



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ARTES LIBERALES

TÍTULO: ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA ABC Y CREACIÓN DE DESCRIPTIVO DE CARGOS.

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
MARÍA TERESA MANZUR LOOR

NOMBRE DEL TUTOR:
VALERY INGEBORG HAID YCAZA

SAMBORONDÓN, MAYO, 2016

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Resumen

La descripción y el análisis de cargos son herramientas fundamentales y necesarias para la administración del talento humano. Por lo tanto, el presente estudio tiene como finalidad el análisis organizacional actual de una empresa ecuatoriana para evidenciar el estado de la organización, con el fin de ordenar los procesos y estructuras de la misma. Además de proveer una propuesta de herramienta que proporcione mayor claridad al personal de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades. El trabajo de investigación fue realizado en una Empresa ecuatoriana, donde se ejecutaron 2 entrevistas y 21 cuestionarios al personal de la organización, mediante los cuales se obtuvo información acerca del estado de la organización, su estructura y la existencia de procesos en cuanto a la administración del personal. A través del estudio se evidenció la necesidad de establecer una estructura organizacional formal y se considera oportuna la creación de descriptivos de cargos, debido a que el 76% de los colaboradores no tiene conocimiento sobre las funciones que debe ejercer en su puesto de trabajo. El establecimiento de una estructura organizacional formal junto a los descriptivos de cargos de los puestos actuales de la empresa, mejorará notablemente los procesos y productividad de los colaboradores y de la empresa en sí.

Palabras claves: Organización, análisis organizacional, descripción de cargo, estructura organizacional, talento humano.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Abstract

Job description and analysis are fundamental and necessary tools for managing human talent. Therefore, the present study aims at the organizational analysis of the Ecuadorian company to evidence the state of the organization, in order to order the processes and structures of the same. In addition, to provide greater clarity to employers and employees about their roles and responsibilities. The present study was carried out in the Ecuadorian Company, where 2 interviews and 21 questionnaires were applied to the organization's personnel, through this information was obtained about the state of the organization, its structure and the existence of processes regarding personnel administration. The study showed the need to establish a formal organizational structure and it is considered timely the implementation of job descriptions, due to the fact that 76% of the collaborators no have knowledge about the functions that must be performed in their job. The establishment of a formal organizational structure together with job descriptions of the current positions of the company will greatly improve the processes and productivity of employees and the company itself.

Key words: Organization, organizational analysis, job description, organizational structure, human talent.

Análisis de Estructura Organizacional de la Empresa ABC y Creación de Descriptivo de Cargos

Actualmente, el mercado laboral ha sufrido diversas transformaciones que exigen a las organizaciones mantenerse en constantes cambios; ya sean políticos, económicos o sociales (Dessler, 2015). Las medianas y pequeñas empresas que continúan funcionando de manera tradicional con prácticas del pasado, están notando la necesidad de adaptarse al medio en que se encuentran para poder continuar el negocio, pues existen nuevas tecnologías, nuevos procesos estandarizados que ayudan a optimizar el tiempo de trabajo. Debido a esto, las empresas están dejando de funcionar en base a la experiencia de años de trabajo únicamente, para funcionar de forma estratégica, enfocándose en el crecimiento de sus colaboradores; midiendo la productividad y desempeño de cada uno de ellos. Pues se ha comprobado que el talento humano de toda empresa es el activo más importante y necesario para el buen funcionamiento de la misma (Valencia, 2013).

Para que estos cambios sean posibles en las organizaciones es necesario cambiar de perspectiva, no solo enfocarse en las utilidades que genera el negocio, sino también en el bienestar de sus colaboradores, los cuales son los principales autores de la productividad de la empresa; para ello se necesita llevar un orden y una estructura organizacional que permita a los administradores tener una mayor claridad sobre los colaboradores que existen en la empresa, es decir, conocer con qué talento humano cuentan, qué es lo que necesitan de ellos y cómo distribuir la carga laboral de los mismos para un mejor funcionamiento de la empresa. Una de las herramientas que proporciona dicha información es el descriptivo de cargos; el

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

cual se conoce como el documento que estipula todas las funciones, responsabilidades y requisitos que debe cumplir el colaborador que ocupa un puesto determinado (Chiavenato, 2011).

El descriptivo de cargos no es solo una herramienta que le permite al colaborador conocer sus responsabilidades y funciones, si no también es considerada una herramienta necesaria para establecer un orden y estructura organizacional en la empresa, permitiendo establecer líneas de reporte o mando, procesos a seguir y políticas organizacionales que cumplir (Cuesta, 2010). Además, es una herramienta importante en la estrategia de planeación del recurso humano, debido a que contiene información básica para la selección del personal idóneo, las capacitaciones requeridas; así como para establecer políticas salariales justas e incentivos de acuerdo al puesto que ocupa cada colaborador (Chiavenato, 2011).

El objetivo del trabajo es analizar la estructura organizacional actual de la empresa con la finalidad de evidenciar el estado de la organización para ordenar los procesos y estructuras de una pequeña y mediana empresa (PYME) que será denominada “Empresa ecuatoriana” (para mantener su anonimato).

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se considera oportuno usar la descripción de cargos como una herramienta que permitirá a la empresa ecuatoriana comenzar un proceso de formalización y estandarización de estructuras y procesos, mejorando la productividad de sus colaboradores al conocer con claridad sus responsabilidades y administrar de manera más óptima los recursos con los que cuentan.

Revisión literaria

Importancia de la estructura organizacional

En todo negocio o actividad que requiera el trabajo conjunto de dos o más personas para alcanzar un objetivo en común se puede denominar organización, la cual representa un conjunto de responsabilidades y funciones que se relacionan entre sí para lograr lo propuesto (Chiavenato, 2014). Así mismo, la organización necesita de una estructura, la cual representa una definición gráfica y formal sobre la interrelación de un elemento y otro para responder a las necesidades de la empresa (Coulter, 2010).

La estructura organizacional es la relación interna que se establece formalmente en la empresa entre los elementos que la componen y las funciones que deben desempeñarse para lograr un objetivo en común (Griffin, 2011); la cual es necesaria para planear la distribución de los recursos con los que cuenta la organización junto al personal que labora en ella para asignar las tareas que deben realizarse para la consecución de un objetivo mayor (Jones, 2013).

Definición y conceptualización del cargo

El cargo es el conjunto de funciones que se encuentra en una posición definida dentro del organigrama organizacional, a través del cual se establece líneas de reporte, es decir a quién supervisa, quién es su jefe y quiénes son sus pares si los hubiere (Franklin & Krieger, 2011). Además está compuesto por aspectos fundamentales como la tarea, que representa las actividades que debe ejecutar el ocupante del cargo individualmente; la función que es el conjunto de atribuciones o tareas que pueden ser realizadas por un período de tiempo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

determinado; y la obligación que son responsabilidades que por lo general son propios de puestos más diferenciados, como el caso de emitir un cheque o requisición de algún material (Dessler, 2015).

Descripción y análisis de cargos como herramienta en el área de Talento Humano

Uno de los aspectos más importantes para la estrategia del área de Talento Humanos es la descripción y el análisis de cargos, debido a que las necesidades primarias y básicas del área es distribuir el talento con el que cuenta la empresa para que la carga laboral sea justa y equitativa, por lo tanto es necesaria la especificación de cargos y funciones que deben desempeñar los colaboradores (Pantoja, 2012). Este proceso primario de Talento Humano está compuesto por la descripción y el análisis del cargo. La descripción de cargos consiste en detallar las responsabilidades y funciones propias del cargo, mientras que el análisis del cargo consiste en realizar un listado de todas las características y requisitos que debe cumplir el aspirante al puesto (Ferry, 2016).

Para la realización del proceso de la descripción y análisis de cargos se toma en cuenta al cargo a describir más no al ocupante del mismo, ya que el puesto de trabajo determina el rol que cumple cada colaborador en la organización, es decir las funciones y responsabilidades que tiene el puesto de trabajo y los requerimientos necesarios que debe cumplir el aspirante al mismo (Gutierrez, 2012).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Aplicación de descriptivos de cargos

Los descriptivos de cargos pueden ser implementados en distintos momentos de acuerdo a la organización, Mondy (2010), aseguró que el análisis de cargo es un proceso que puede ser ejecutado generalmente en tres ocasiones diferentes:

1. Al iniciar la actividad económica de una organización, con el fin de determinar su estructura organizacional y sus cargos por primera vez.
2. Al crearse nuevos puestos de trabajo debido a una demanda del mercado, clientes o crecimiento en la actividad económica de la empresa.
3. En caso de existir una reingeniería del puesto, que responde a las necesidades de adaptarse a la innovación, creación, y uso de nuevas tecnologías.

En el primer punto Wayne Mondy (2010) establece que al iniciar la actividad económica de una organización es importante realizar los descriptivos de cargos para conocer cuáles son los recursos necesarios y establecer una estructura organizacional que ordene los procesos que deben llevarse a cabo para empezar una empresa. En el segundo punto, la aplicación de descriptivos de cargos en caso de un crecimiento en la actividad económica de la empresa, es decir, se refiere a una empresa que cuenta con una trayectoria y que por condiciones del mercado en el que se desenvuelve, ha requerido expandirse o aumentar actividades económicas que demandan la apertura de nuevos puestos de trabajo con nuevas funciones y responsabilidades. Finalmente, en el tercer punto, se refiere a la aplicación de descriptivos de cargos en caso de necesitar una

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

reingeniería de puestos debido al uso de nuevas tecnologías o innovaciones que demanden rediseñar los puestos de trabajo a través procesos nuevos y funciones diferentes con el fin de aumentar la productividad, eficiencia y eficacia de los mismos.

Definición del proceso de descripción de cargos

Es definido como el proceso que enlista y enumera en orden de importancia las tareas y responsabilidades que componen el cargo y lo diferencia de los demás que se encuentran en la organización (Chiavenato, 2011). La descripción de cargos define aspectos intrínsecos del puesto debido a que es un detalle sobre lo que hace el ocupante, con qué periodicidad se realizan dichas actividades, ya sea diaria, semanal o anual y cómo se lo hace, es decir a través de qué métodos ejecuta las tareas estipuladas en el cargo (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012).

En el proceso de descripción de cargos es necesario empezar por la planificación del mismo, es decir, conocer cuántos cargos existen, qué información se va a obtener, cómo se la va a obtener y quiénes proporcionarán la información que se requiere (Hernández, 2010). Además, se identifica la razón de ser del puesto, las responsabilidades que implica el mismo y que instrumentos se utilizarán para obtener la información; ya sea cuestionarios, entrevistas, observación o una combinación de estas (Koontz & Weihrich, 2013).

Definición del proceso de análisis de cargos

El análisis de cargos es el detalle de los aspectos extrínsecos que compone el cargo y los requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo para poder ejercerlo, pues quien ocupe el puesto debe tener características propias que sean compatibles con los requerimientos del mismo (Chiavenato, 2011). Los aspectos extrínsecos del cargo se refieren a los requerimientos o características que deben ser cumplidas por el colaborador para ocupar el cargo. Los requisitos que son descritos en cada cargo son importantes para la evaluación del ocupante del puesto y su diferenciación con los demás en la organización (Robbins, 2013).

El análisis de cargos está compuesto por cuatro aspectos fundamentales, los cuales son los aspectos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo (Galván, 2015). Cada aspecto se encuentran dividido a su vez, en otros aspectos más específicos a tomar en cuenta en el momento de la realización del análisis del cargo (HayGroup, 2010).

Los aspectos intelectuales son los requisitos mínimos que debe cumplir el aspirante al puesto para ejercer las funciones del cargo, como lo son: el nivel de instrucción académica, experiencia mínima para ejercer el puesto, la adaptabilidad al cargo, los conocimientos y habilidades necesarias (Becerra, 2011).

Por otro lado, se encuentran los requisitos físicos que se refieren a la energía, esfuerzos mentales y físicos que son requeridos para el desempeño de las funciones, como por ejemplo la capacidad visual necesaria para un piloto de avión (Comorera, 2011). Además, otro de los aspectos a tomar en cuenta son las responsabilidades implícitas que representa toda la responsabilidad que el cargo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

exige, como materiales, personas a supervisar, maquinarias, dinero o información confidencial si fuera el caso(Salazar, 2011).

Por último, debe constar también en el análisis del cargo las condiciones de trabajo, es decir las características del ambiente en que se desarrollan las actividades del cargo, qué factores pueden influir en el desempeño del ocupante del cargo, ya sean factores de estrés, de riesgo físico o mental. De modo, que las condiciones del puesto son tomadas en cuenta por la adaptabilidad que pueda tener el colaborador que vaya a ocupar ese cargo(Dessler, 2015).

A continuación, en la Tabla #1 se evidencian los componentes de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo del análisis y descripción de puestos.

Tabla 1
Componentes de la descripción y del análisis de puestos.

Descripción de puestos	Aspectos Intrínsecos	1. Título del puesto	
		2. Ubicación del puesto en el organigrama	a) Nivel del puesto b) Subordinación c) Supervisión
		3. Contenido del puesto	Tareas o Responsabilidades
Análisis de puestos	Aspectos extrínsecos	1. Requisitos intelectuales	a) Educación necesaria b) Experiencia necesaria c) Competencias necesarias
		2. Requisitos físicos	a) Esfuerzo físico necesario b) Concentración visual necesaria
		3. Responsabilidades implícitas	a) Supervisión de personal b) Herramientas o equipo c) Dinero
		4. Condiciones de trabajo	a) Ambiente en el trabajo b) Riesgos laborales

Nota: Tomado de Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México, DF: Mc Graw Hill.

Importancia del análisis de puestos en la empresa

El análisis de puestos es considerado una herramienta fundamental y necesaria para la administración del talento humano en la organización. Desde el proceso de dotación de personal hasta en el proceso de evaluación de desempeño del colaborador y el establecimiento de un programa de beneficios y compensaciones salariales (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012). También es imprescindible para la dotación de personal, pues en el proceso de selección cuando se eligen a los colaboradores que van a formar parte de la organización; primero es necesario conocer cuáles son los requerimientos del cargo, cuáles serán sus responsabilidades y qué conocimientos y habilidades debe poseer dicho candidato para asegurar una efectividad en el desempeño de sus funciones (Thompson, 2013). Pues si no se realiza este análisis sobre el perfil del candidato y los requisitos que debe cumplir para ocupar el puesto, se corre el riesgo de elegir a un candidato no apto para el puesto (Pantoja, 2012). Además, el análisis de cargos permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo que requieren los ocupantes del puesto, de modo que si existieren conocimientos, habilidades o destrezas en particular que se encuentren detalladas en el descriptivo de cargo y el colaborador no las posee, probablemente se requerirá un plan de capacitación y desarrollo (Carrasco, 2013).

Además, es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de desempeño del colaborador, pues se puede evidenciar el nivel de cumplimiento de los colaboradores de acuerdo a las responsabilidades específicas que se encuentran estipuladas en el descriptivo de cargo (HayGroup, 2010). Del mismo modo, es de gran utilidad para el establecimiento de la remuneración de cada

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

cargo, debido a que en toda empresa se le asigna un valor interno a cada cargo (Jiménez, 2016). A mayor conocimiento, habilidades y responsabilidades, mayor será el costo del puesto. Por ejemplo, un cargo que requiera de maestría por lo general es más costoso en un cargo que tiene como requisito solo un título de bachiller (Tarcica & González, 2013). A continuación en la figura 1, se presenta de una forma más detallada el alcance de los descriptivos y análisis de cargos en el área de Talento Humano.

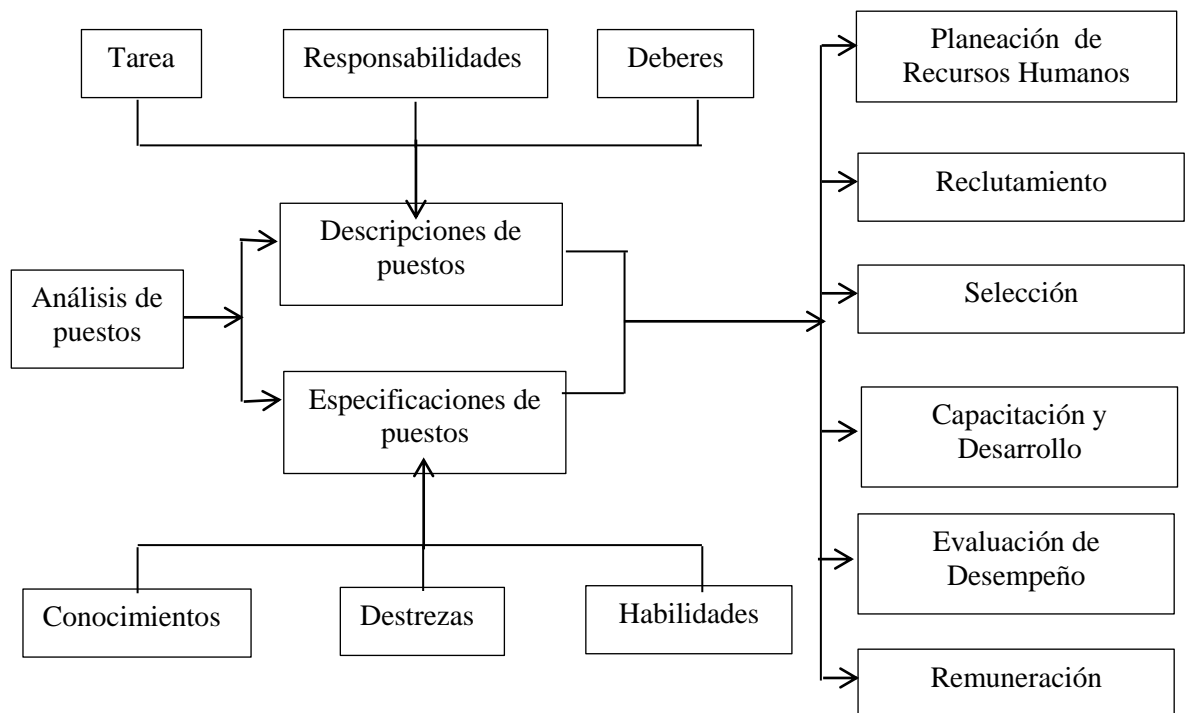


Figura 1. Mapa conceptual del análisis de puesto como herramienta necesaria para la administración de Recursos Humanos. Fuente: Tomada de Mondy (2010)

Métodos para la descripción y análisis de cargos

El proceso de descripción y análisis de cargos es responsabilidad conjunta entre el integrante del departamento de talento humano y el ocupante del cargo que estará en cuestión(Thompson, Job and task description, 2013). El responsable de proporcionar la información es el ocupante del cargo, mientras el integrante de talento humano se encarga de la recopilación de información junto al supervisor o jefe directo del cargo a analizar(Carrasco, 2013, pág. 20). Existen diversos métodos para obtener la información de los puestos como son: la entrevista, la aplicación de un cuestionario, la observación directa de las actividades de la persona que ocupa el cargo y el método mixto el cual está compuesto por una combinación de los métodos anteriormente expuestos(Malik, 2015).

Metodología

Tipo y diseño de investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se realizó una investigación de campo de tipo cuantitativa y cualitativa; a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios

Ubicación del área de estudio

El presente trabajo fue realizado en la empresa ecuatoriana, ubicada en el cantón Samborondón en la Vía a La Aurora; es una Estación de Servicio que tiene como actividad principal la comercialización al por menor de combustible, además de ofrecer servicios para mantenimiento y limpieza de vehículo y comercialización de productos alimenticios.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Población del estudio

La población que participó en el presente estudio fueron los colaboradores de la empresa ABC, la cual esta conformada por un total de 41 colaboradores, con una mayoría de 32 trabajadores de género masculino y 9 de género femenino; el promedio de edad de la población de estudio es de 35 años. Los mismos que se encontraban divididos en 12 cargos tipos, es decir cargos que se replican o son ocupados por varias personas. Por esta razón, fue necesario realizar un proceso de selección del personal que participo en el estudio.

Dentro de los parámetros tomados en cuenta para la selección del personal que participó en el estudio se encuentran la antigüedad del colaborador con un mínimo de 3 años y el buen desempeño del mismo, es decir que no se hayan presentado quejas en cuanto al comportamiento del colaborador. Se eligieron estos dos parámetros de selección porque la información del puesto de trabajo la conoce mejor el colaborador que tiene más años en el cargo, comparado con un colaborador que tiene solo dos o tres meses en la empresa.

Además se consideró el desempeño del personal para evitar cualquier manipulación de la información sobre la empresa, pues si el colaborador tiene un mal desempeño, puede influenciar negativamente la información de la organización. En el caso del cargo tipo, es decir cargos y funciones que se replican y son ocupadas por varias personas a la vez, como por ejemplo el caso del cargo tipo: Despachador, son 18 colaboradores que ocupan el mismo puesto y se encuentran divididos en 6 Despachadores por tres turnos de trabajo; por lo que se decidió entrevistar a tres Despachadores eligiendo uno de cada turno.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Asimismo, en el caso del Auxiliar de Mantenimiento y Servicio son 9 colaboradores que ocupan el mismo puesto, de los cuales se entrevistaron tres colaboradores. En definitiva, el total de colaboradores que participaron en el estudio fueron 21 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario y 2 Gerentes a quienes se les realizó la entrevista.

Proceso de investigación

La metodología del estudio fue desarrollada en diferentes etapas:

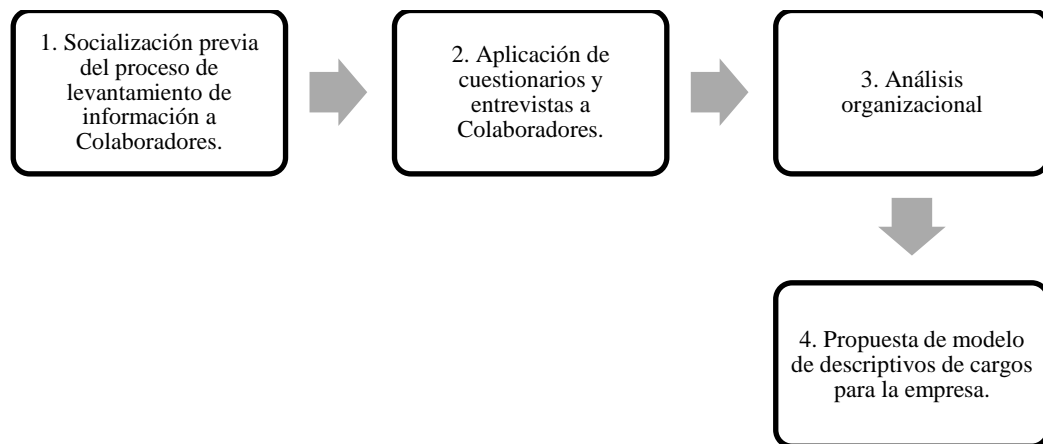


Figura 2. Secuencia del proceso de la metodología. Elaborado por la autora

Tal como expresa la figura 2, la primera etapa del proceso para el análisis organizacional fue la socialización previa para los colaboradores, la cual consistió en una reunión de 15 minutos en la que se explicó cómo se iba a llevar a cabo el levantamiento de información, con el objetivo de evitar incertidumbre por la investigación de sus funciones y responsabilidades diarias.

Luego de la socialización a los colaboradores, se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios a 21 colaboradores y la realización de entrevistas a 2 dos Gerentes. El modelo del cuestionario aplicado puede ser revisado posteriormente

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

en el apéndice A y el modelo de la entrevista utilizado en la investigación puede ser revisado en el apéndice B.

En la tercera parte del proceso, se realizó el análisis organizacional en base a la información recopilada por medio de las entrevistas y cuestionarios realizados anteriormente al personal de la empresa. Por último, a través del análisis organizacional se procedió a realizar una propuesta de un modelo explicativo de descriptivo de cargo que responda a las necesidades de la organización.

Resultados

A continuación se presentarán los resultados con su respectivo análisis, en función del estudio realizado a través de las entrevistas y cuestionarios aplicados al personal de la empresa.

Estudio cualitativo

A través de las entrevistas realizadas a la Gerencia, fue posible conocer el estado en que se encontraba la organización; se evidenció la falta de organización que existe en los procesos que se llevan a cabo en la empresa, pues no existen procedimientos a seguir, ni estructura organizacional establecida para que los colaboradores conozcan los límites que existen entre su puesto de trabajo y el de su compañero. A continuación en la tabla#2 se presenta una síntesis de las entrevistas realizadas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Tabla 2

Síntesis de la entrevista a la Gerencia

Entrevistados Preguntas	Gerente General	Gerente Financiero
1. ¿Cuál es el tamaño de la empresa? ¿Cuántos colaboradores tienen la empresa?	<i>“Considero que la empresa es una mediana empresa porque cuenta con un aproximado de 50 colaboradores.”</i>	<i>“La empresa está conformada por 41 colaboradores incluyendo al Gerente General. Debido a ese número, el tamaño de la empresa es mediana.”</i>
2. ¿La empresa dispone de un organigrama establecido?	<i>“Debido a que la empresa empezó de cero, cuando uno recién abre, no establece un organigrama porque al principio todo proceso es informal. Más bien nos hemos manejado con la tradición y los años de experiencia en el negocio.”</i>	<i>“Actualmente no disponemos de un organigrama establecido, es decir no está escrito y tampoco se lo ha presentado formalmente a todos los colaboradores de la empresa.”</i>
3. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?	<i>“Bueno actualmente no contamos con una estructura organizacional establecida, más bien funcionamos de acuerdo a la experiencia basada en cómo ha ido creciendo el negocio. Yo pensaría que es una estructura muy vertical pues todo debe ser aprobado por gerencia para que pueda ser ejecutado.”</i>	<i>“Debido a que no contamos con un organigrama establecido formalmente, tampoco se puede tener una estructura organizacional de la empresa, sin embargo, este sí ha sido definido de una forma más empírica, es decir basándonos en las formas de trabajo que se han ido formando desde que la empresa inició.”</i>
4. ¿La empresa dispone de reglamentos sobre procedimientos que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la misma?	<i>“No dispone de ningún reglamento, como mencioné anteriormente, todo se ha ido haciendo a medida que la empresa ha ido creciendo. Como dije, nuestros reglamentos son más las costumbres y tradición que hemos tenido desde que se empezó hace 11 años.”</i>	<i>“Al igual que la estructura organizacional, la empresa no dispone con reglamentos sobre procedimientos que se deben cumplir, sin embargo, sí los hay, pero estos son definidos de forma empírica basándonos en la experiencia laboral del Gerente General.”</i>

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

<p>5. ¿Existen niveles de supervisión en la empresa? ¿Cómo fueron establecidos?</p>	<p><i>“Sí existen niveles de supervisión, tengo uno para cada área (gasolinera, lavadora, minimarket). Digamos que no fueron formalmente establecidos, simplemente tuve una conversación con ellos en donde les explicaba las actividades que yo quería que ellos realicen y si aparecía una nueva entonces se las asignaba”.</i></p>	<p><i>“Sí existen niveles de supervisión de la empresa y estos son 3 niveles: operativos, nivel medio y gerencial y estos fueron establecidos de acuerdo a la necesidad que se iban presentando.”</i></p>
<p>6. ¿Cómo son asignadas las funciones y responsabilidades a los colaboradores? ¿Existe algún proceso de inducción de las mismas para los colaboradores?</p>	<p><i>“No existe ningún proceso de inducción, lo que se hace es que una vez contratados se los lanza al agua bajo la supervisión del supervisor o del colaborador con más experiencia en el puesto. Bueno de ahí las funciones y responsabilidades son asignadas dependiendo del puesto a desempeñar, si son Despachadores se les explica un día común y así asignamos las responsabilidades”.</i></p>	<p><i>“Nuestro proceso de inducción se la da el supervisor de cada área. Este consiste en que el supervisor le explica las actividades diarias que se realizan, sin embargo, no tenemos una lista formal establecida de todas las funciones y responsabilidades de cada nivel.”</i></p>
<p>7. De acuerdo a su apreciación ¿La empresa funciona empíricamente o responde a una teoría de administración?</p>	<p><i>“Mi apreciación es que responde a las necesidades que se vayan presentando, por lo tanto respondería que la empresa funciona empíricamente.”</i></p>	<p><i>“No responde a una teoría de administración, por lo tanto la empresa funciona de una manera más empírica.”</i></p>

Nota: Obtenido a través de la entrevista a Gerentes. Elaborado por la autora

Estudio Cuantitativo

El estudio cuantitativo de investigación se llevó a cabo a través del cuestionario que fue aplicado al personal seleccionado y mencionado anteriormente para participar en el presente trabajo de la empresa ecuatoriana. El cuestionario completo puede ser evidenciado en el Apéndice A. A continuación se presentan la tabulación de los resultados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

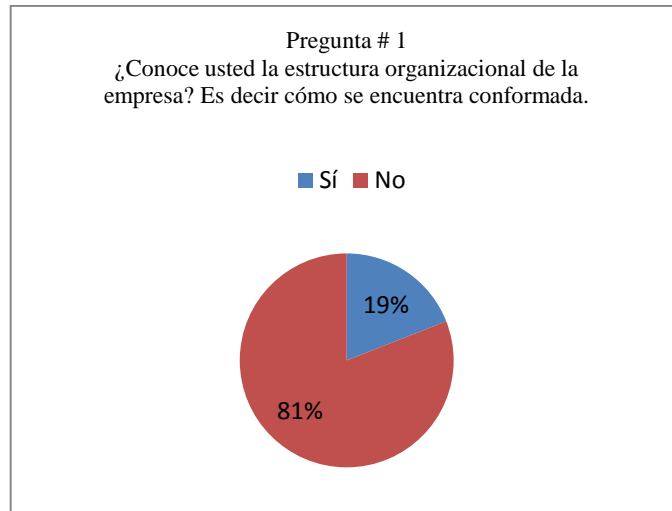


Figura 3. Gráfico de pastel. Pregunta #1/ Conocimiento sobre estructura organizacional. Elaborado por la autora

Como se puede observar en la figura 3, el 81% de los colaboradores participantes del estudio no conoce la estructura organizacional de la empresa, mientras el 19 % de los colaboradores respondieron que sí la conocen. Lo cual evidencia que la organización no ha brindado suficiente información a los colaboradores sobre la composición o formación de la misma.

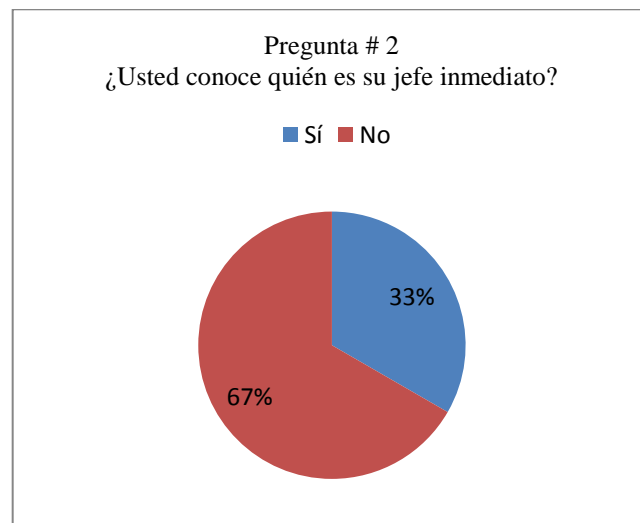


Figura 4. Gráfico de pastel. Pregunta #2 /Conocimiento de Jefe inmediato. Elaborado por la autora

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

En la figura 4 se puede observar que el 67% de los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario no conoce quién es su jefe inmediato; por otro lado, el 33% de los participantes respondieron que sí conoce quien es su jefe inmediato. A través de esta pregunta se evidenció la falta de conocimiento de los colaboradores acerca de las líneas de reporte o niveles jerárquicos que existen en la organización.

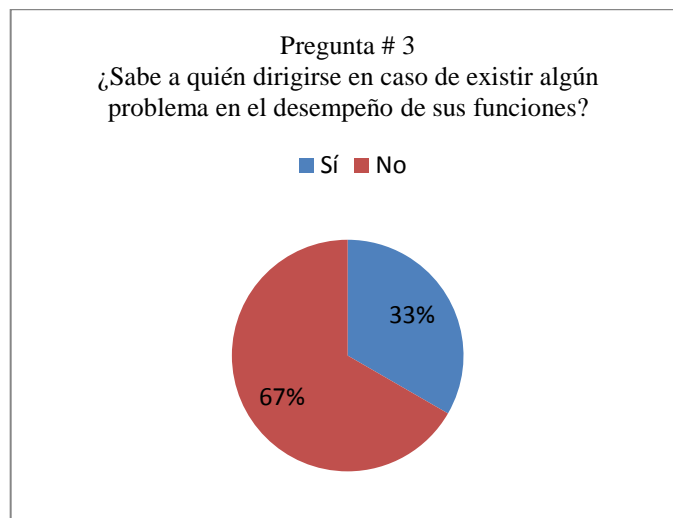


Figura 5. Gráfico de pastel. Pregunta #3/ A quién dirigirse en caso de problemas
Elaborado por la autora

En la figura 5 se puede observar que el 67% de los colaboradores que fueron partícipes del estudio no saben a quién dirigirse en caso de existir problemas en el desempeño de sus funciones, mientras el 33% restante de los colaboradores respondieron que sí saben a quién dirigirse. Por lo que se puede evidenciar una falta de comunicación entre los niveles jerárquicos existentes en la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

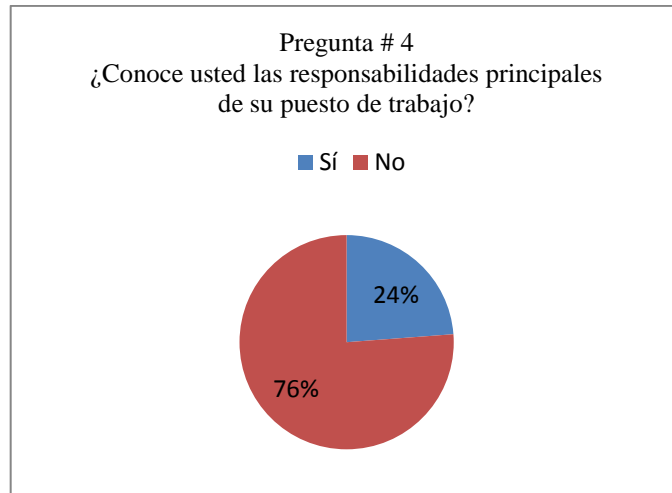


Figura 6. Gráfico de pastel. Pregunta #4 / Responsabilidades del puesto de trabajo. Elaborado por la autora

En la figura 6 se puede observar que el 76% de los participantes del estudio no conoce las responsabilidades principales de su puesto de trabajo, mientras que el otro 24% de los colaboradores participantes del estudio respondió que sí las conoce. A través de esta figura se puede determinar que hay una falta de conocimiento por parte de los colaboradores acerca de sus funciones principales, lo cual no les permite tener claridad sobre las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo. Además este aspecto compromete directamente el nivel de compromiso de ellos hacia la empresa, y futuros procedimientos de evaluación de desempeño y planes de carrera.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

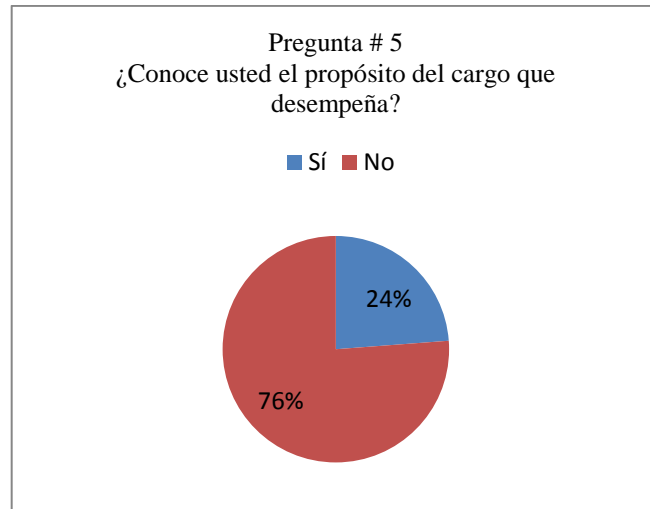


Figura 7. Gráfico de pastel. Pregunta # 5/ Propósito del cargo. Elaborado por la autora

En la figura 7 se puede observar que el 76% de los colaboradores participantes del cuestionario no tienen conocimiento alguno sobre el propósito del puesto que ocupa, mientras el 24% de los colaboradores que participaron en el estudio respondieron que si conocen el propósito de su cargo. Esta información es un aspecto fundamental dentro del trabajo de investigación porque uno de los beneficios más importantes de la creación de descriptivos de cargos es que el colaborador conozca lo que se espera de él y tenga claridad sobre la manera en que su puesto aporta a la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

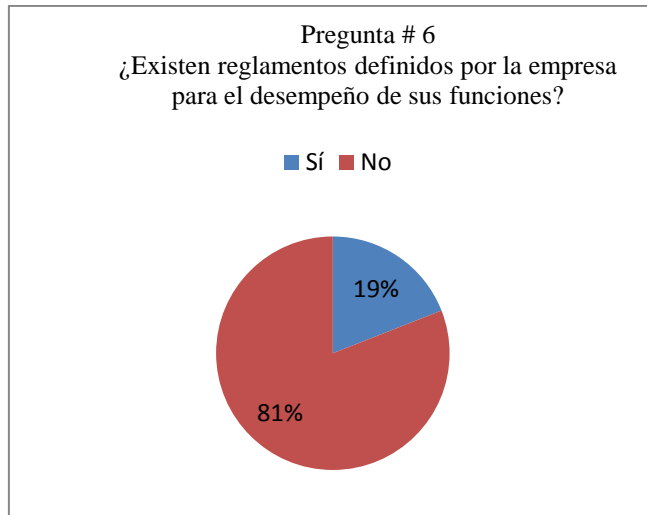


Figura 8. Gráfico de pastel. Pregunta # 6 /Reglamentos para desempeño de funciones. Elaborado por la autora

En la figura 8 se puede evidenciar que el 81% de los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario, respondió la inexistencia de reglamentos para el desempeño de sus funciones. Lo cual determina la falta de reglamentos o políticas que regulen los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Discusión

Los resultados del presente estudio pueden ser analizados desde la perspectiva de otros estudios en cuanto a la constitución de empresas familiares y los errores más frecuentes que se comenten. Pues en la actualidad, todavía existen muchas empresas medianas y pequeñas que fueron creciendo con prácticas desarrolladas por la experiencia de trabajo de familiares, más no a través de un desarrollo que responda a las teorías actuales de administración o funcionamiento de empresas en el ámbito actual.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

En el desarrollo de la investigación una de las limitaciones que se presentó, fue la aplicación del cuestionario debido a que las preguntas acerca de sus puestos de trabajo generaba incertidumbre, ansiedad y en algunos casos molestia. Los colaboradores sentían que sus respuestas podían influir en su estada en la empresa. Además el desconocimiento de los colaboradores acerca de su puesto de trabajo y la importancia que tiene cada uno de ellos en la organización. Estas limitaciones dificultaron la recopilación de información porque fue necesaria una conversación aclaratoria acerca del significado del propósito de sus puestos de trabajo.

A través de los resultados se puede evidenciar el estado de la organización, existe desorden en los procesos y en la estructura organizacional, debido a que su funcionamiento se ha basado en la experiencia de trabajo del Gerente General. Lo cual puede ser parte de una futura investigación acerca de la constitución de empresas familiares que existen actualmente en país, pues según el censo económico del 2010 que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el 99.5% de las empresas del Ecuador son pequeñas y medianas que iniciaron por el emprendimiento de familiares, que con el tiempo debieron ajustarse a los cambios del contexto que les rodea.

Conclusiones

Una vez realizado el levantamiento de información y el análisis organizacional a través de los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir lo siguiente:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

- La empresa ABC es una organización mediana que funciona de acuerdo a los años de experiencia en el negocio (11 años), motivo por el cual su funcionamiento en general se encuentra establecido empíricamente.
- La empresa ABC no posee una estructura organizacional formalmente definida, pues sus colaboradores no tienen claridad sobre quién es su supervisor inmediato.
- Los colaboradores de la empresa ABC no poseen información suficiente acerca del cargo que ocupan, las funciones y responsabilidades que deben desempeñar en su puesto de trabajo.
- Los colaboradores de la empresa ABC no conocen cual es el propósito general de su cargo, es decir la razón de ser de su puesto de trabajo. Lo cual podría ser perjudicial para la organización, ya que el personal no comprendería la relevancia de cada puesto de trabajo para el buen funcionamiento de la empresa.
- La empresa no posee descriptivos de cargos donde se encuentren definidas las funciones y responsabilidades de los cargos que tienen actualmente, lo cual podría provocar que hayan cargos diferentes que realicen las mismas funciones y cargos que realizan actividades que no les corresponde.
- En la empresa no existen reglamentos internos sobre los procedimientos que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la misma.

Recomendaciones:

En función de toda la información recopilada a través de las entrevistas, la aplicación de los cuestionarios al personal de la organización y las conclusiones anteriormente mencionadas; se recomienda a la empresa trabajar en lo siguiente:

A. Estructura Organizacional

B. Descriptivo de Cargos

A. Estructura Organizacional

1. Iniciar un proceso de formalización de la empresa donde se establezca un organigrama, en el cual se evidencie la estructura completa de la empresa que contenga todos los cargos tipo y los niveles jerárquicos actualmente existentes.
2. Realizar reuniones de trabajo y validación, entre la Gerencia con la finalidad otorgar de esa manera: mayor claridad a la cadena de mando, una comunicación clara y oportuna, y la existencia de oportunidad de crecimiento profesional.
3. Comunicar y socializar los resultados a todos los colaboradores por parte de la Gerencia de la empresa.

B. Descriptivo de Cargos

1. Iniciar el proceso de Descriptivo de Cargos a través del levantamiento de información por medio de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a los colaboradores de los cargos tipo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

2. Diseñar las entrevistas y cuestionarios, tomando en cuenta la propuesta del modelo de descriptivos de cargos que se presenta en el Apéndice C.
3. Realizar socialización a todo el personal una vez levantados todos los cargos tipo, con ello el personal se sentirá mucho más comprometido, conocerá las funciones que debe desempeñar, su cadena de mando, nivel de relación interna y externa. Además identificará sobre qué aspectos se los está evaluando. Con ello la empresa podrá satisfacer una necesidad evidenciada en la pregunta #4 y #5 del cuestionario anteriormente aplicado a los colaboradores.

Referencias bibliográficas:

- Becerra, R. (2011). Análisis de puestos. *Universidad Autónoma de México*, 2-5.
- Bustos, F. G. (2012). *Análisis y puestos de trabajo*. Colombia: Ediciones Díaz de Santos.
- Carrasco, J. (2013). Análisis y descriptivos de cargos para la administración del local. *Centro de Estudios Municipales y de cooperación Internacional*, 18.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Teoría estructuralista de la administración. En I. Chiavenato, *Teoría general de la administración* (págs. 212-213). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Comorera, V. O. (2011). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano*. La Habana: Cuba ediciones.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Ferry, K. (2016). Descripción y valoración de puestos de trabajo. *Seminario de Descripción y Análisis de puesto* (págs. 7-9). Madrid: HayGroup.
- Franklin , E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Galván, C. d. (2015). *Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: CENGAGE Learnig.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Gutierrez, E. (2012). Bases para el análisis de puestos. *Universidad de Navarra*, 12.

HayGroup. (Septiembre de 2010). *HayGroup*. Recuperado el 2017, de Taller de descripción de puestos:

<http://intranet.cibnor.mx/intranet/admin/pdf/PresentacionTallerDescrPuestos.pdf>

Hernández, C. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Medellín: Colombians.

Hernández, Y. (2012). Diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la Empresa Licorería La Florida C.A. *Universidad de Oriente Núcleo de Sucre*, 30-35.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Jiménez, P. (2016). Análisis y descriptivos de cargos. En D. Jiménez, *Manual de recursos humanos* (págs. 47-59). Madrid: ESIC.

Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (Séptima edición ed.). México: Pearson.

Koontz, H. (2011). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración*. Colombia: Mc Graw Hill.

Malik, F. (2015). Diseño de puesto de trabajo. *Capital Humano*, 136.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

- Mondy, R. W. (2010). Análisis y descripción de cargos. En R. W. Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 93-95). México, DF: Pearson.
- Pantoja, D. (2012). Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI. *Universidad EAN*, 28-30.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Prácticas de Recursos Humanos* (pág. 543). México: Pearson.
- Salazar, D. (2011). Gestión de Recursos Humanos. *Universidad Central de Venezuela*, 13.
- Tarcica, J., & González, M. (2013). *120 descripciones de puestos: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. México: Ediciones ISB.
- Thompson, A. (2013). *Job and task description*. New Jersey: United.
- Valencia, M. (2013). El capital humano, otro activo de su empresa. *Scielo*, 27-28.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Apéndice A

MODELO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA ABC

CUESTIONARIO EMPRESA ABC	
1	¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa? Es decir cómo se encuentra conformada. <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2	¿Usted conoce quién es su jefe inmediato? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
3	¿Sabe a quién dirigirse en caso de existir algún problema en el desempeño de sus funciones? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4	¿Conoce usted las responsabilidades principales del cargo que desempeña? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
5	¿Conoce usted el propósito del cargo que desempeña? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
6	¿Existen reglamentos definidos por la empresa para el desempeño de sus funciones? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Apéndice B

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A GERENCIA

ENTREVISTA

EMPRESA ABC

1. ¿Cuál es el tamaño de la empresa? ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?
2. ¿La empresa dispone de un organigrama establecido?
3. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa ABC?
4. ¿La empresa dispone de reglamentos sobre procedimientos que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la misma?
5. ¿Existen niveles de supervisión en la empresa? ¿Cómo fueron establecidos?
6. ¿Cómo son asignadas las funciones y responsabilidades a los colaboradores?
¿Existe algún proceso de inducción de las mismas para los colaboradores?
7. De acuerdo a su apreciación, ¿Cuál es el estado actual de la empresa como una organización formal?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Apéndice C

A continuación se presenta una propuesta de diseño de descriptivo de cargos para la empresa ABC, el cual está compuesto por cinco partes:

1. Los datos generales del cargo junto a su objetivo principal.
2. El detalle de la ubicación del cargo en el organigrama.
3. El listado de funciones a desempeñar en el cargo.
4. El perfil del cargo que consiste en el detalle de los requisitos que debe cumplir cualquier aspirante al cargo
5. Una cláusula de revisión en la que el colaborador que ocupa el puesto debe firmar después de conocer sus funciones.

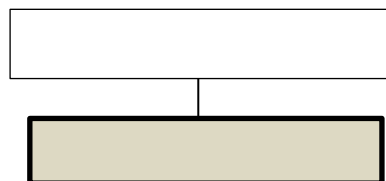
DISEÑO DE DESCRIPTIVO DE CARGOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES	Fecha:
Área:	

Datos Generales **Nombre de cargo:**
 Área / Departamento:
Reporta a:
Supervisión:

Propósito del cargo

Organigrama:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Funciones:

Funciones	Frecuencia				
	Diaria	Quincenal	Mensual	Ocasional	Anual

Relaciones del cargo (internas, externas)

Internas:

Externas:

Perfil del cargo

Formación Académica:

Título:

Experiencia Laboral:

Conocimientos necesarios:

Conocimiento	Alta	Media	Baja

Competencias necesarias:

Competencia	Alta	Media	Baja

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

Cláusula

Certificado de cumplimiento de Inducción

Este documento certifica que el colaborador ha participado en el proceso de Inducción referente a los siguientes aspectos:

- Descripción del puesto
- Descripción del Perfil del Puesto

Nombre:

Fecha de socialización:

Firma:

Elaborado por :	Revisado por:
Nombre	Nombre
Fecha	Fecha

Apéndice D

REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL PROCESO DE ESTUDIO



Foto #1. Socialización de proceso de levantamiento de información para los colaboradores.

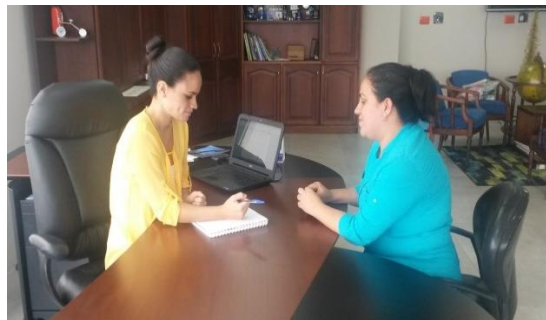


Foto #2. Aplicación de cuestionario a los colaboradores de la empresa ABC.



Foto #3. Aplicación de cuestionario a los colaboradores de la empresa ABC.