelo de Endomárketing que trata de afianzar la relación con el cliente externo a través de desarrollar estrategias de motivación para los clientes internos o colaboradores, busca mejorar la comunicación interna y establecer lazos emocionales, estructurales e incluso económicos. Otro rasgo del modelo es que tiene como objetivo el mejorar el clima laboral, que exista una buena relación entre el empleado y la organización, generando un nivel de compromiso y el deseo de pertenencia a la empresa. Los autores hacen hincapié que el éxito de este planteamiento es brindar al trabajador un empleo estable, el cual se vea reflejado por un salario justo y puntual. También, que se le permita crecer profesionalmente, que él sienta la preocupación de la alta dirección por su bienestar y desarrollo. Al mismo tiempo que se desarrollen actividades de

integración así se establecerán buenas relaciones entre pares y se facilite la comunicación.

Cabe acotar, lo mencionado por Camisón et al., (2006) con relación a este tema, los autores indican que existen dos factores claves que influyen en la calidad del servicio en clientes internos, el primero son los aspectos dentro de la organización, que causan satisfacción o insatisfacción al empleado, entre los que se destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, etc. Por otro lado, los aspectos interpersonales, que son origen de esta satisfacción, por lo que, concluyen que es primordial reconocer las expectativas del cliente interno, así esa información es utilizada para mejorar la calidad del servicio; se debe identificar las necesidades de este tipo de clientes para trabajar en ellas (p. 933).

Una vez abordados los conceptos de calidad del servicio externo e interno es necesario mencionar las principales causas, que originan sus deficiencias, según lo expuesto por Parasuraman et al. (1993, c.p. Camisón et al., 2006) existen cuatro: la primera es la falta de una cultura orientada a la investigación, falta de comunicación ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando. En segundo lugar, está el poco compromiso de la gerencia con la calidad, puesto que, no fue contemplada en los objetivos de la empresa o no existe un estándar para su medición. Como tercer punto, se menciona la falta de trabajo en equipo, que pudo ser causada por una mala asignación de funciones y autoridad, falta de control o conflictos internos. La cuarta es una deficiencia en la comunicación descendente o que la empresa es propensa a ofrecer a sus clientes mucho más de lo esperado (p. 905).

De la misma manera, Rodríguez (2013) hace hincapié que para enfrentar estas deficiencias se requiere que la alta gerencia tenga un plan de trabajo enfocado en las expectativas de sus clientes, que cada área de la organización cuente con procedimientos claros para el antes y después de haber proporcionado un servicio, con el propósito de obtener las mejoras esperadas en el proceso de calidad. También, señala que se trata de un trabajo en equipo, el cual involucra a todos los miembros de la organización; que la calidad del servicio debe ser manejada desde las bases de la estructura organizacional, para que, formen parte de los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo y así poder cumplir con las exigencias del cliente en su totalidad. “Por ello, la Gestión de Calidad constituye un dispositivo o más bien un programa de cambio organizacional” (Rodríguez, 2013, p. 77), con este argumento el autor trata de enfatizar la importancia de la calidad y su relación con los procesos internos, el trabajo en equipo, la optimización de los recursos, la rentabilidad y la satisfacción del cliente (Rodríguez, 2013).

Marco Conceptual

Organización

“Es un sistema de recursos encaminado a alcanzar algún tipo de objetivo (o conjunto de objetivos)” (Amaru, 2009, p. 511).

Incidente Crítico

“Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo” (Alles, 2005, p. 33).

Equipos de Trabajo

“Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias” (Robbins & Coulter, 2014, p. 429).

Planeación Estratégica

“Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, p. 5).

“Un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias de largo plazo de la organización” (Bateman, 2009, p. 137).

Cultura organizacional

“Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás” (Robbins & Coulter, 2014, p. 51).

Satisfacción Laboral

“Es la actitud general ante el trabajo propio, y surge de la calidad del trabajo en cuanto interés, desafío y atractivo de las tareas que incorpora, así como de la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos piensan que deberían recibir” (Bustamante et al., 2017, p. 32).

Macro Ambiente

“El ambiente general; incluye los gobiernos, las condiciones económicas y otros factores fundamentales que, por lo general, afectan a todas la organización” (Bateman, 2009, p. 52).

Liderazgo

“Es la realización de metas por medio de la dirección de colaboradores. Es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de un grupo y llevarlo a realizar sus propios objetivos. Se define como una competencia que establece una relación de influencia” (Amaru, 2009, p. 313).

Manual de Puestos

“Análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo siendo el cometido básico el conocimiento real y actualizado, de la estructura de la organización, de sus cometidos y actividades, de las responsabilidades de los diferentes puestos, de los niveles de exigencia requeridos con respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.” (Alles, 2005, p. 86).

Motivación

“Son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins & Coulter, 2014, p. 506).

Calidad

“La excelencia de sus productos (bienes o servicios)” (Bateman, 2009, p. 14).

Gestión de Calidad

“Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo” (Camisón et al., 2006, p. 264).

Estructura Organizacional

“Es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad. Describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, c.p. Parra & Liz, 2009, p. 99).

Capítulo II

Marco Referencial

Evidencia Empírica en otros Países

A lo largo de este capítulo se citan y se explican algunos ejemplos similares con relación a la implementación de un Manual de Descripción de Puestos en diferentes empresas de telecomunicaciones tanto en Ecuador como en países aledaños. Se ha tratado de abarcar no solo una institución en esta rama, sino también en tecnologías de información (TI) e incluso la aplicación de este método en un área determinada de un canal de televisión de señal abierta, de esta manera, se busca establecer su efectividad y su posible relación con la mejora en la calidad del servicio. Además, se detallan métodos y resultados interesantes para el análisis de este proyecto de investigación.

Caso 1: Cuba.

“El presente trabajo describe los procesos claves que se llevan a cabo en el Centro de Información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), haciendo énfasis en las diferencias que obstaculizan su desarrollo exitoso” (Moreira, 2009, p. 21).

Moreira (2009) estableció como objetivo general:

“Un plan de acciones dirigido hacia el rediseño de los subprocesos que confirman los procesos claves, que en la actualidad se llevan a cabo en el Centro de Información de ETECSA y mediante el cual se propone lograr su perfeccionamiento” (p. 21).

Sus objetivos específicos se podrían resumir en diseñar el sistema de gestión de información, definir los perfiles de puestos de cada uno de los responsables de este proceso y la elaboración de un manual de procedimientos. Adicional, establecer un modelo para la agrupación de todos los procesos relacionados con el fin de determinar las relaciones existentes y detectar sus debilidades (Moreira 2009).

Moreira (2009) propuso un plan de acción para la integración de todas las unidades que trabajan en el Centro de Información, a través de la gestión por procesos, con esto buscaba establecer un orden de ejecución presentando un diagrama de flujo de datos, adicional, conseguir el cumplimiento de la misión y garantizar la mejora continua, aumentar los niveles de calidad y eficiencia. Por otro lado, enfatizó la importancia de la interacción del personal y la prioridad de una cultura de servicio, por lo que, para mejorarlas propuso un organigrama y la descripción detallada de los puestos de trabajo de cada uno de los departamentos.

Con relación a la metodología utilizada, Moreira (2009) realizó entrevistas al personal técnico y demás colaboradores involucrados. Los resultados obtenidos mostraron la falta de comunicación interna, el personal no tenía claras sus responsabilidades ni cómo las áreas se relacionaban. Como conclusiones, la autora enfatizó la necesidad de establecer la descripción de puestos y el manual de procedimientos para garantizar la satisfacción del cliente interno y externo, además, de facilitar la toma de decisiones estratégicas y mejorar la calidad del servicio. Por último, puntualizó en la necesidad de socializar estas propuestas a todos los departamentos de la empresa para su correcto funcionamiento.

Caso 2: Baja California, tecnologías de información.

El siguiente estudio de Ahumada, Zárata, Plascencia & Perusquia (2012), que tuvo una duración de dos años, involucra a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de TI en Baja California, México, el mismo presenta:

“Una propuesta de investigación en la que se estudia el capital intelectual de las empresas del sector, los mecanismos de *business intelligence*, inteligencia empresarial, que se pueden desarrollar y la influencia de las asociación sectorial entre empresas del sector con el fin de analizar su competitividad desde un enfoque basado en la gestión del conocimiento” (p. 13).

Entre los objetivos primordiales los autores buscan comprobar que a través de un sistema, que incentive el conocimiento, logrando un recurso humano calificado, propicie la innovación tecnológica y genere empleos bien remunerados, se puede reformar el entorno dentro de las empresas TI incrementando su competitividad, mejorando la calidad de sus productos y servicios e incluso, promueva la participación gubernamental en el desarrollo de políticas, que mejoren las condiciones para el crecimiento del sector, con el fin de que la industria nacional salga a competir a los mercados internacionales (Ahumada et al., 2012).

Se diseñó un programa de fomento a la innovación basado en el reconocimiento de las capacidades requeridas en estas empresas, la importancia del capital humano e la inclusión de acciones de agrupamiento para aumentar el conocimiento de los individuos con el propósito de mejorar la calidad del servicio y por ende, la competitividad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de su mercado objetivo. Además, se estableció un modelo para la evaluación del

desempeño del personal con el propósito de cumplir con las estrategias empresariales. De esta manera, se promueve la capacitación continua y se establecen herramientas de control enfocadas en medir la productividad y el rendimiento del personal (Ahumada et al., 2012).

Ahora bien, se realizaron encuestas personales aleatorias a 161 empresas TI en la región de Baja California desde julio a septiembre de 2010, obteniendo una muestra de 67 entrevistas semiestructuradas. Esta metodología permitió reconocer las principales variables a considerar para aumentar la calidad del servicio y la competitividad, siendo las más relevantes la educación, especialización, innovación, planeación estratégica y cambio cultural. Concluyendo que para la gran parte de las organizaciones las herramientas administrativas sugeridas eran un aporte significativo para el mejoramiento de los procesos, el desempeño laboral y por ende, afectarían positivamente a la calidad del servicio brindado, al ambiente laboral y a la motivación de los empleados (Ahumada et al., 2012).

Caso 3: Ecuador, Teleamazonas.

El presente trabajo de Tiscama (2014) “está basado en el diseño, estructuración y elaboración de un manual operativo y normativo enfocado en el área de Operaciones, Ingeniería y Radiofrecuencia del canal de Televisión CRATEL C.A. (Teleamazonas)” (p. 79). Dicho proyecto busca proporcionar al personal la información necesaria de sus funciones para un mejor desempeño, tal como se ha podido comprobar en otras áreas como Noticias y Deportes, donde cuentan con un manual de procedimientos para el desarrollo óptimo de sus actividades. Adicional, la investigación ha permitido determinar que existe una

mala comunicación interna, falta de inducción a nuevos colaboradores y escasez de capacitaciones para el personal en nómina; problemas, que buscan ser mejorados a través de esta propuesta (Tiscama, 2014).

Tiscama (2014) elaboró un manual de 20 x 20 centímetros, que fue socializado a los departamentos objetos de este análisis, “la temática del manual es exponer las normas, funciones, y horarios de trabajo con el cual se desenvuelven cada uno de los operados y jefes de cada área de trabajo del departamento de Operaciones, Ingeniería y Radiofrecuencia” (p. 86). Además, “conocer de manera general la importancia de su correcto funcionamiento y cómo cada área se entrelaza para que la emisión de la señal al aire llegue a cada receptor de televisión a nivel nacional” (p. 86).

Con el fin de recopilar la información necesaria “se realizó entrevistas semiestructuradas para la obtención de datos para el conocimiento general sobre las falencias que tiene el departamento en la comunicación interna con los empleados y las posibles soluciones correctivas así como la implementación de material explicativo del área para el manejo y uso de los equipos a cargo” (Tiscama, 2014, p. 71). Las entrevistas en mención, que consistían en seis preguntas, fueron efectuadas al Gerente de Operaciones y sus dos Jefes de Operaciones.

Se tuvo como resultado que era necesario la elaboración del manual de funcionamiento operativo y normativo, dado que, los empleados no conocen ni cómo operar ni el cuidado de los equipos. El 70% del personal considera conveniente la capacitación constante para mejorar su desempeño, dentro de estas charlas opinan que es necesario enfatizar en la descripción general del

departamento y las funciones, que cada uno desempeña, así se pueden aclarar dudas y tener definidos los roles de cada uno (Tiscama, 2014).

Análisis de la Empresa Tele Cuatro Guayaquil C.A.

Antecedentes históricos.

Tele Cuatro Guayaquil C.A., conocida en el medio como RTS, es una empresa ecuatoriana legalmente constituida desde 1977, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, cumple con su principal actividad de canal de televisión. Sin embargo, la historia de RTS empieza muchos años atrás, su primera transmisión al aire se realizó el 12 de diciembre de 1960 a las cinco de la tarde con dibujos animados y musicales en formato en blanco y negro, siendo el primer canal de televisión abierta, que operara en el país, de ahí nace el eslogan de la empresa “El primer canal del Ecuador”. En septiembre de 2005 los directivos decidieron darle una nueva imagen a la estación, por lo que, desde esa fecha su razón comercial cambió de Telesistema a RedTelesistema (RTS), cambiando su logo, colores institucionales y lanzando la campaña “RTS más cerca”. Son casi 60 años, que este medio de comunicación muy conocido a nivel nacional e internacional, ha operado ininterrumpidamente, siempre ubicándose entre los primeros lugares de audiencia de la televisión en el país (RTS, 2020).

Apostando siempre a la producción nacional, al entretenimiento y a la información veraz y objetiva, el canal ha logrado posicionarse como el favorito de grandes y chicos con una oferta variada de programación, en la que el principal objetivo es brindar sano entretenimiento, siendo así RTS, un integrante más de la familia ecuatoriana (RTS, 2020).

Situación actual.

Siendo de gran importancia el análisis de la situación actual de RTS, se contó con la colaboración del Gerente Administrativo Financiero y el Jefe de Seguridad Industrial para recopilar la información pertinente, que se detalla en los siguientes puntos, con el fin de presentar la forma en que se ha venido trabajando durante los últimos años.

Hoy en día, la empresa ha sabido adaptarse al mundo tecnológico, que la rodea, logró satisfactoriamente pasar de la etapa análoga a la televisión digital, también, estableció una página web, que cuenta con una plataforma digital, permitiendo tener en archivo la programación y que pueda ser vista al gusto del televidente, a través del sistema *video on demand*, utilizando dispositivos móviles o la computadora, además, incursionó en las redes sociales, con el propósito de estar al alcance de un mayor nivel de audiencia, de esta manera, el público puede estar conectado todo el tiempo (RTS, 2020).

Por otra parte, la institución ha logrado crecer en infraestructura física, tal es así, que desde el año 2009 cuenta con un local propio, que tiene un área de terreno de 2 934 m², donde actualmente, operan tanto las oficinas administrativas como los estudios de grabación. Así mismo, ha expandido su cobertura nacional, por medio de la instalación de 30 repetidoras, ubicadas en algunas provincias del país incluyendo la Región Insular.

Si bien es cierto, RTS tiene como objetivo principal el deleitar al público de todas las edades y géneros, a través de una amplia gama de producción en vivo y en cinta, tanto entretenida como educativa (RTS, 2020); es, también, una empresa muy comprometida con sus empleados. Actualmente, existen en nómina 120 empleados, quienes oscilan entre los 18 a 60 años, muchos de los cuales

tienen más de 20 años en la institución e incluso desempeñan su mismo puesto de trabajo y funciones desde su ingreso al canal, otorgándoles un ambiente laboral estable y seguro. En contraste con lo anterior, aunque la gerencia no ha escatimado gastos para la implementación de nueva tecnología es evidente la falta de procesos administrativos dentro de la organización, puesto que, hasta la fecha no existen declaración de misión ni visión, tampoco, objetivos ni mucho menos un organigrama estructural, solo se han establecido los nombres de los departamentos y por las actividades cotidianas se han determinado sus alcances, niveles de autoridad y funciones.

Aunque, no se puede descartar que por requisitos de Ley existe el Reglamento Interno desde el año 2015, mismo que no fue socializado sino que permanece en una cartelera en los pasillos del canal, al alcance de todos los colaboradores. En el año 2013 la gerencia decide incursionar en el ámbito de la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, se estableció una política en marzo de ese año, que tampoco fue socializada pero permanece visible en puntos estratégicos del edificio, la cual establece lo siguiente:

Tele Cuatro Guayaquil C.A, empresa dedicada a la transmisión de programas de televisión, tanto de producción propia como de terceros, desarrolla sus actividades en un ambiente seguro y saludable precautelando la integridad de sus trabajadores, empleados, visitantes, contratistas, clientes y comunidad en el ámbito de sus operaciones así como reducir los riesgos laborales a los que están expuestos, mediante la aplicación de programas preventivos, con objetivos claros y bien definidos, capacitándolos en los temas inherentes a la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, mejorando el ambiente laboral, otorgándoles los

equipos necesarios para el desenvolvimiento seguro y eficaz en sus respectivas funciones. También, es compromiso de la empresa garantizar el flujo de recursos económicos, de tiempo y personal, velando por el mejoramiento continuo a través de la aplicación de técnicas modernas de identificación y medición de los factores de riesgos y el cumplimiento de la legislación nacional vigente respecto a la Seguridad y Salud de los trabajadores y las políticas del negocio (RTS, 2013).

Durante los siguientes años se ha tratado de cumplir con lo estipulado en esta política, se han entregado equipos de protección al personal anualmente, se han realizado mediciones de radiación y ruido en áreas críticas, se ha hecho seguimiento de los accidentes laborales reportados, se estableció un grupo de brigadistas, pero, aún existe escasez de capacitaciones y charlas referentes a este tema. A finales del año 2017 se tiene la iniciativa de trabajar en la parte ambiental, iniciando con la elaboración de puntos ecológicos, ubicados en todos los accesos visibles a la organización, continuando con la solicitud de licencias ambientales para todas las repetidoras a nivel nacional y por último, se decidió contratar una empresa, que se encargue del manejo de desechos peligrosos. Sin duda alguna, todavía falta mucho por trabajar en este tema, entre los cuales, se piensa a futuro programar campañas para el reciclaje, con el fin de concientizar e involucrar a todo el personal.

Estructura organizacional.

Como se mencionó anteriormente, RTS no cuenta con una estructura organizacional establecida formalmente, sin embargo, con el paso del tiempo se han creado departamentos específicos para tratar de organizar al personal con sus

funciones y responsabilidades, al igual que manejar centros de costo definidos. De esta manera, nacen las siguientes áreas:

- Presidencia
- Administración y Finanzas
- Comercialización y Marketing
- Programación y Producción
- Técnico y Operaciones

El departamento de Presidencia está dirigido por dos hermanos, uno de ellos asume el cargo de Presidente-Representante Legal y el otro de Gerente General, quienes tienen más de diez años en esa posición. Ambos con un Doctorado en Derecho, forman parte de la alta gerencia de la compañía, el Presidente trata las relaciones públicas y sobre todo políticas del canal, en otras palabras, es la imagen pública de la compañía; suele involucrarse en las negociaciones de los clientes más importantes, trabajando de la mano con Comercialización. Su firma consta en todos los contratos sean de clientes, proveedores, temas legales, cheques y demás. Por otro lado, el Gerente General es el responsable de la parte legal de la empresa, junto a un estudio jurídico externo, deben revisar cada contrato y que se esté cumpliendo con todas las normativas de la Ley en el ámbito laboral, de telecomunicaciones, negociaciones con clientes y cualquier otra disposición gubernamental existente.

Con relación a Administración y Finanzas es liderado por un Magíster en Administración de Empresas, que tiene siete años en la empresa, y también, forma parte de la alta gerencia. Lo que se refiere a Administración debe supervisar a Talento Humano, Compras, Servicios Generales y Seguridad Industrial. Por el

lado de Finanzas a Tesorería, Facturación y Contabilidad. De igual forma, es el responsable de controlar el presupuesto general y el flujo de dinero del canal, su firma es también requerida para todos los cheques, que se giran diariamente. En ocasiones suele participar en las negociaciones de los clientes más grandes junto con Presidencia y Comercialización.

A pesar de que Comercialización y Marketing está establecido como un solo departamento, internamente es manejado por separado, existe un gerente por cada línea y ninguno se reporta o depende del otro; ambos trabajan por separado con la Presidencia. Comercialización forma parte de la alta gerencia pero Marketing es una gerencia media, siendo el área más nueva de la empresa. Con respecto a Comercialización, su gerente tiene dos años en RTS y no cuenta con un título de tercer nivel, aunque en esa posición lo más valioso es la trayectoria en los medios de comunicación y los contactos con agencias de publicidad y clientes directos, lo que sin duda posee el actual líder de esa área, siendo de gran ayuda para sus tareas cotidianas. Adicional, de la parte de Ventas, que involucran las negociaciones con todos los clientes y la captación de clientes potenciales; él maneja el área de Pautaje, donde se ingresan las órdenes de todos los clientes.

Por su parte, Marketing, que también involucra Inteligencia de Mercado, tiene un gerente, Ingeniero Comercial, con más de 17 años en el canal, este departamento se preocupa por la imagen de la institución; realizar las mediciones de audiencia diarias por cada programa, horario y televidente objetivo; y por presentar paquetes de programas con precios especiales, que sean atractivos para los clientes. También, es el encargado de lanzar nuevas campañas publicitarias, afianzar la relación con los clientes y buscar formas innovadoras para difundir la programación de RTS.

Programación y Producción es igual al caso anterior, se trata de gerentes medios diferentes, que no guardan relación entre sí y se reportan directamente a Presidencia. Por una parte, la gerencia de Programación es controlada por el colaborador más antiguo del canal, quien este año cumplió 40 años en la empresa, es Licenciado en Comunicación, además, supervisa Promociones y Videoteca. Es responsable de la adquisición de los programas en cinta y revisar el contenido de los mismos según el horario en el que se lo vaya a transmitir. De igual manera, es el único que puede incorporar o cancelar cualquier tipo de programa sea producción nacional o en cinta, no requiere de la aprobación de Presidencia o ninguna otra área para proceder con este tipo de disposición.

En cuanto a Producción existen gerencias medias según la cantidad de programas en vivo, que el canal tenga a disposición. En la actualidad, existen solo tres: Noticias, Copa y Club de la Mañana, cada uno, cuenta con su propio gerente, quien es responsable del personal periodístico y sus coberturas, y el contenido del programa. Noticias, dirigido por una Licenciada en Comunicación, quien tiene 18 años laborando en la institución, cubre los acontecimientos actuales del país y del mundo más un segmento para la comunidad y sus problemas, se cuenta con un noticiero matutino y estelar todos los días salvo el sábado. Copa, liderado por un profesional en la materia y con más de 20 años en RTS, es un noticiero de deportes, se transmite por las noches luego de Noticias, su objetivo es la cobertura periodística de todo evento de índole deportivo a nivel nacional e internacional. Por último, Club de la Mañana, cuyo gerente está desde la inauguración del programa hace 15 años, es una revista matutina, que se transmite de lunes a viernes, dirigido a amas de casa con el fin de entretenerlas, darles consejos de belleza, para el hogar, y demás temas concernientes a la familia.

Finalmente, el departamento Técnico y Operaciones es manejado por un solo gerente medio, Ingeniero en Telecomunicaciones, quien forma parte de la empresa por 30 años. La parte técnica controla la señal al aire a nivel nacional, de coordinar enlaces vía satélite o transmisiones vía microonda para todos los programas, y se encarga del mantenimiento de todos los equipos eléctricos, de transmisión y sistemas. El área de Operaciones controla al personal de estudios, taller, camerinos, sonidistas y operadores del Master, debe organizarlos, para que, estén presentes los que sean necesarios en cada transmisión en vivo en estudios o en exteriores y programas grabados. En esta misma gerencia se maneja Sistemas, que se encarga del almacenamiento de la información en servidores, la administración y actualización de los diferentes softwares administrativos usados por las distintas dependencias del canal, el manejo de las cuentas de correos electrónicos y la página web.

Análisis del departamento de Talento Humano.

Siendo la revisión de este departamento materia fundamental para el objeto de estudio de este proyecto, es necesario analizar la manera en el que este opera y determinar sus puntos favorables y sus falencias. Actualmente, es dirigido por una Magíster en Administración de Empresas, quien tiene más de 25 años en esa posición y en la organización, su grupo de trabajo está conformado por dos Asistentes, quienes carecen de título superior ni experiencia en la rama, aunque, son colaboradoras jóvenes con una buena actitud y predisposición para el trabajo. Talento Humano se encarga del pago puntual de la nómina de todos los empleados, dicho pago es realizado a través de transferencia bancaria los días 20 de cada mes, puesto que, al ingreso de cada trabajador este departamento se encarga de gestionar la creación de una cuenta de ahorros en una de las

instituciones bancarias con más prestigio en el país, por lo que, al momento del pago se facilita el proceso sin excepción de personal.

En los últimos dos años, se ha enfocado en iniciar una política de incentivos dentro de RTS, la cual consiste en la entrega de pequeños detalles para el Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre y para el cumpleaños de todos los empleados, se tratan de presentes, no repetitivos, de un valor no superior a \$5, los cuales han tenido mucha aceptación entre los colaboradores. También, se gestionó un crédito corporativo con uno de los supermercados con mayor cobertura a nivel nacional, y se le hizo entrega a cada empleado una tarjeta de consumo de \$50, valor que es descontado vía rol de pagos en la acreditación del sueldo del mes siguiente. De igual manera, si un empleado requiere de un préstamo por parte de la compañía por temas personales, debe acercarse a Talento Humano e indicar el motivo del préstamo y cuál sería su forma de pago. Luego, es este departamento, quien intercede por el empleado ante la Gerencia Administrativa Financiera, para que, el préstamo sea aprobado y acreditado en la cuenta del colaborador a la brevedad posible.

Hace seis años se incorporó a esta área una Trabajadora Social, Licenciada en Comunicación, que a pesar de no tener la experiencia del caso ha logrado mantener una buena relación con entidades públicas y centros de salud ubicados en la ciudad de Guayaquil. De esta forma, se brinda ayuda al trabajador, por ejemplo, acompañándolo en todo el proceso cuando tiene un accidente laboral, agilizar citas médicas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y siendo partícipes en calamidades domésticas, como el fallecimiento de un ser querido o enfermedades catastróficas, sean del propio empleado o un familiar cercano. Otra iniciativa implementada por Talento Humano es que desde hace seis

años inició con un programa de charlas para el personal, impartidas por el Médico Ocupacional de la empresa, a pesar de que se cumplen de manera periódica los temas no varían, desde el inicio han sido los mismos, enfocados en salud sexual y reproductiva, enfermedades venéreas, enfermedades estacionales como la gripe o dengue, la lactancia materna, consumo de drogas y riesgos psicosociales; lo que ha ocasionado la poca asistencia y participación del personal.

Con respecto a los perfiles de puestos no se ha efectuado el levantamiento de esta información, por lo que, no han sido definidos por este departamento, esto ocasiona que no estén claras las funciones y competencias para los puestos existentes ni se puede determinar que los trabajadores, que al momento los desempeñan, sean los adecuados o si requieren de algún tipo de capacitación. Es por este motivo que Talento Humano, tiene un papel secundario, durante el proceso de reclutamiento y selección del personal a contratar, esta función recae sobre el jefe directo, que necesita cubrir esa plaza, lo que ha resultado que la contratación sea netamente por recomendación de algún otro compañero o del mismo jefe, mas no, porque el elegido cumple con las expectativas del puesto o haya formado parte de un proceso exhaustivo de selección. Una vez que el área solicitante ha escogido su candidato, Talento Humano interviene solo para la solicitud de la documentación exigida por la Ley, la verificación de datos, los exámenes ocupacionales y la firma del contrato; proceso que suele tomar tres semanas. En cuanto el nuevo colaborador ingresa, es Seguridad Industrial, que se encarga de darle una pequeña charla acerca de los posibles riesgos laborales según su puesto de trabajo, posteriormente, uno de los integrantes del área en la que trabajará, puede como no, enseñarle las instalaciones del canal y darle una inducción breve de las funciones a realizar.

Por lo que se refiere al sistema de remuneración, RTS se sujeta a lo dispuesto en la Ley, la misma se pacta entre el futuro jefe directo y el candidato, previa autorización de la Gerencia Administrativa Financiera; Talento Humano solo interviene cuando se trata de contrataciones para personal de limpieza, dado que, el valor es el Salario Básico Unificado. Solo en el caso de los Ejecutivos de Ventas, se maneja una remuneración mixta, donde se estipula una base y anualmente se revisa la tabla por comisiones sobre ventas. La celebración del contrato es por escrito, firmado por el Presidente del canal y el nuevo empleado, en la mayoría de los casos, se trabaja bajo la modalidad de contrato a tiempo indefinido con un período de prueba de 90 días, salvo el caso de los presentadores en Producción, quienes tienen un contrato por servicio determinado, donde se estipula que se dará por concluido, una vez que el programa para el que se lo contrató salga del aire. Por último, existen los contratos eventuales por maternidad, el cual se cumple el plazo en cuanto se reintegra la colaboradora, que gozaba de dicho período.

Otro aspecto que no ha sido contemplado por este departamento son los planes de carrera, no existen programas de formación y capacitación para el personal; de una gerencia considerar, que su equipo requiere de alguna charla, no se involucra a Talento Humano, sino que es la misma gerencia, que busca la más adecuada y solicita la aprobación respectiva a la Gerencia Administrativa Financiera para proceder. Son muy pocas las áreas, que se han capacitado en el canal, y de aprobarse dicho rubro, no son todos los colaboradores del departamento que asisten, sino unos cuantos y en ocasiones solo uno, quien suele ser el de mayor tiempo dentro de la organización o el que tiene una mejor relación con su jefe directo. Teniendo en cuenta lo mencionado, tampoco hay una política

de ascensos, de existir la necesidad de ocupar alguna mejor posición en la empresa, se prefiere una nueva contratación a ascender a alguien de la misma área o de alguna otra, que cumpla con las necesidades del puesto. Por tal motivo, se puede concluir que no existen estrategias para el desarrollo del personal dentro de la institución, no hay planes de acción enfocados en retener o potenciar a los buenos elementos, a motivarlos a la educación permanente y al crecimiento profesional.

Análisis FODA.

A continuación, se ha realizado un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de RTS para reforzar el estudio de su situación actual, de esta manera se podrán reconocer los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), que afectan en mayor medida y que deben ser considerados por la alta gerencia, así se podrán formular las estrategias pertinentes para alcanzar los objetivos de la empresa (Robbins & Coulter, 2014).

En resumen, las fortalezas de la institución están basadas en la inversión continua en tecnología e infraestructura realizada por los altos ejecutivos. Dada la trayectoria de RTS es indiscutible su conocimiento del mercado y del cliente objetivo, ya se había indicado que fue el primer canal del país en transmitir su señal y que hasta la fecha dicha transmisión ha continuado de manera ininterrumpida; esto le ha permitido mantenerse en el mercado y afianzar las relaciones con todos sus clientes, proyectando seguridad y estabilidad. No se puede descartar, el buen ambiente laboral existente, hay buenas relaciones entre los compañeros y el acercamiento hacia la alta gerencia es muy fácil, puesto que,

se trata de personas muy abiertas y que gustan de relacionarse con todas las demás áreas. Es evidente la buena armonía y compañerismo, sobre todo al tratarse de un grupo significativo de personas, que laboran en la organización hace muchos años.

Por otra parte, las debilidades nacen de la falta de planificación, es necesario establecer controles administrativos, que permitan mejorar estos aspectos. Es contradictorio que sea una empresa, que se acopla a los cambios del mercado y tecnológicos, pero no ha podido evolucionar en lo que respecta al personal y sus procesos internos. Por lo que se podría decir que tiene tecnología de punta manejada por personal no capacitado y desmotivado, siendo crucial el establecer el manual de puestos y así poder determinar con quién se cuenta y qué medidas habría que tomar para mejorar el desempeño laboral. Quizás la limitación de producción nacional parte de esta debilidad, sería posible tener una mayor variedad de programación si se contara con personal capacitado y que aportara con ideas innovadoras, con el objetivo de salir del mismo esquema de programas e impulsar la producción nacional, llevando a RTS a liderar el mercado.

A su vez, las oportunidades están entrelazadas con el hecho de contar con tecnología y muchos años en el mercado, esto ha hecho posible tener una gran cobertura nacional; inclusive a lo largo del tiempo, se han firmado convenios con empresas de cable, para transmitir la señal a través de su plataforma y estar más al alcance del público televidente, teniendo en cuenta que existen comunidades, donde la señal es precaria y solo se puede llegar por este medio. Habría que mencionar, además, la incursión de redes sociales y la página web, convirtiéndose en herramientas claves para ampliar la cobertura de la señal. Los casi 60 años en el mercado han permitido que la marca sea reconocida, logrando una fidelización

con los clientes, hecho que es posible medir gracias a los ratings en sintonía. De la misma manera, ha contribuido para el reconocimiento nacional e internacional, lo que ha facilitado las relaciones comerciales con todo tipo de proveedores, con muchos de ellos se mantiene una relación por más de 30 años.

Finalmente, las amenazas se centran en la competencia, se tiene la competencia de otros canales de televisión abierta, que también están al aire por muchos años en el país, y que cuentan con variedad de programación, atractiva para el público; estos siempre han sido los mismos, a pesar de que han otorgado nuevas frecuencias para este fin, los clientes se concentran entre cuatro canales, los cuales se pelean por el primer lugar. Es por eso que la variedad en la programación y los precios competitivos hacen la diferencia al momento de negociar con las agencias de publicidad y clientes directos, donde RTS falla muchas veces, por no considerar estos aspectos externos no viéndose reflejado en sus precios. Sin embargo, ha logrado mantenerse en el mercado entre los primeros lugares, por lo que, aunque su nivel de ventas no es lo esperado, logra tener un buen margen de utilidad. Para concluir, no se puede obviar el ingreso de nuevos competidores como la televisión por cable o el Internet, donde empresas como Netflix han crecido impresionante en un corto plazo; no obstante, la cultura ecuatoriana todavía mantiene la costumbre de la televisión nacional para noticias, deportes, farándula y demás.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> * Buen ambiente laboral. * Infraestructura adecuada. * Equipos de última generación (tecnología). * Conocimiento del mercado. * Buenas relaciones con agencias de publicidad y clientes directos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cobertura nacional. * Altos niveles de rating. * Fidelización con clientes. * Buenas relaciones con proveedores (nacionales e internacionales)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Escasez de estructura organizacional. * Falta de planificación estratégica. * Procesos no definidos. * Falta de capacitaciones. * Desmotivación del personal (no hay planes de carrera ni ascensos). * Falla en la socialización de reglamentos. * Carencia de análisis de puestos. * Limitación de producción nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alto número de competidores. * Ingreso de nuevos competidores. * Precios no competitivos.

Figura 6. Análisis FODA.

Marco Legal

Con el propósito de validar el objeto de estudio de este proyecto, es importante relacionarlo con las leyes del país y así determinar si su implementación será respaldada por las mismas o si es contradictoria a lo estipulado. Por tal motivo, se ha revisado el marco legal, el cual será detallado enseguida, mismo que encierra la Constitución de la República, el Código del Trabajo, Reglamento del Instructivo Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. En síntesis, tratan del derecho a un empleo digno y cuáles deben ser sus condiciones, de esta manera, toda organización debe regirse y adaptarse a estas normas, ya que, una vez más se prioriza al recurso humano, siendo este el activo más importante de cualquier empresa.

Para empezar, es importante puntualizar el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 en su sección octava con relación al trabajo y seguridad social, que establece lo siguiente:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un deber económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

De manera similar, el artículo 325 de la Constitución con relación a las formas de trabajo y su retribución vuelve a enfatizar este punto mencionando que “el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconoce todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”. Posteriormente, en el artículo 326 se detallan los principios del trabajo, donde se puede destacar el numeral cinco que indica que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.”

Continuando con el análisis, el Código del Trabajo modificado en el año 2018 contempla varios puntos relevantes, por un lado, detalla lo concerniente al contrato escrito en los artículos 18 y 19, en el artículo 21 menciona los requisitos imprescindibles para dicho contrato, siendo esencial mencionar el numeral uno “la clase o clases de trabajo objeto del contrato”, el dos “la manera cómo ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.” y el cinco “el lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo”. Ahora bien, cabe

recalcar, lo estipulado en el Capítulo IV en el artículo 42 con relación a las obligaciones del empleador, donde resalta el numeral dos, el cual indica que el empleador debe “instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias”.

También, el numeral ocho de este mismo artículo indica que hay que “proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado”. Por último, el numeral 12 hace hincapié en que el empleador debe “sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado”. De esta manera, se deja establecido que todo contrato escrito requiere que las partes tengan conocimiento de las tareas a realizar y que dicho trabajo se efectúe en un ambiente, donde prevalezca la seguridad y salud del colaborador; contando con las herramientas claves para su mejor desempeño.

Se debe agregar lo estipulado en el Capítulo I del Reglamento del Instructivo Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo según Resolución de la Secretaría Andina 957 expedido en marzo de 2008, en el artículo uno señala que forma parte de la gestión del talento humano la “selección; información; comunicación; formación; capacitación; adiestramiento e incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores”. Este reglamento trabaja conjuntamente con el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo según la Decisión del Acuerdo de Cartagena 584 oficialmente registrado en noviembre de 2004, mismo que en su artículo cuatro literal j declara que dentro de la Política de Prevención de Riesgos Laborales se debe contemplar el “asegurar el cumplimiento de

programas de formación o capacitación para los trabajadores, acordes con los riesgos prioritarios a los cuales potencialmente se expondrán”.

Para complementar lo antes mencionado, esta misma Decisión 584 en el artículo once en el literal h declara que es imperativo “informar a los trabajadores por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y eliminarlos”.

Adicional, en el inciso k cita que hay que “fomentar la adaptación del trabajo y de los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental”. Con relación a los derechos de los trabajadores la Decisión 584 en el artículo 18 recalca que “todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

Capítulo III

Marco Metodológico

Tipo de Estudio

A lo largo de este capítulo se abarcará la metodología aplicada para este estudio, incluyendo el tipo de investigación, la estrategia de muestreo, la presentación de los datos obtenidos y su respectivo análisis. Teniendo como objetivo principal el buscar información relevante, que permita plantear soluciones futuras para el problema identificado en la organización.

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014) una “investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”, la misma cuenta con dos enfoques, el cuantitativo y el cualitativo, que manejan cinco estrategias claves las cuales se resumen en la observación, establecer suposiciones, demostrar el grado de dichas suposiciones, para revisarlas a través del análisis y finalmente, proponer nuevas observaciones y evaluaciones para fundamentar estas ideas o generar nuevas.

Ahora bien, los autores diferencian ambos enfoques en que el cuantitativo es secuencial y “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” Mientras que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

De acuerdo con lo mencionado, en el presente trabajo se realizará una investigación cuantitativa, puesto que, se intenta establecer las tendencias de

comportamiento de variables por medio de la recolección de datos exclusivamente de las encuestas y posteriormente analizarlos. Dicho lo anterior, Hernández et al. (2014) establecen que un estudio puede incluir cuatro alcances exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Primeramente, el exploratorio se utiliza para examinar un problema de investigación poco estudiado y así obtener mayor información. Luego, el descriptivo busca establecer los perfiles de las personas, grupos o del objeto en cuestión siendo útil y preciso. El tercer alcance, correlacional, tiene como propósito identificar la relación entre uno o dos conceptos. Por último, el explicativo responde las causas de eventos físicos o sociales siendo el más estructurado, dado que, permite entender el fenómeno estudiado. Por consiguiente, el tema de esta tesis se caracteriza por ser descriptivo y correlacional, ya que, indaga sobre el análisis de la calidad de servicio y la descripción de puestos del personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A.

Diseño de Investigación

Hernández et al. (2014) definen diseño como “al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. Con relación al enfoque cuantitativo existen dos clasificaciones de diseño, los experimentales y los no experimentales. Cuando se manipula intencionalmente una o más variables para analizar sus efectos, se trata de un diseño experimental, por otra parte, si se estudian las variables en su contexto natural, es decir, en situaciones existentes y no es posible manipularlas se habla de diseños no experimentales. Con respecto a los no experimentales se dividen en transversales, que recolectan los datos en un tiempo único, y los longitudinales, que analizan cambios con el paso del tiempo. En consecuencia, este trabajo tendrá un diseño de investigación no experimental transversal, no se

afectarán las variables a estudiar sino que se concentrará en analizarlas en un tiempo determinado para establecer la problemática de la investigación.

Tamaño de la Muestra

La población del estudio está compuesta por la totalidad de colaboradores de Tele Cuatro Guayaquil C.A., es decir, 120 personas al momento. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población” (Hernández et al., 2014, p. 175), para que, la misma sea representativa se aplicó la siguiente fórmula considerando un universo finito con un nivel de confianza base de 95% y un 5% de margen de error:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = 120 personas

Z = Nivel de confianza de acuerdo a la distribución estadística normal = 1.96
(95% de confianza y 5% de error)

p = Proporción poblacional de éxito = 0.05

q = Probabilidad de ocurrencia sin éxito = 1 – p = 0.05

e = Error de estimación = 5% = 0.05

Reemplazando los valores se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{120 * 1.96^2 * 0.25}{0.05^2 * 119 + 1.96^2 * 0.25}$$

$$n = \frac{115.248}{1.25790}$$

$$n = 91.6193 = 92$$

De acuerdo a la fórmula estadística la muestra debe ser de 92 personas, sin embargo, se ha decidido realizar las encuestas al total de la población, por tratarse de un número relativamente pequeño y con el fin de obtener mejores resultados.

Instrumentos de Investigación

El instrumento aplicado en este trabajo para la recolección de datos de la muestra es la encuesta. Citando a Casas, Repullo & Donado (2003) esta técnica es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que, permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz; además, tiene la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez. El instrumento básico de la investigación por el método de encuesta es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009, c.p. Hernández et al., 2014, p. 217). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013, c.p. Hernández et al., 2014, p. 217). Para resumir, la encuesta es el proceso que se lleva a cabo, mientras que el cuestionario es el formulario, que contiene las preguntas para los sujetos objeto de estudio. (Casas et al., 2003).

El contenido del cuestionario es variado, se pueden encontrar distintos tipos de preguntas depende de los aspectos que se deseen medir. En el caso de esta investigación se han utilizado preguntas cerradas, mismas que contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben

acotarse a estas; siendo de fácil contestación y codificación (Hernández et al., 2014, p. 217). Así mismo, se determinó el uso de una escala, que es un patrón, conjunto, medida o estimación regular de acuerdo con algún estándar o tasa, respecto de una variable (Carmines & Woods, 2003, c.p. Hernández et al., 2014, p. 219).

De acuerdo a la necesidad de Tele Cuatro Guayaquil C.A. se elaboraron 37 preguntas, que se encuentran en el Apéndice, las encuestas fueron realizadas durante el mes de septiembre de 2020 a todo el personal de la empresa; una vez obtenida la información fue procesada estadísticamente utilizando Microsoft Excel. Al respecto, se identificaron ocho variables: actitud del personal, mejora continua, autonomía, formación, trabajo en equipo, comunicación, planificación y calidad, con el fin de identificar los aspectos de gestión claves, bajo la perspectiva de los colaboradores, para plantear las estrategias necesarias y así fortalecer la calidad del servicio dentro de la institución.

Cabe mencionar, que para establecer la importancia de cada pregunta se implementó la escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. A cada punto se le asigna un valor numérico y solo puede marcarse una respuesta, caso contrario, se lo considera inválido. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final una puntuación total. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo (Hernández et al., 2014, p. 238). Se ha escogido la alternativa tres de la escala de Likert:

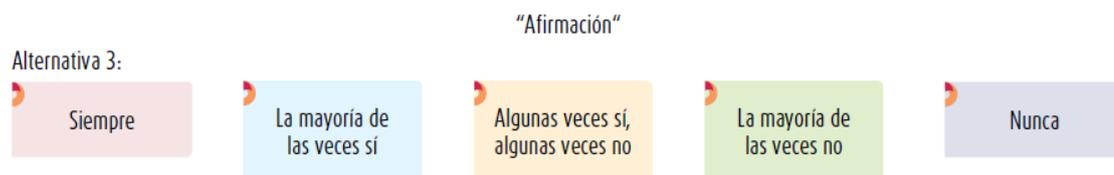


Figura 7. Opciones o puntos en la escala de Likert. Adaptado de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0

Análisis de los Resultados

A continuación se presentará el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas con relación a los elementos de gestión mencionados anteriormente y su relevancia al momento de pretender conseguir la calidad del servicio dentro de Tele Cuatro Guayaquil C.A. Para una mejor interpretación de la información se agrupó las preguntas por dimensiones, las cuales permitirán establecer su nivel de importancia y posteriormente, las estrategias futuras a implementar.

Tabla 1.

Actitud del Personal

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
ACTITUD DEL PERSONAL	Motivación del personal	52	28	20	13	7
	Compromiso del personal con la organización	34	38	25	18	5
	Promover la imitación de las mejoras prácticas de otros	22	30	35	20	13
	Satisfacción del personal	29	33	33	24	1
TOTAL ENCUESTADOS				120		
PORCENTAJE %		29%	27%	24%	16%	5%

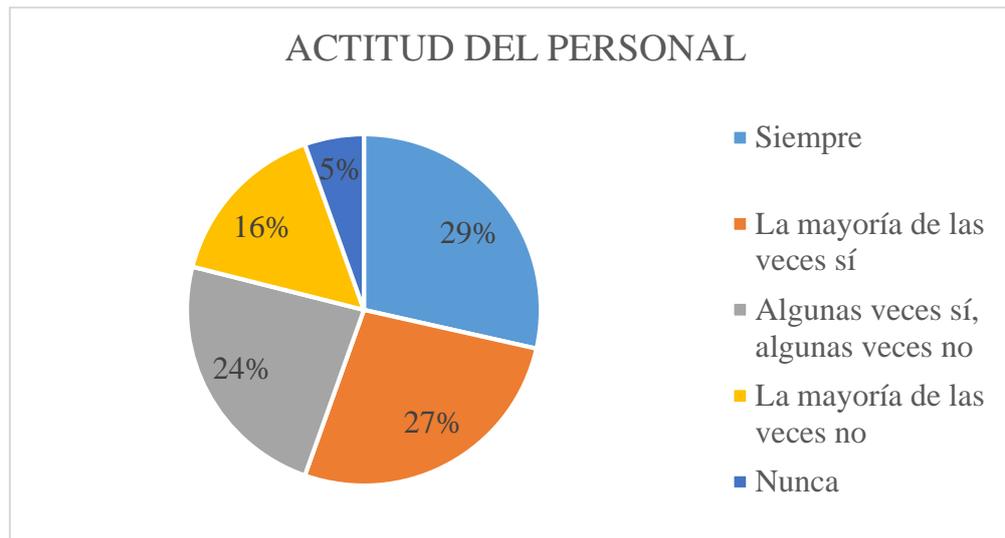


Figura 8. Actitud del Personal

La siguiente gráfica muestra cuán relevante es la actitud del personal para alcanzar la calidad del servicio, según los resultados arrojados de los 120 encuestados para el 29% siempre es importante, seguido de un 27% que considera que la mayoría de la veces lo es, un 24% piensa que este factor en ocasiones resulta significativo y otras veces no, por otro lado, 16% cree que la mayoría de la veces no es relevante y para un 5% nunca se lo debe considerar.

En resumen, son muy pocos los que no consideran esta dimensión importante, un 29% de los colaboradores reconocen que la motivación, satisfacción y el compromiso hacia la organización son pilares fundamentales para aspirar a la calidad del servicio, siendo entonces, la actitud del personal de RTS un factor clave a considerar al momento de trabajar en esta variable.

Tabla 2.

Autonomía

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
AUTONOMÍA	Fijar objetivos específicos por áreas	27	46	21	23	3
	Definición de competencias y responsabilidades	29	34	37	17	3
	Definición de puestos de trabajo	30	36	33	17	4
TOTAL ENCUESTADOS				120		
PORCENTAJE %		24%	32%	25%	16%	3%

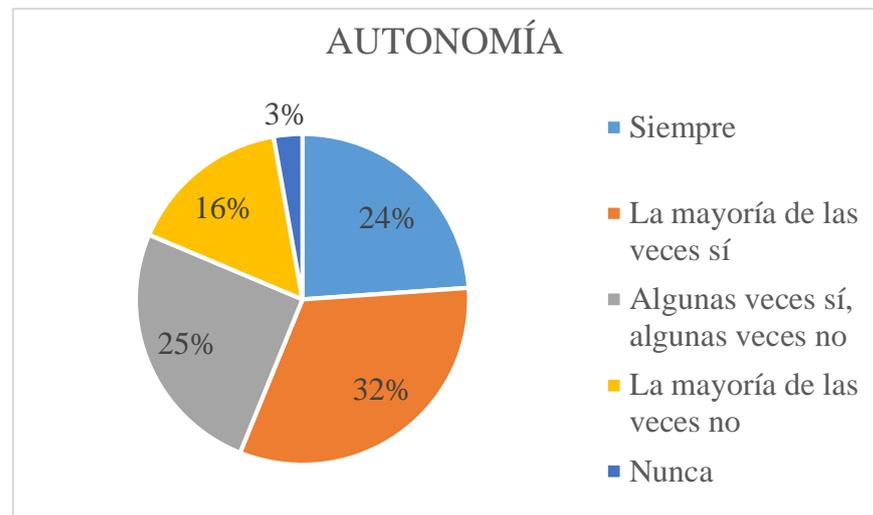


Figura 9. Autonomía

Con respecto a la dimensión de la autonomía, es decir, el hecho de contar con personal consciente de sus tareas y responsabilidades, permitiéndoles trabajar enfocados en objetivos específicos y cómo cumplirlos, un 24% de las personas piensa que siempre es necesario este factor, seguido de un 32%, que considera que la mayoría de las veces sí lo es, mientras, que un 25% supone que algunas veces lo es y otras no, un 16% que la mayoría de las veces no se lo debe incluir, hasta llegar a un 3% que manifestaron que nunca debe ser considerado.

En otras palabras, se puede concluir que el 24% de los empleados requiere de la definición de sus puestos de trabajo para lograr niveles altos de calidad, esto incluye no solo el determinar sus funciones y obligaciones sino también abarca el

establecer las metas de cada área, con el objetivo de que ambos elementos estén alineados y así cumplir con los planes a corto y largo plazo dentro de la organización. Si bien es cierto se busca individuos autónomos, dispuestos a dar lo mejor de sí en sus actividades cotidianas pero que van de la mano con la visión y misión de la institución.

Tabla 3.

Calidad

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de		Nunca		
			Algunas veces sí, las veces sí	Algunas veces no, las veces no			
CALIDAD	Existencia de un liderazgo para la calidad	30	40	29	13	8	
	Obtención de certificaciones de calidad	24	25	34	29	8	
	Compromiso por la calidad a nivel gerencial	24	38	34	17	7	
	Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad	22	33	36	19	10	
	Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	22	32	39	15	12	
	Disponer de sistemas de control del rendimiento del	22	34	32	20	12	
	Definir los niveles de calidad	15	39	30	30	6	
	Definir, inculcar y mantener valores	26	38	33	20	3	
TOTAL ENCUESTADOS			120				
PORCENTAJE %			19%	29%	28%	17%	7%

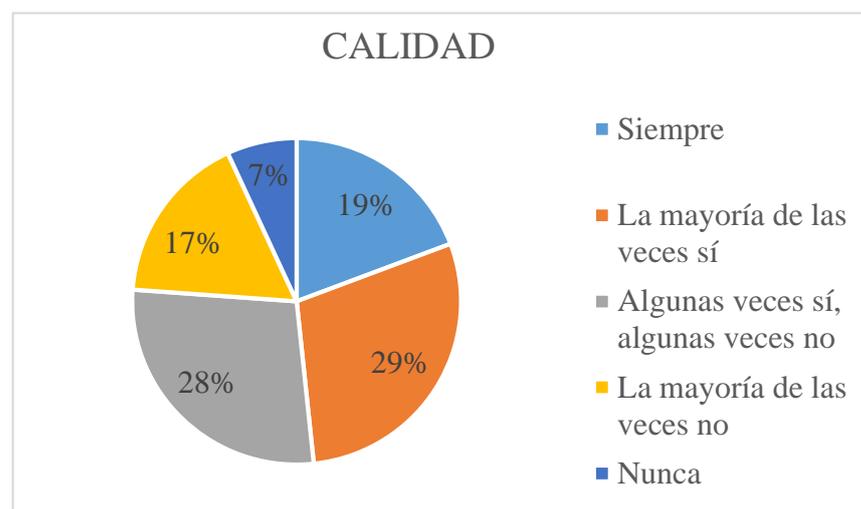


Figura 10. Calidad

Al hablar de calidad se puede observar que un 19% cree que este factor de gestión es importante para la empresa, luego, un 29% indica que la mayoría de la veces lo es, mientras que un 28% respondieron que algunas veces es relevante y otras no, seguido de un 17% que indica que la mayoría de las veces no debe utilizarse, hasta finalizar con un 7% que manifestó que nunca lo tomaría en consideración.

La dimensión de la calidad abarca muchos factores y el compromiso de gran parte de la empresa, empezando por el liderazgo, sin duda, se requiere de una persona o un grupo de colaboradores dispuestos a mantener los estándares de calidad y a motivar al resto del personal a trabajar por ellos. La gerencia debe involucrarse y designar un presupuesto a este rubro, ya que, luego de definir los niveles de calidad, se requerirá de un plan de acción para su cumplimiento. Siendo un aspecto de gestión, donde debe involucrarse un gran número de personas, pudiendo ser difícil su manejo y ejecución, es comprensible que el porcentaje más alto no se consiguió en la alternativa de siempre, sino que las opiniones oscilan entre el 29% y 28%, lo que indica que la gran mayoría de veces sí es necesario, lo que se concluye que es relevante pero requiere de compromiso y de supervisión continua.

Tabla 4.**Comunicación**

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
COMUNICACIÓN	Realizar encuestas a los colaboradores	19	38	32	13	18
	Comunicación interna	35	33	29	16	7
	Comunicación externa	21	36	34	19	10
TOTAL ENCUESTADOS				120		
PORCENTAJE %		21%	30%	26%	13%	10%

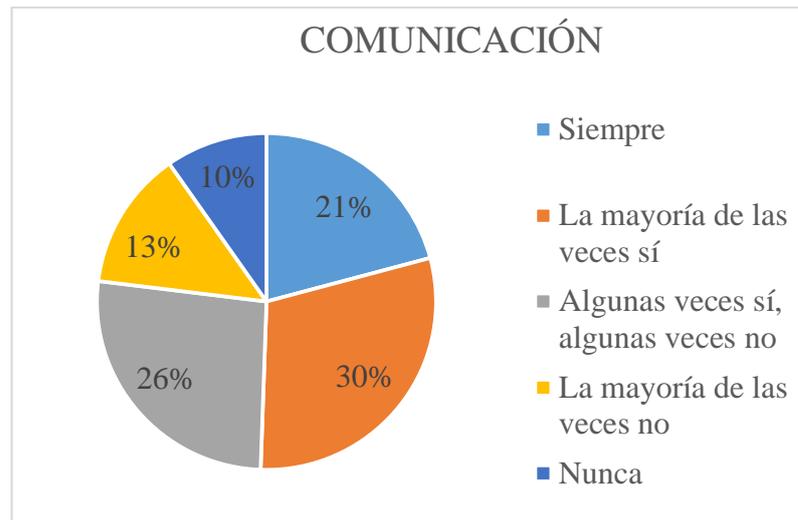


Figura 11. Comunicación

En la dimensión de la comunicación se abarca tanto lo interno como lo externo, siendo lo interno el manejo de información entre las áreas de la empresa y el buen trato con el jefe inmediato y pares; por otra parte, lo externo involucra a los clientes y proveedores, siempre promoviendo una comunicación abierta y respetuosa, de esta manera se logra afianzar las relaciones comerciales y la lealtad de los consumidores. La gráfica muestra que el 21% de los encuestados considera siempre significativo este factor, un 30% manifiesta que la mayoría de las veces sí es relevante, después, el 26% cree que algunas veces sí y otras veces no lo es, el 13% piensa que la mayoría de las veces no es importante y para finalizar, el 10% indica que nunca lo es.

Con estos resultados, se puede asumir que para el 21% y el 30% del personal la comunicación es un aspecto a considerar y que influirá en la calidad del servicio que se brinda. Estos flujos deben darse entre todos los que forman la empresa, empezando por la gerencia, entre jefe y subalterno, entre diferentes áreas, etc. de esta manera se podrá mantener informado al personal de nuevas

disposiciones, acuerdos, mejoras o estrategias a implementar y demás puntos que permitan el cumplimiento de objetivos y la buena integración entre colaboradores.

Tabla 5.

Formación

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca	
FORMACIÓN	Formación específica del puesto de trabajo	36	41	29	12	2	
	Incorporar planes de carrera profesional	26	26	30	19	19	
	Capacitación al personal	27	27	37	21	8	
	Disponer de sistemas de selección de recursos humanos	25	40	29	18	8	
TOTAL ENCUESTADOS						120	
PORCENTAJE %		24%	28%	26%	15%	8%	

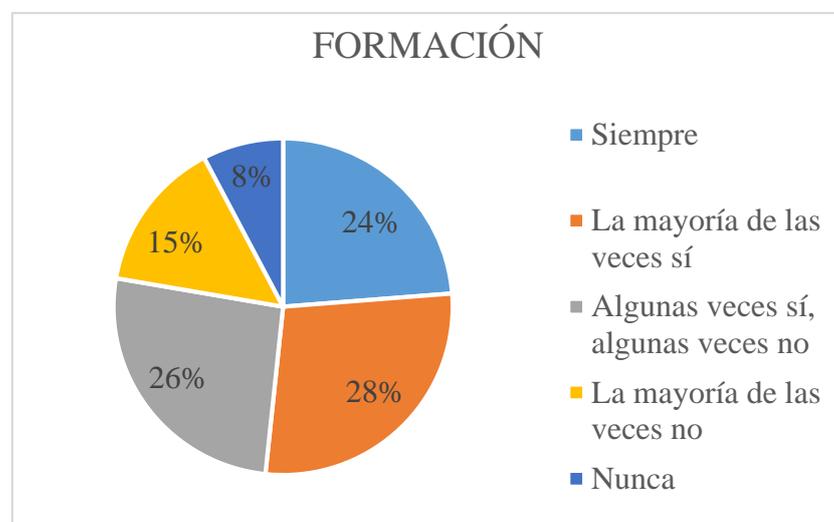


Figura 12. Formación

En cuanto a la formación el 24% de los encuestados manifestaron que es un factor de gestión, que siempre influye en la calidad del servicio que se brinda, ahora bien, el 28% presume que la mayoría de las veces sí es relevante, mientras, que el 26% estima que algunas veces lo es y otras no, luego, el 15% supone que la mayoría de las veces no es significativo y por último, el 8% nunca lo emplearía. Es decir, que para un mayor porcentaje esta dimensión es importante, puesto que,

abarca la formación y capacitación continua para las funciones y responsabilidades identificadas en los puestos de trabajo. También, incorpora el concepto de planes de carrera, los cuales no han sido implementados en la empresa, al igual que un buen sistema de selección de personal, lo que permitiría por una parte, fortalecer los recursos humanos existentes y por la otra, garantizar un buen reclutamiento de personal idóneo y preparado para sus labores futuras.

Tabla 6.

Mejora Continua

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
MEJORA CONTINUA	Mantenimiento de edificio e instalaciones	39	23	31	18	9
	Auditorias internas departamentales	27	36	25	26	6
	Desarrollar e invertir en seguridad y salud ocupacional	22	39	33	21	5
	Innovar	41	27	33	11	8
TOTAL ENCUESTADOS		120				
PORCENTAJE %		27%	26%	25%	16%	6%

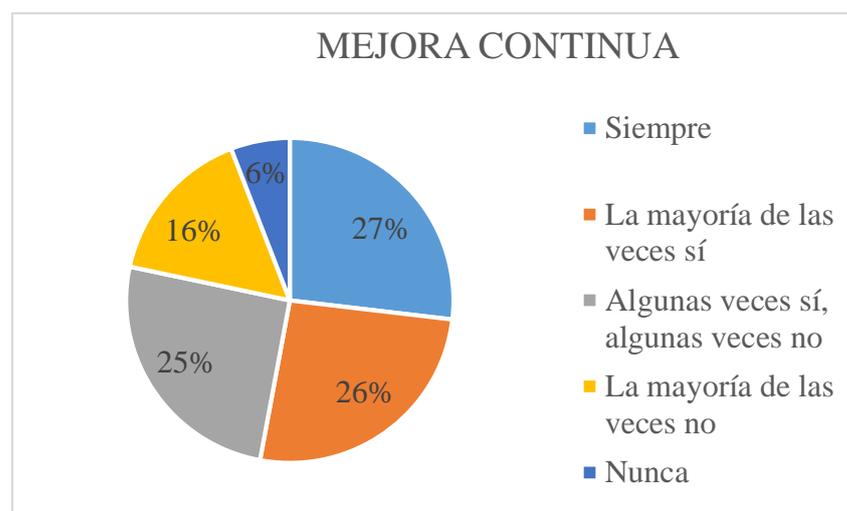


Figura 13. Mejora Continua

Continuando con el análisis, la gráfica representa los resultados obtenidos con relación al factor de mejora continua, donde el 27% de los colaboradores

reconoce que siempre es necesaria esta dimensión para garantizar la calidad del servicio, después, un 26% cree que la mayoría de las veces sí es relevante, 25% manifiesta que algunas veces sí lo es y otras no, luego, 16% piensa que la mayoría de las veces no lo es y finalmente, 6% considera que nunca debe utilizarse.

En conclusión, la mayoría de los trabajadores tiene a este factor como un punto clave para mantener la calidad, puesto que, envuelve mejoras tanto en la infraestructura como auditorías, que permitan identificar posibles inconvenientes a tiempo, con el fin de aplicar los correctivos pertinentes. Además, involucra temas como seguridad ocupacional e innovación, mismos que han sido de interés público en los últimos años, debido a su preocupación por mejorar las condiciones de trabajo del colaborador y con relación a la innovación, permite a la empresa el reinventarse de manera constante y aportar un valor agregado, el cual la haga sobresalir de la competencia.

Tabla 7.

Planificación

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
PLANIFICACIÓN	Establecer una planificación estratégica	24	45	35	15	1
	Buen reparto de las cargas de trabajo	27	31	34	18	10
	Gestión por procesos	26	34	38	16	6
	Establecer la misión y la visión	25	40	22	17	16
	Control de los presupuestos departamentales	23	34	35	24	4
	Disponer de un buen sistema operativo	21	42	31	23	3
	Implantar una cultura organizacional	23	34	39	18	6
	Buen sistema de remuneraciones	27	28	29	13	23
	Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización	20	32	32	19	17
TOTAL ENCUESTADOS			120			
PORCENTAJE %		20%	30%	27%	15%	8%

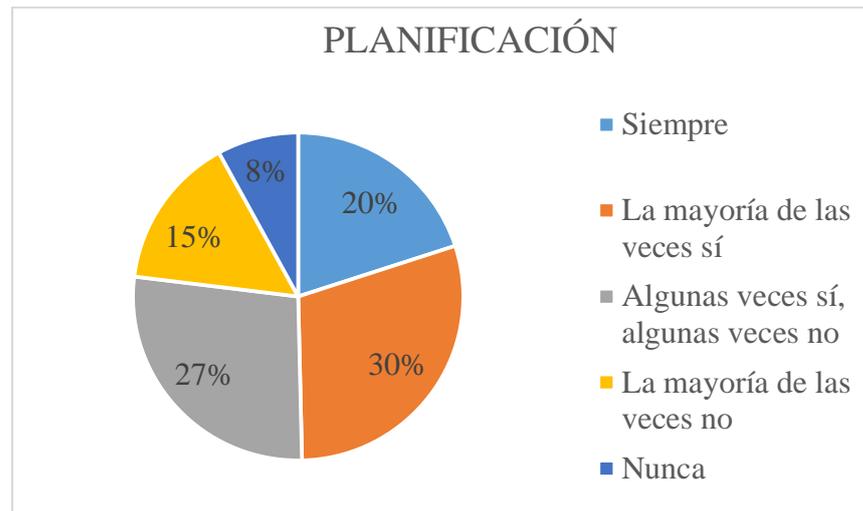


Figura 14. Planificación

Por lo que se refiere a la planificación, los resultados muestran que el 20% de los encuestados estima que siempre se la debe considerar como un factor de gestión relevante para mejorar la calidad del servicio de la organización, el 30% indica que la mayoría de las veces es importante, el 27% que algunas veces sí y otras no, luego, el 15% asume que la mayoría de las veces no es necesaria y por último, para el 8% no lo es nunca. En general, el mayor porcentaje radica en quienes consideran significativa esta dimensión, misma que busca el minimizar los problemas a través de la planificación estratégica. Esta planificación debe realizar antes, durante y al final de cada proyecto de la empresa, con la finalidad de medir sus resultados e identificar las dificultades, que hubo en el camino y analizar cómo se resolvieron o cómo debieron hacerlo para disminuir su impacto.

Tabla 8.

Trabajo en Equipo

Dimensión	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
TRABAJO EN EQUIPO	Creaciones de grupos de mejoras departamentales	25	33	30	19	13
	Fomentar el trabajo en equipo	31	40	27	20	2
TOTAL ENCUESTADOS				120		
PORCENTAJE %		23%	30%	24%	16%	6%

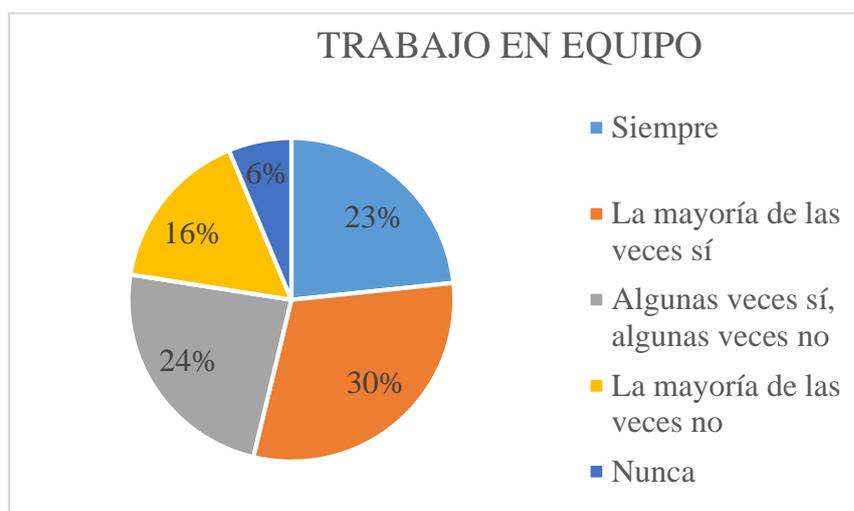


Figura 15. Trabajo en Equipo

En último lugar, en la siguiente gráfica se observa que el 23% de los trabajadores presume que el trabajo en equipo siempre es importante para obtener la calidad del servicio, seguido, por el 30%, que estima que la mayoría de las veces lo es, mientras que el 24% piensa que algunas veces sí es relevante y otras no, después, el 16% manifiesta que la mayoría de las veces no lo es y para el 6% nunca debe considerarse. En resumen, gran parte de los colaboradores está de acuerdo con la importancia de esta dimensión, dado que, influye de manera positiva en la calidad del servicio y la productividad del negocio. Por lo que, se tiene una buena acogida para la creación de grupos de mejoras, los que promoverán la comunicación interna y el trabajo en equipo, manteniendo el buen ambiente laboral, característico de RTS.

Conclusiones.

A lo largo de este capítulo se ha podido recopilar información esencial para diagnosticar los aspectos de gestión a considerar para mejorar la calidad del servicio de la organización. Durante las encuestas el personal se mostró muy participativo e interesado en los cambios positivos, que podrían darse dentro de sus áreas y en toda la empresa en general. Corroboraron el buen ambiente laboral existente y que era una de las razones para tener varios años en su puesto de trabajo. Resaltando las buenas relaciones entre compañeros, sus jefes inmediatos y la alta gerencia.

Del mismo modo, el departamento de Compras mencionó tener una excelente comunicación con sus proveedores, con la gran mayoría se tiene una relación de más de 20 años, permitiendo afianzar los lazos comerciales y aprovechar de mejores ofertas y precios. Una situación parecida existe en el área Comercial, donde se mantiene una cartera de clientes leal y con muchos años de conocerse, siendo RTS una de sus primeras opciones al pautar en la pantalla chica. En pocas palabras, la comunicación es un elemento clave para la institución, la cual se maneja de manera interna y externa.

Como se ha mencionado anteriormente, existe falta de planificación estratégica a nivel global, muestra de aquello es la carencia de una misión, visión y objetivos trazados. No hay un control presupuestal y los sistemas de información no se encuentran actualizados, por lo que, es difícil la obtención de información rápida. Es imprescindible el realizar planes de mejoras para tener procesos más ágiles y evitar los cuellos de botella, lo que suele perjudicar las relaciones entre compañeros.

En síntesis, fueron cuatro dimensiones, que obtuvieron los porcentajes más altos en la alternativa de siempre: actitud del personal con el 29%, mejora continua con el 27% y el 24% para autonomía y formación. Lo que permite concluir que los encuestados consideran de gran importancia el estar motivados y satisfechos con su trabajo, es decir, que la empresa debe seguir fortaleciendo el ambiente de trabajo, el sentido de pertenencia para tener empleados entusiastas y un clima laboral satisfactorio.

Dentro del concepto de mejora continua se debe enfatizar en invertir en la infraestructura de la organización, buscar el renovar paulatinamente las instalaciones, la iluminación, la refrigeración, en otras palabras, crear puestos de trabajo más confortables, incorporando lo establecido en seguridad industrial. Asimismo, el implementar procesos de auditorías departamentales ayudaría a identificar las debilidades de cada área y fijar objetivos específicos a corto plazo para aumentar el rendimiento del personal.

Para finalizar, la autonomía y la formación son dimensiones que deben ser trabajadas en conjunto. Ambas buscan el contar con personas capaces de desempeñar sus actividades, los colaboradores deben ser conscientes de sus competencias, responsabilidades y metas individuales y por departamento. Además, el personal debe sentirse libre de manifestar sus inquietudes e inconformidades. De manera semejante, se debe incentivar el desarrollo profesional con la finalidad de promover el desempeño laboral y así mejorar la productividad en cada área de la institución.

Capítulo IV

Propuesta

Llegado a este punto se debe considerar las debilidades encontradas en Tele Cuatro Guayaquil C.A. a partir de los resultados expuestos de las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo de la empresa; dichos problemas están relacionados con los aspectos, que intervienen en la calidad del servicio. Por tal motivo, se requiere de la participación de todas las áreas para la implementación de un plan de acción y de mejora, el cual esté enfocado en corregir dichas inconformidades.

El plan en mención servirá de guía para una futura implementación, el mismo está compuesto de las actividades a efectuarse, los responsables de la realización y control, y un análisis de los costos para la puesta en marcha. Si la alta gerencia decide su ejecución, contará con este análisis, donde al estar especificados las tareas y un sistema de seguimiento, permitirá anticipar cualquier eventualidad, que se presente, minimizando posibles errores y teniendo una mejor capacidad de respuesta.

Justificación de la Propuesta

Como se mencionó en las conclusiones generales del capítulo anterior los colaboradores se inclinaron por ciertos puntos como la actitud del personal, la mejora continua, la autonomía y la formación, por lo que, se presume que la empresa debe concentrarse inicialmente en satisfacer estas necesidades siendo las de mayor relevancia para los encuestados.

Las estrategias, que se presenten en el plan de acción y mejora, deben abarcar estos temas, quizás no en su totalidad, puesto que, al momento no existe un presupuesto aprobado para este fin, además, para que sea atractivo para los ejecutivos y posible de ejecutar se debe planificar, viendo prioridades a costos razonables. Hay que tener en cuenta que esta es una nueva metodología, que se haría en la institución, por lo que, se busca resultados medibles para mantener la continuidad del proceso.

Alcance de la Propuesta

La implementación de esta propuesta va dirigida a los 120 trabajadores de Tele Cuatro Guayaquil C.A., lo que abarcaría todas las áreas administrativas y operativas de la empresa. De esta manera, se busca mantener el flujo de comunicación, el buen ambiente laboral, mejorando la planificación estratégica y la calidad del servicio.

Objetivo General

Dotar al personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A. de herramientas que le permitan mejorar la calidad del servicio a través de establecer un manual de descripción de puestos, con la finalidad de crear un programa de capacitación y formación focalizado, que promueva la mejora continua, la satisfacción y motivación laboral. Teniendo como propósito el aumentar el rendimiento de los colaboradores, por ende, la productividad en todos los departamentos de la empresa.

Estrategias a Implementar

Las estrategias, que se detallan a continuación, están basadas en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal de RTS, donde se establecieron varios aspectos de gestión para la calidad del servicio.

Estrategia 1: Diseño de un manual de descripción de puestos.

Acción 1: El área de Talento Humano debe socializar a las gerencias y jefaturas el formato establecido para la descripción de puestos, el cual deberá ser llenado por los inmediatos superiores. Para esto se deberá planificar reuniones personalizadas con cada colaborador para establecer las competencias, tareas y responsabilidades de cada puesto. De igual manera, se debe involucrar a Seguridad Industrial para establecer los riesgos del puesto y realizar los respectivos exámenes ocupacionales para descartar futuros inconvenientes. Como resultado, Talento Humano llevará un registro de cargos, que ayudará a establecer un método de selección del personal basado en información real, en otras palabras, influirá en futuras contrataciones, donde se podrá contratar a la persona idónea para cada necesidad.

Acción 2: Establecer metas y objetivos a largo y corto plazo por colaborador, estipulando el nivel de importancia, su tiempo de duración y las actividades a realizar. Se busca mantener un cronograma de actividades y despejar cualquier inquietud de la tarea asignada. De esta manera, se optimizan los tiempos, se minimizan los errores en el proceso y se promueve el flujo de comunicación.

Acción 3: Reunirse periódicamente con el trabajador para la revisión del cumplimiento de las tareas asignadas, esta actividad debe realizarse

mensualmente. Esto permitirá evaluar el desempeño laboral, identificar posibilidades de mejora e incrementar la productividad por áreas.

Estrategia 2: Crear un programa de capacitación.

Acción 1: La Gerencia Administrativa Financiera destina un presupuesto para la capacitación del personal. A su vez se realiza una reunión gerencial para socializar dicho programa y establecer el cronograma según la urgencia del caso. De esta manera, se empieza a planificar las futuras actividades y se crea conciencia del control presupuestal.

Acción 2: Los inmediatos superiores establecen el listado de colaboradores que requieren la capacitación y lo entregan a Talento Humano, que se encarga de armar la campaña de capacitación, socializarla con las gerencias y notificar oportunamente al empleado para su asistencia. Esto permitirá que el personal se siente valorado y que la organización está invirtiendo en él, aumentando su motivación y satisfacción en el trabajo.

Acción 3: Se incorporan las auditorías internas con el fin de medir el rendimiento del personal, crear indicadores de desempeño y establecer el impacto de las capacitaciones. Como resultado se puede otorgar reconocimiento a los colaboradores y organizar los siguientes grupos de capacitación, con lo que, se trabaja en el proceso de mejora continua y se lleva el control del recurso humano.

Estrategia 3: Incorporar un cronograma de mantenimiento de instalaciones.

En la actualidad, existe un presupuesto aprobado para el mantenimiento de luminarias, refrigeración, jardinería y trabajos de albañilería, mas no, incluye renovación de mobiliario y arreglos para mejoras de oficinas.

Acción 1: Intendencia programará reuniones en sitio con las jefaturas y Seguridad Industrial para revisar las necesidades existentes e identificar las condiciones actuales físicas de cada puesto de trabajo. Esta situación motivará al personal, puesto que, reconocerá que la organización se preocupa por su bienestar y desea invertir en su seguridad y confort.

Acción 2: Incorporar al presupuesto los rubros faltantes. Intendencia deberá pasar un informe a la Gerencia Administrativa Financiera detallando el estado actual de las diferentes oficinas, identificando aquellas que requieren cambios inmediatos, dado su antigüedad o deterioro por causas varias. Esto ayudará a mantener en mejores condiciones los activos del canal, permitirá tener una imagen fresca y renovada, al igual que un mejor ambiente laboral, lo que influirá en la actitud del personal.

Acción 3: Realizar recorridos periódicos para corroborar el estado del mobiliario y de las oficinas, esta actividad se la debe efectuar al menos dos veces por año. Desarrollar encuestas al personal con la finalidad de medir su percepción por estos cambios y determinar si los mismos han influenciado en su desempeño laboral.

Estrategia 4: Implantar una campaña de motivación y reconocimiento del personal.

Acción 1: Las gerencias y jefaturas planificarán reuniones con su personal para identificar su estado emocional, es decir, percatarse si presentan sentimientos

de alegría, frustración, temor, estrés, inconformidad, entre otros. De este modo podrán establecer las características de sus colaboradores y trabajar en sugerencias para aumentar su motivación.

Estas reuniones deberían realizarse al menos dos veces al mes y ser de carácter informal, evitar hacer preguntas acerca del trabajo sino más bien mantener una charla cordial y conversar de temas generales. Con lo que se busca que el equipo de trabajo se sienta cómodo para exponer su estado de ánimo y a la vez, motivado, dado que, su inmediato superior mantiene la comunicación y muestra interés por su personal.

Acción 2: Una vez que se haya identificado los factores que influyen en la motivación y desmotivación de los colaboradores, Talento Humano deberá programar reuniones con cada jefe departamental para capacitarlos sobre cómo pueden aumentar los niveles de motivación, inteligencia emocional, cómo incentivar la comunicación e impulsar su compromiso con la organización.

Acción 3: Los inmediatos superiores deben trabajar continuamente por mantener la motivación de sus subordinados. Por ejemplo, reconociendo públicamente un desempeño satisfactorio, estar abiertos a oportunidades de ascenso, establecer un sistema de recompensas, no necesariamente económica, impulsar el sentido de utilidad y el empoderamiento del personal; una vez más esto ayuda al ámbito laboral e incrementa la productividad.

Seguimiento y Control

El siguiente aspecto trata del seguimiento y control a realizar para el cumplimiento de las estrategias propuestas en el punto anterior, cabe acotar, que las estrategias una y dos guardan relación, por lo que, es aconsejable el que sean

ejecutadas simultáneamente, dependiendo de las acciones a efectuar, para mejores resultados. Mientras que la tres y cuatro son independientes y pueden llevarse a cabo según el flujo contable y el cronograma de actividades, que sea aprobado.

Con relación a la parte económica, se había manifestado que se busca minimizar costos para evitar un desembolso innecesario de dinero, adicional, de tratarse de un presupuesto muy elevado es probable que no sea aprobado por la alta gerencia, más aún, cuando se trata de una iniciativa, que carece de evidencia previa o resultados anteriores. Por lo antes expuesto, gran parte de la ejecución estará bajo la responsabilidad de ejecutivos de la empresa, quienes por su cargo, experiencia y conocimientos, pueden colaborar con este plan de mejora. Salvo ciertos conceptos de ingeniería y sistemas de información, los cuales se ha pensado en proveedores ya establecidos, quienes por la estrecha relación con el canal, pueden dar facilidades de pago y así mitigar el impacto económico.

Por otro lado, la estrategia que implica mayor inversión es la tres, dado la antigüedad de los activos y el estado físico de gran parte de las oficinas, por esta razón, se aconseja enfocarse en un departamento por año, empezando por las áreas, que se encuentran al ingreso y a la vista de todos, que son aquellas ubicadas en la Recepción de la empresa. En este sector está Comercialización, que recibe diariamente la visita de clientes directos y agencias de publicidad, siendo la imagen de la organización al exterior; según esta apreciación es recomendable empezar por esta, la cual está dividida en la oficina de ejecutivos de venta y la sala de video conferencia.

Se debe agregar que para lograr cumplir con el plan de acción y mejora se requiere de la participación de todos los gerentes de la organización, generando

compromiso y aceptación. Este paso se define como la herramienta principal para monitorear el proceso de cumplimiento a largo plazo. Al mismo tiempo se debe designar una persona, que se encargue de la administración de dicho plan, este colaborador deberá dar el respectivo seguimiento a cada estrategia y ver que se cumpla según los parámetros establecidos, de esta manera se podrá conseguir los resultados esperados. En vista de que la propuesta ha sido organizada con base en un cuestionario realizado a todo el personal, no se puede descartar nuevas encuestas con el propósito de comparar los nuevos porcentajes y si se mantiene o no el nivel de importancia de cada dimensión establecida.

El seguimiento de las actividades será mediante reuniones periódicas de avance entre el administrador y los responsables de cada estrategia, en dichas reuniones se revisará el cumplimiento del cronograma y del presupuesto, la asistencia del personal a las capacitaciones, y de darse encuestas, se efectuará el análisis de los resultados. Adicional, se llevarán informes de progreso por cada reunión, que servirán como base de datos del proyecto, para la futura presentación ante la alta gerencia.

Plan de Mejora

Estructura organizativa.

Dicho lo anterior, a continuación se detalla la estructura organizativa de la propuesta, que está encabezada por el administrador del proyecto, quien deberá supervisar al personal encargado de ejecutar cada acción, al que capacita a los empleados y los encuestadores. Esta nueva unidad se encontrará bajo la supervisión directa de la gerencia administrativa financiera, puesto que, en gran parte se trabajará en conjunto con los departamentos de Talento Humano y

Seguridad Industrial, los cuales cuentan de igual manera con la dirección de la gerencia mencionada; permitiendo una mayor agilidad en el proceso, cooperación y compromiso para ejecutar las distintas tareas. El propósito de este grupo de personas es el mantener un trabajo ordenado, donde se asegure la ejecución de cada acción para finalmente, establecer los resultados obtenidos y si incidieron positivamente en la calidad del servicio.



Figura 16. Estructura Organizativa

Características de las capacitaciones.

En el caso de la mayoría de las capacitaciones se impartirán en dos turnos, dado que, los colaboradores tienen un horario rotativo por el tipo de negocio, las mismas tendrán lugar en la sala de reuniones administrativa, la cual ha sido destinada anteriormente para este fin. Talento Humano estará encargado de todas las comunicaciones e invitaciones a las charlas, las cuales serán vía correo electrónico institucional con una semana de anticipación y se exhibirán en las tres carteleras destinadas para informes varios al personal.

Como se detalló anteriormente, los capacitadores serán en gran parte, trabajadores de planta, salvo en los casos de temas de ingeniería y sistemas. Se

trata de charlas presenciales, didácticas y prácticas. Toda aquella capacitación que no tenga valor monetario, podrá tener una mayor convocatoria, dependiendo del criterio de cada jefatura. Mientras que las impartidas por proveedores externos serán exclusivamente para un grupo reducido previamente analizado; para mantener costos, estas se realizarán en solo horario, el cual no afecte las jornadas de trabajo establecidas.

Beneficios del plan de mejora.

Los beneficios de la propuesta en el presente trabajo no pueden medirse de manera inmediata y podrán ser valorados en cuanto se ponga en marcha las auditorías internas departamentales, de esta forma, se medirán en función de los indicadores de gestión de las metas alcanzadas teniendo los siguientes beneficios:

- Contar con personal capacitado dependiendo de las competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Agilidad en los procesos internos a través de la reducción de tiempo de actividades cotidianas.
- Mejorar el reclutamiento del personal por medio de un sistema de selección de recursos humanos, en otras palabras, no contratar futuros despidos.
- Involucramiento y empoderamiento de los colaboradores.
- Aumento de la satisfacción del personal.

Cronograma de Trabajo

A continuación, se muestra el cronograma de actividades para la implementación de las estrategias establecidas, el cual detalla los responsables de

cada acción, el tiempo de ejecución y las veces que requerirá una nueva verificación.

Tabla 9.

Cronograma de Actividades

Dimensión	Estrategia	Actividades		Responsable	Tiempo	Verificación
		Acción				
Autonomía	Diseño de un manual de descripción de puestos	Socialización de formato de descripción de puestos		Gerente Talento Humano	1 semana	Anual
		Reuniones personalizadas con colaboradores		Gerencias / Jefaturas	2 semanas	Anual
		Designar metas y objetivos personales y departamentales		Gerencias / Jefaturas	2 semanas	Anual
		Revisión de cumplimiento de tareas		Gerencias / Jefaturas	1 semana	Mensual
Formación	Crear un programa de capacitación	Establecer presupuesto y cronograma de capacitación		Gerente Administrativo Financiero / Gerencias	1 semana	Anual
		Socialización de programa de capacitación		Gerente Talento Humano	1 semana	Mensual
		Auditorías internas		Gerencias / Jefaturas	1 semana	Anual
Mejora continua	Incorporar cronograma de mantenimiento de instalaciones	Recomido por instalaciones para establecer estado actual de oficinas		Jefe de Intendencia / Jefe Seguridad Industrial	1 semana	Anual
		Establecer presupuesto y cronograma de adecuaciones		Gerente Administrativo Financiero / Jefe de Intendencia	1 semana	Anual
		Recomido preventivo por instalaciones		Jefe de Intendencia	1 semana	Semestral
Actitud del personal	Implantar una campaña de motivación y reconocimiento del personal	Reuniones informales con colaboradores		Gerencias / Jefaturas	1 día	2 veces al mes
		Capacitación para incentivar motivación del personal		Gerente Talento Humano	1 semana	Anual
		Proceso de incentivos		Gerencias / Jefaturas	1 día	Mensual

De igual manera, se ha establecido el cronograma para las capacitaciones del personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A., mismo que se realizará en seis meses. De esta manera, se pretende abarcar los temas más urgentes, según la actividad de la empresa, se los ha ordenado de acuerdo al nivel de prioridad.

Tabla 10.

Cronograma de Capacitaciones

Capacitación	Responsable	Tiempo (en meses)					
		1	2	3	4	5	6
Formación de brigadas	Jefe de Seguridad Industrial						
Primeros auxilios	Jefe de Seguridad Industrial						
Uso y manejo de extintores	Jefe de Seguridad Industrial						
Simulacro general	Jefe de Seguridad Industrial						
Programa de riesgos psicosociales	Proveedor externo						
Prevención de riesgos eléctricos	Proveedor externo						
Soporte Live-U	Proveedor externo						
Manejo de utilitarios	Jefe de Sistemas						
Programación SQL Server	Proveedor externo						

Presupuesto

Para la ejecución de las cuatro estrategias planteadas es necesario que la organización destine un presupuesto para la implementación de ciertas actividades. Se ha mencionado previamente que la finalidad es evitar el desembolso innecesario de los recursos, por lo que, se ha pensado trabajar con ciertas gerencias en la mayoría de los casos y para el resto sería con proveedores calificados, con los que se tiene una buena relación comercial, que permite manejar formas de pago accesibles.

Conviene subrayar, que las capacitaciones para el área técnica tienen un costo unitario elevado, dado que, son cursos especializados para personal de televisión, en el caso del canal se transmite por medio de microondas portátiles telefónicas, a diferencia de otros medios que lo hacen por enlaces microondas sencillos o transmisiones vía satélite; es por esta la necesidad de que los operadores dominen esta tecnología y las ventajas del software.

De igual modo, el personal de TI se lo capacitaría para programación y administración de base de datos, dividiendo el curso en tres módulos con una duración total de 63 horas. Ahora bien, se requiere obtener la licencia en prevención de riesgos eléctricos, este seminario es por seis días, busca fortalecer la seguridad industrial en la empresa y mitigar los accidentes laborales por fallas en instalaciones eléctricas.

Finalmente, por exigencias del Ministerio de Trabajo se ha incorporado el programa de riesgos psicosociales para todos los colaboradores, el cual consiste en charlas preventivas, identificación de riesgos y elaboración de un plan de

acción; siendo el más económico, ya que, se puede convocar de manera masiva y cubrir lo expuesto en corto tiempo.

En el caso de las adecuaciones, se pretende manejar por etapas, se seleccionará un departamento por año por control presupuestario. De esta manera, se busca garantizar la aprobación de los fondos, que la propuesta resulte atractiva y se cuente con la participación del personal, así se mantiene la comunicación y se pueden obtener mejores resultados, que garanticen mejorar la calidad del servicio en RTS. Seguido se encuentra el presupuesto anual dividido por las distintas estrategias:

Tabla 11.

Presupuesto Plan de Mejora

Estrategia	Descripción	Cantidad	Asistentes	Costo Unitario	Costo Total
Crear un programa de capacitación	Programa de riesgos psicosociales	1 (anual)	120	\$1,600.00	\$1,600.00
	Prevención de riesgos eléctricos	1 (anual)	2	\$350.00	\$350.00
	Soporte Live-U	1 (anual)	4	\$500.00	\$500.00
	Programación SQL Server	1 (anual)	3	\$510.00	\$510.00
Costo Total Estrategia 2					\$2,960.00
Incorporar un cronograma de mantenimiento de instalaciones	Cambio de mampara	1		\$1,000.00	\$1,000.00
	Cambio de fórmica de escritorios	4		\$60.00	\$240.00
	Retapizada de sillones	4		\$40.00	\$160.00
	Armario metálico con puertas abatibles	1		\$350.00	\$350.00
	Mesa de reuniones	1		\$450.00	\$450.00
	Sillas de reuniones	6		\$150.00	\$900.00
Costo Total Estrategia 3					\$3,100.00
Costo Total del Proyecto					\$6,060.00

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Para empezar se hizo un recorrido por el marco teórico, donde se revisaron varios conceptos con el objetivo de entender la importancia del diseño de un manual de puestos de trabajo, el cual parte de un proceso administrativo dentro de la organización, que permite estructurarla según el tipo de negocio y los objetivos trazados. Además, se abordó el tema de la calidad del servicio, siendo un valor agregado que la empresa debe proporcionar a sus clientes para lograr afianzar los lazos comerciales. De esta manera, al analizar la formulación del problema de esta investigación se pudo puntualizar estos factores, los cuales afectan la situación actual de la empresa, requiriendo de acciones para disminuir su impacto.

Por otra parte, se trabajó en un marco referencial, el cual presenta varios casos similares al expuesto tanto en Ecuador como en otros países, donde se implementó el manual de descripción de puestos para mejorar la calidad del servicio dentro de las empresas. Siendo de gran ayuda para entender la relevancia de esta herramienta y su inherencia con el control administrativo, puesto que, su aplicación arrojó resultados interesantes y útiles para el sustento de este estudio.

A su vez se efectuó un cuestionario validado a los 120 colaboradores de Tele Cuatro Guayaquil C.A., mismo que estaba compuesto de 37 preguntas acerca de ciertos aspectos de gestión relacionados con la calidad del servicio. Luego, de este proceso se pudo conocer la opinión de los encuestados y resaltar los aspectos más significativos, que requieren de atención. Una vez tabulados los resultados e identificadas las dimensiones, su análisis permitió establecer que eran cuatro los puntos a trabajar: actitud del personal, mejora continua, autonomía y formación.

Teniendo en cuenta lo obtenido en las encuestas se estableció un plan de acción basado en cuatro estrategias, donde se asignó acciones, responsables, presupuesto anual y un cronograma de trabajo para su ejecución y control. Donde se enfatizó la necesidad del involucramiento de todo el personal de la institución con el fin de tener mejores resultados y que dicha iniciativa sea aceptada por la alta gerencia y establecida a largo plazo. Se busca mejorar la situación actual de RTS por medio de la definición de puestos de trabajo, la capacitación constante, realizar mejoras en las instalaciones y así aumentar la satisfacción y motivación laboral, afectando de manera positiva a la calidad del servicio.

A lo largo de este análisis se ha resaltado la importancia del recurso humano y, que son las personas, el activo más importante en las empresas. Es por esta razón, que se expone la necesidad de trabajar en ellas, primeramente, estableciendo lineamientos, que les permitan tener claros sus responsabilidades y objetivos, partiendo de esta base se puede lograr tener al personal idóneo para cada puesto, además, establecer los parámetros para futuras contrataciones. Al potencializar al personal, se logra un mejor rendimiento y aumentar la productividad de cada departamento. Se debe considerar su aplicación, no como un gasto sino como una inversión a largo plazo, que permitirá el cumplimiento de las metas trazadas.

Recomendaciones

Definitivamente, se debe considerar el involucramiento de Talento Humano en el proceso de ejecución de esta propuesta, una de las debilidades expuestas anteriormente, es la muy poca participación de esta área en el proceso de selección del personal, el cual se maneja de manera informal y por separado.

Es necesario estandarizarlo, para evitar cometer los mismos errores. Ahora bien, la descripción de puestos sirve como punto de partida para nuevas contrataciones y para establecer el perfil actual de cada trabajador, de este modo, se puede reconocer las necesidades inmediatas de cada uno y enfocarse en ellas.

Con la intención de tener un personal satisfecho y motivado se pensó en adecuar las oficinas para tener un espacio físico apropiado. Quizás para los directivos no resulte necesario estos cambios, sin embargo, se debe considerar que la organización actualmente tiene más de 20 años en ese edificio y que su mobiliario cuenta con muchos años más, dado que, existen desde antes de la mudanza. No solo se afectaría la actitud del personal sino que ayudaría a renovar la imagen de la empresa hacia el exterior, mejoraría el clima laboral y daría una buena impresión a los clientes, que visitan de manera frecuente las instalaciones. Cabe mencionar, que ayudaría a reducir el ausentismo a causa de molestias producidas por enfermedades ocupacionales o por la falta de motivación del personal.

Se desea subrayar la importancia de la campaña de motivación, por un lado, no requiere de desembolso de dinero sino de la participación y compromiso de todos. Se ha indicado que el ambiente laboral es bueno dentro de RTS, existe una adecuada comunicación pero siempre es recomendable no descuidar estos puntos y buscar nuevas formas de incentivar al personal.

Se debe mencionar que en la actualidad se está enfrentando las consecuencias de un factor externo, el cual no pudo ser prevenido, como es la pandemia del Covid-19, este fenómeno ha traído muchos cambios en la vida cotidiana y causado muchas muertes, por lo que, las personas en general han

enfrentado tiempos duros y de mucho dolor. Sin duda alguna, esto ha tenido repercusiones en el estado de ánimo de los trabajadores, lo que ocasiona baja productividad y sentimientos de tristeza y frustración, con más razón, el enfocarse en las personas para crear un ambiente de trabajo seguro, que sientan que los directivos se preocupan por su bienestar y así mantener el flujo de comunicación y el espíritu de trabajo en equipo.

Para finalizar, se recomienda el hacer este tipo de encuestas al personal al menos una vez por año, así se pueden medir los resultados de las acciones realizadas y descubrir nuevos aspectos, que incidan en la calidad del servicio. En general, lo que se busca es mantener una retroalimentación del proceso, incentivar la mejora continua y que no sea una propuesta, que se pierda con el tiempo, sino que sea parte fundamental del control administrativo de la organización. Además, serviría de precedente para futuras investigaciones en la empresa y el sector en el que se desenvuelve, siendo un ejemplo a seguir para los demás medios de comunicación.

Referencias

- Ahumada, Eduardo, Zárate, Roberto, Plascencia, Ismael y Perusquia Juan.
Modelo de competitividad basado en el conocimiento: El caso de las
PYMES del sector de tecnologías de información en Baja California.
Revista Internacional Administración & Finanzas. 2012. 13-27.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos
Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. ISBN: 950-641-378-9.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de
recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
ISBN: 950-641-023-2.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso
administrativo*. México D.F., México: Pearson Educación. ISBN: 978-970-
26-1511-8.
- Bateman, T. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México
D.F., México: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-7279-0.
- Bustamante, M., Lapo, M. y Zerda, E. (2017). *Gestión de personas*. Guayaquil,
Ecuador: Dirección de Publicaciones Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil. ISBN: 978-9942-904-71-3.
- Calderón, Viviana y Sánchez, Jorge. Diseño del proceso de evaluación del

desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*. 2012. 54-82. ISSN: 1657-6276.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: concepto, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson. ISBN: 84-205-4262-8.

Casas J., Repullo JR y Donado J. (2003). *La Encuesta como técnica de investigación*. Barcelona: ACCI. Obtenido de <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>

Castell, Ricardo, Luna, Carmenza y Manjarrés, Andrés. Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *Ingeniare*, Universidad Libre-Barranquilla. 2013. 11-29. ISSN: 1909-2458.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta edición*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. ISBN: 85-224-2004-1.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Segunda edición*. México D.F., México: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-6876-2.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición*. México D.F., México: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-6104-6.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Disponible en

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México:

Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1576-3.

Durante, Eduardo. Algunos métodos de evaluación de las competencias:

Escalando la pirámide de Miller. Servicio de Medicina Familiar y

Comunitaria. Hospital Italiano de Buenos Aires. 2006. 55-61.

Duque, Edison. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de

medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

2005. 64-80. ISSN: 0121-5051.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la*

Investigación. México D.F., México: McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-

2396-0.

Ministerio del Trabajo. (2018). *Norma técnica del subsistema de evaluación del*

desempeño. Disponible en Ministerio del Trabajo:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/MDT->

[2018-0041-SIN-SUMILLAS.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/MDT-2018-0041-SIN-SUMILLAS.pdf)

Ministerio del Trabajo. (2020). *Código del trabajo*. Disponible en Ministerio del

Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2012/10/C%C3%93DIGO-DEL-TRABAJO.pdf

Ministerio del Trabajo. (2020). *Instrumento andino de seguridad y salud en el*

trabajo. Disponible en Ministerio del Trabajo:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2012/10/DECISI%C3%93N-584.-INSTRUMENTO

-ANDINO- DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-EN-EL-TRABAJO.pdf

Ministerio del Trabajo. (2020). *Reglamento del instructivo andino de seguridad y*

salud en el trabajo. Disponible en Ministerio del Trabajo:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2012/10/RESOLUCI%C3%93N-

957.-REGLAMENTO-DEL-INSTRUCTIVO-ANDINO-DE-

SEGURIDAD-Y-SALUD-EN-EL-TRABAJO.pdf

Moreira, Mercedes. Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de

información. Un caso de estudio. *Ciencias de la Información*. 2009. 21-32.

Parra, Carlos y Liz, Andrea. La estructura organizacional y el diseño

organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*. 2009. 97-

108.

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing:*

estrategias de relación con el cliente interno. Lima, Perú: Ediciones Esan.

ISBN: 978-9972-622-96-0.

Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Universidad &

Empresa 11(17), 11-32. ISSN: 0124-4639.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición*.

Naucalpan de Juárez, México: Pearson. ISBN: 978-607-32-2767-4.

Rodríguez, S. (2013). *Tesis doctoral calidad policial y ciudadanía*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41930>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Senplades. (2017). *Plan*

nacional de desarrollo 2017-2021. Toda una vida. Disponible en la

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo:

[http://www.planificacion.gob.ec/wp-](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

[content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

[FINAL_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Serrano, Ana y López, Concepción. Modelos de gestión de la calidad de servicio:

revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial.

Universidad de Cantabria. 2007. 1-9.

Apéndice

Encuesta “Manual de descripción de puestos y la calidad del servicio en Tele Cuatro Guayaquil C.A.”

DIMENSIONES	Pregunta	Siempre	La mayoría de	Algunas veces sí,	La mayoría de	Nunca
			las veces sí	algunas veces no	las veces no	
ACTITUD PERSONAL DEL	Motivación del personal	52	28	20	13	7
	Compromiso del personal con la organización	34	38	25	18	5
	Promover la imitación de las mejoras prácticas de otros	22	30	35	20	13
	Satisfacción del personal	29	33	33	24	1
AUTONOMÍA	Fijar objetivos específicos por áreas	27	46	21	23	3
	Definición de competencias y responsabilidades	29	34	37	17	3
	Definición de puestos de trabajo	30	36	33	17	4
CALIDAD	Existencia de un liderazgo para la calidad	30	40	29	13	8

	Obtención de certificaciones de calidad	24	25	34	29	8
	Compromiso por la calidad a nivel gerencial	24	38	34	17	7
	Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad	22	33	36	19	10
	Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	22	32	39	15	12
	Disponer de sistemas de control del rendimiento del personal	22	34	32	20	12
	Definir los niveles de calidad	15	39	30	30	6
	Definir, inculcar y mantener valores	26	38	33	20	3
COMUNICACIÓN	Realizar encuestas a los colaboradores	19	38	32	13	18
	Comunicación interna	35	33	29	16	7
	Comunicación externa	21	36	34	19	10
FORMACIÓN	Formación específica del puesto de trabajo	36	41	29	12	2
	Incorporar planes de carrera profesional	26	26	30	19	19
	Capacitación al personal	27	27	37	21	8

	Disponer de sistemas de selección de recursos humanos	25	40	29	18	8
MEJORA CONTINUA	Mantenimiento de edificio e instalaciones	39	23	31	18	9
	Auditorías internas departamentales	27	36	25	26	6
	Desarrollar e invertir en seguridad y salud ocupacional	22	39	33	21	5
	Innovar	41	27	33	11	8
	Establecer una planificación estratégica	24	45	35	15	1
PLANIFICACIÓN	Buen reparto de las cargas de trabajo	27	31	34	18	10
	Gestión por procesos	26	34	38	16	6
	Establecer la misión y la visión	25	40	22	17	16
	Control de los presupuestos departamentales	23	34	35	24	4
	Disponer de un buen sistema operativo	21	42	31	23	3
	Implantar una cultura organizacional	23	34	39	18	6
	Buen sistema de remuneraciones	27	28	29	13	23

		Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización	20	32	32	19	17
TRABAJO EQUIPO	EN	Creaciones de grupos de mejoras departamentales	25	33	30	19	13
		Fomentar el trabajo en equipo	31	40	27	20	2

Fuente: Tomado de Rodríguez, S. (2013). Tesis doctoral calidad policial y ciudadanía. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41930>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Espín Meza Cindy Paulina**, con C.C: # **0922426317** autora del trabajo de titulación: **Manual de descripción de puestos de trabajo y la calidad del servicio en Tele Cuatro Guayaquil C.A.**, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de marzo de 2021



f. _____

Nombre: Espín Meza Cindy Paulina

C.C: 0922426317

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Manual de descripción de puestos de trabajo y la calidad del servicio en Tele Cuatro Guayaquil C.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Espín Meza, Cindy Paulina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Salas, Laura Guadalupe Zerda Barreno, Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	08 de marzo de 2021	No. DE PÁGINAS:	95
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Descripción de puestos, calidad del servicio, control organizacional, factores de gestión, propuesta de mejora, plan de acción.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El siguiente trabajo tiene como propósito el determinar la influencia de aplicar un manual de descripción de puestos en el nivel de calidad del servicio, que brinda el personal de Tele Cuatro Guayaquil C.A., ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil. Los principales temas que se van a desarrollar en esta investigación, tratan de la importancia del control dentro de la organización, el precisar la estructura organizacional, la cual va de la mano de la definición de puestos, con el fin de lograr la calidad del servicio. Se realiza un estudio correlacional, mediante un cuestionario validado ejecutado a los colaboradores, con enfoque cuantitativo, el cual permita recopilar información sobre los factores de gestión, que inciden en la calidad del servicio dentro de la empresa, objeto de análisis; los resultados obtenidos, tales como, el compromiso hacia la organización y la escasez de planificación estratégica, evidenciaron la necesidad de implementar una propuesta de mejora y un plan de acción enfocados en las dimensiones de actitud del personal, mejora continua, autonomía y formación.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-99880446	E-mail: cindy_espín@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			