

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y
Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del
Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una
empresa Industrial Manufacturera.**

AUTORA:

Peralta Yagual, Xiomara Tatiana

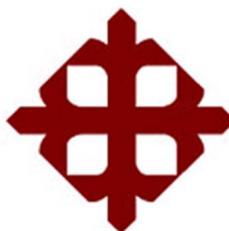
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTORA:

Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS DE LA EDUCACION
CARREARA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **PERALTA YAGUAL XIOMARA TATIANA** como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

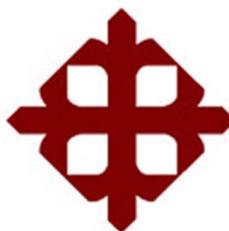
TUTORA

f. _____
PSIC. BERMÚDEZ REYES, ELBA NARCISA, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. GALARZA COLOMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.

Guayaquil, 20 de febrero del 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS DE LA EDUCACION
CARREARA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, PERALTA YAGUAL XIOMARA TATIANA

DECLARO QUE:

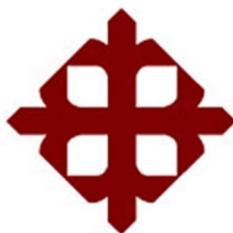
El Trabajo de Titulación, **Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera**, ha sido desarrollada respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 20 de febrero del 2018

AUTORA

f. _____
PERALTA YAGUAL, XIOMARA TATIANA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS DE LA EDUCACION
CARREARA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **PERALTA YAGUAL XIOMARA TATIANA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 20 de febrero del 2018

AUTORA:

f. _____
PERALTA YAGUAL, XIOMARA TATIANA

Guayaquil, 20 de febrero del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE URKUND

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera.docx (D35644960)
Submitted: 2/15/2018 3:26:00 PM
Submitted By: elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

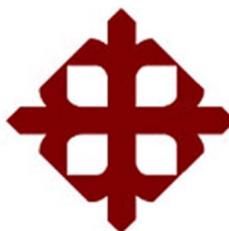
TEMA:

Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera.

ESTUDIANTE: Xiomara Tatiana Peralta Yagual

DOCENTE TUTOR: Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.

.....
Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS DE LA EDUCACION
CARREARA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. GALARZA COLOMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CHIQUITO LAZO EFREN EDUARDO, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.

OPONENTE

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, por brindarme la fuerza y perseverancia de seguir adelante y permitirme culminar con éxito esta meta propuesta. De igual manera, agradezco infinitamente a mis padres, que son la base fundamental en mi crecimiento personal, ya que me inculcaron valores y principios, los cuales se vieron reflejados en el transcurso de mi vida universitaria; permitiéndome alcanzar mis objetivos.

Así también, a mis profesores, que me instruyeron y me proporcionaron nuevo conocimiento, los cuales son una guía que empleo día a día, para labrar mi camino profesional. Del mismo modo, agradezco a mi Tutora de Trabajo de Titulación, La Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs. Por su guía, apoyo y paciencia constantes, que me fueron brindadas en el momento de la elaboración del presente trabajo.

Xiomara Tatiana Peralta Yagual

Dedicatoria

Este gran logro se lo dedico principalmente a mis padres, quienes fueron mis pilares fundamentales, mi motivación e inspiración en el transcurso de mi Carrera Universitaria. Quienes con sus consejos me ayudaron a creer en mí y en mis capacidades, alentándome a ir más allá. De igual manera, les ofrezco este triunfo por estar siempre presente, invirtiendo su tiempo, trabajo y esfuerzo, para llegar a mi meta final. También, a mi hermana por estar ahí apoyándome, dándome fuerzas y creyendo en mí.

Así también, a mis amigos, quienes fueron un apoyo desde el inicio, durante y al término de mi Carrera Universitaria; por ser un soporte personal y profesional para mí. Estuvieron alentándome y proporcionándome las herramientas para continuar.

Xiomara Tatiana Peralta Yagual

Índice

Agradecimiento	vii
Dedicatoria.....	viii
Índice	ix
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Resumen	xv
Abstract.....	xvi
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN	2
1.1. Justificación	6
1.2. Contexto de la sistematización	7
1.3. Objeto de estudio.....	8
1.4. Objetivos del proceso de la sistematización	8
1.4.1. Objetivo general.	8
1.4.2. Objetivos específicos.	8
1.5. Eje de sistematización	9
1.6. Marco Referencial.....	10
1.6.1. Análisis de la Institución	10
1.6.2. Misión.....	10
1.6.3. Visión.	10
1.6.4. Objetivos Estratégicos.....	10
1.6.5. Principios Corporativos.	11
1.6.6. Políticas.....	11
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13

2.1.	Aproximación teórica al estudio de las Estructura Organizacionales	13
2.1.1.	Definición de Estructura Orgánica.....	13
2.1.2.	Tipos de Diseño de la Estructura Orgánica.....	15
2.1.2.2.	<i>Estructura Línea-Staff.</i>	19
2.1.2.3.	<i>Estructura Matricial.</i>	21
2.1.2.4.	<i>Estructura por Proyecto.</i>	22
2.2.	Aproximación teórica al estudio de los Organigramas.....	23
2.2.1.	Definición de los Organigramas	23
2.2.2.	Criterios para la creación de los Organigramas	25
2.2.3.	Tipos de Organigramas.....	26
2.2.3.1.	<i>Por su Naturaleza.</i>	27
2.2.3.2.	<i>Por su ámbito.</i>	29
2.2.3.3.	<i>Por su contenido.</i>	30
2.2.3.4.	<i>Por su Presentación.</i>	32
2.3.	Descripciones y Análisis de Cargos.....	34
2.3.1.	Definición de Descripciones y Análisis de Cargos.....	34
2.3.2.	Estructura de Descripciones y Análisis de Cargos.....	36
2.3.2.1.	<i>Factores Intrínsecos.</i>	36
2.3.2.2.	<i>Factores Extrínsecos.</i>	37
2.3.3.	Métodos utilizados para desarrollar las Descripciones y Análisis de Cargos	39
2.3.3.1.	<i>Observación Directa.</i>	40
2.3.3.2.	<i>Método del Cuestionario.</i>	40
2.3.3.3.	<i>Entrevista Directa.</i>	46
2.3.3.4.	<i>Métodos Mixtos.</i>	46
CAPÍTULO III.....		48
METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICA PREPROFESIONALES: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN		48
3.1.	La Sistematización.....	48

3.2. Contexto Organizacional de la empresa objeto de estudio.....	49
Población.....	49
3.3. Momentos del Proceso de Intervención.....	55
3.3.1. Primera Fase: Análisis Situacional de la empresa objeto de estudio	55
3.3.1.1. <i>Diagnóstico Situacional.</i>	55
3.3.1.2. <i>Planteamiento del Problema</i>	58
3.3.2. Segunda Fase: Diseño de Propuesta de Intervención	59
3.3.2.1. <i>Objetivo general.</i>	59
3.3.2.2. <i>Objetivos específicos.</i>	59
3.3.3. Tercera Fase: Implementación.....	60
3.3.3.1. <i>Propuesta de Organigrama Funcional.</i>	60
3.3.3.2. <i>Propuesta de Organigrama Estructural.</i>	61
3.3.3.3. <i>Descripciones de Cargo.</i>	62
Conclusiones y Recomendaciones	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	102
Referencias Bibliográficas	103
ANEXOS	109
<i>Anexo 1: Carta de Responsabilidad por la empresa objeto de estudio.</i>	110
<i>Anexo 2: Formato de Entrevista</i>	112
<i>Anexo 3: Guía de Entrevista para la recolección de información de las Descripciones y Análisis de Cargos</i>	113
<i>Anexo 4: Cuestionario de Descripciones y Análisis de Cargos.</i>	114

Índice de tablas

Tabla 1: Formato de Cuestionario de Descripciones y Análisis de Cargos..	45
Tabla 2: Población de la empresa objeto de estudio	53
Tabla 3: Formato de Descripción de Cargo	56
Tabla 4: Organigrama	58

Índice de gráficos

Ilustración 1: Características de la Organización.....	15
Ilustración 2: Organización Estructural Lineal.....	16
Ilustración 3: Estructura Funcional.....	18
Ilustración 4: Estructura Lineal y Staff	20
Ilustración 5: Estructura Matricial.....	22
Ilustración 6: Estructura por Proyecto.....	23
Ilustración 7: Tipos de Organigramas	27
Ilustración 8: Organigrama Microadministrativo.....	28
Ilustración 9: Organigrama Macroadministrativo.....	28
Ilustración 10: Organigrama Mesoadministrativo.....	29
Ilustración 11: Organigrama General.....	30
Ilustración 12: Organigrama Específico.....	30
Ilustración 13: Organigrama Integral.....	30
Ilustración 14: Organigrama Funcional	31
Ilustración 15: Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	31
Ilustración 16: Organigrama Vertical	32
Ilustración 17: Organigrama Horizontal.....	32
Ilustración 18: Organigrama Mixto vertical/Horizontal.....	33
Ilustración 19: Organigrama de Bloque.....	34
Ilustración 20: Utilidades del ADPT.....	35

Ilustración 21: Alcance de la descripción y del análisis de puestos	36
Ilustración 22: Requisitos Intelectuales.....	38
Ilustración 23: Requisitos Físicos.....	38
Ilustración 24: Condiciones de Trabajo.....	39
Ilustración 25: Métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos	39

Resumen

El diseño de una estructura organizacional ayuda a los mandos de dirección a identificar el talento humano que necesita ser incorporado a la empresa. La planificación de la estructura, garantiza que haya suficientes recursos para lograr las metas establecidas en su planificación estratégica. También es de fundamental importancia que las responsabilidades que cumplen sus miembros estén claramente definidas. Cada colaborador debe tener una precisa descripción de las funciones de su trabajo y cada cargo o puesto de trabajo debe tener su propia posición en el organigrama de la empresa.

El presente trabajo de titulación, modalidad de sistematización de la práctica, se basa en el estudio de la Estructura Organizativa y de las Descripciones de Cargos de la empresa objeto de estudio, para el mejoramiento de la gestión administrativa de sus Recursos Humanos.

Se empleó una metodología mixta que consistió en la entrevista y cuestionario para la recolección de datos. Como resultado se desarrolló la Estructura Organizacional, el Organigrama Funcional y el Estructural, se creó las Descripciones de Cargos de los nuevos puestos de trabajo, para la ejecución eficiente del proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto se tiene claro los perfiles requeridos para atraer al mejor talento humano.

Palabras claves: Estructura Organizativa, Estructura Orgánica Funcional, Estructura Orgánica Estructural y Descripciones de Cargos.

Abstract

The design of a structure organizacional helps to the controls of direction(address) to identify the human talent that needs to be incorporated into the company. The planning of the structure, it guarantees that there are sufficient resources to achieve the goals established in his strategic planning. Also it performs fundamental importance that the responsibilities that his members fulfill are clearly definite. Every collaborator must have a precise description of the functions of his work and every post or working place must have his own(proper) position in the flowchart of the company.

The present work of qualifications, modality of systematizing of the practice, is based on the study of the Organizational Structure and of the Descriptions of Charges of the Company, object of study, for the improvement of the administrative management of Human Resources.

There was used a mixed methodology that consisted of the interview and questionnaire for the compilation of information. Since result developed the Structure Organizacional, the Functional Flowchart and the Structural one, there were created the Descriptions of Charges of the new working places, for the efficient execution of the process of recruitment and selection of personnel, therefore the profiles are had clearly needed to attract to the best human talent.

Key words: Organizational Structure, Organic Functional Structure, Organic Structural Structure and Descriptions of Charges.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación “Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera”. Constituye el resultado de la sistematización de la experiencia de las Prácticas Pre-profesionales, realizadas en la mencionada Institución, previo a la obtención de del título de Licenciada en Psicología Organizacional.

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño y su actividad comercial, cuenta en forma implícita o explícita con una estructura, la cual representa de cierta forma un juego de roles con jerarquías y atribuciones establecidas a los miembros que la conforman. En efecto se puede determinar que la estructura organizativa de una organización es el esquema de jerarquización y división de las funciones. Cuando hablamos de jerarquizar es establecer líneas de autoridad descendentes y ascendentes en distintos niveles, delimitando las responsabilidades de cada empleado, esto permite situar a las unidades administrativas en conexión con las que le son subordinadas en relación a la autoridad.

El beneficio de una jerarquía bien definida consiste en la reducción de la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece, así mismo en definir como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas, las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Como ya se lo ha mencionado anteriormente, toda organización o empresa, tiene una estructura, la cual puede ser formal o informal. La estructura formal es una estructura específica y oficialmente reconocida por la organización y está compuesta por la especialización o división del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión del tramo de control, la centralización y descentralización y la formalización.

Las organizaciones del siglo XXI al estar inmersas en un desarrollo sin precedentes de la tecnología, ha modificado el entorno en el que se desenvuelven, lo ha hecho altamente dinámico, complejo y cambiante; esto nos dice de una serie de fenómenos que se han venido desarrollando y exigen conductas adaptativas por parte de las empresas, de las cuales no están exentos los colaboradores. Los constantes cambios, la expansión de los mercados, la gestión de la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas en el nuevo orden mundial conocido como globalización.

En este contexto las transformaciones, son cada vez más profundas, dinámicas, inesperadas y turbulentas en ese cambio, es preciso incluir como aspecto central los recursos humanos y su gestión de trabajo integral, así mismo es importante recalcar que las empresas no asuman el reto o no estén preparadas adecuadamente, con la flexibilidad suficiente, no podrán dar respuesta oportuna a sus necesidades. Sin embargo, actualmente las organizaciones están realizando muchos esfuerzos para acoplarse al ritmo de los cambios, superando los obstáculos y tratando de obtener una ventaja competitiva en el mercado, a través de la adecuada gestión de su talento humano.

Como efecto de la globalización, las organizaciones mantienen una estrecha vinculación con el mercado por lo tanto es necesario que incrementen el grado de orientación al mercado y la habilidad para mejorar su competitividad mediante el desarrollo de una serie de capacidades concretas, entre ellas, la capacidad para percibir el mercado, para relacionarse con él y para adaptarse a sus cambios.

Por lo anteriormente expuesto, es importante que las instituciones se ajusten a las nuevas condiciones y necesidades del mercado demandante, las cuales requieren obtener personas competentes y con talento, que cuente con los conocimientos, principios y valores para asumir de manera responsable sus funciones, ya que el talento humano que conforma la organización, es lo que marca la diferencia entre una empresa y otra.

Las empresas están empeñadas de buscar al empleado idóneo para ocupar sus cargos o puestos vacantes, y de esta manera logran responder de manera rápida y efectiva a sus competidores. Un trabajador de ese nivel, es esencial para el desarrollo y su crecimiento, por tanto, es indispensable contar con los mejores. A pesar de que existe un alto índice de demanda de empleos en el mercado, lo que ha generado guerra de talentos humanos, indispensables para la competitividad, creatividad, innovación de la organización. Consecuentemente, las para responder a estos retos debe contar con una excelente gestión del talento humano.

Una buena forma de gestión es contar con una estructura organizacional, la cual es representada a través de un organigrama, el cual tiene como objetivo presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de todos los cargos y funciones, contribuyendo a la división interna, agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y actores externos, como proveedores y clientes. Junto a las descripciones de cargos, debidamente elaboradas y actualizadas, permiten optimizar el proceso de selección de candidatos idóneos para ocupar una vacante. De igual manera, estos procesos nos permitirán conocer lo que debe hacer un trabajador, medir el cumplimiento de las tareas y responsabilidades e identificar falencias en el desempeño de sus funciones, para desarrollar un plan de mejora permita superar esa situación de manera oportuna.

En el caso de la empresa objeto de estudio, la política que orienta las Descripciones y Análisis de Cargos es para que sirvan exclusivamente para dirigir el proceso de Reclutamiento y Selección de recursos humanos, sin embargo las descripciones de cargos por la información que contienen, pueden apoyar ampliamente a los procesos más importantes del departamento de Talento Humano, tales como: evaluación de desempeño, capacitación, la valoración de los cargos para una gestión saludable de los sueldos y salarios, el fomento del clima laboral, la identificación y compromiso organizacional.

El presente trabajo es realizado con el fin de provocar un orden en la gestión de Recursos Humanos, eliminando los problemas y pérdidas ocasionado por la falta de información antes mencionada. De esta manera poder ordenar puestos de trabajo, reducir en gastos variables, accidentabilidad, sobrecarga laboral, horas extras, trabajos repetitivos, personal no productivo o que se encuentre demás en la empresa. De igual manera contribuir a un mejor reclutamiento y selección de personal, disminuyendo el ausentismo, rotación, elevando el compromiso y desarrollo organizacional.

La estructura del presente trabajo de titulación está compuesta por: el Capítulo I, la Introducción, en el cual ofrecerá una visión general del tema que se tratará a lo largo del proyecto de sistematización de las prácticas. De igual manera se desarrollará la Justificación, el Objeto de Estudio, el Contexto de la Sistematización, los Objetivos del Trabajo de Titulación; así también, abarcará el Marco Referencial y el Análisis de la Institución.

En Capítulo II, se encontrará al marco teórico, en el cual se desplegarán los referentes teóricos, sustentados en el desarrollo del presente Trabajo de Titulación. En el Capítulo III, se hallará la Metodología de la Sistematización de las Practicas Pre-Profesionales, en el la cual está compuesta por el contexto organizacional de la empresa objeto de estudio y los momentos de los procesos de intervención, el cual está dividido en tres principales fases.

En la fase número uno, se desarrollará el diagnóstico situacional y el planteamiento del problema. En la fase número dos, se propone el diseño de propuesta de intervención, dando a conocer los objetivos y beneficiario. Finalmente, se muestra la fase de implementación, donde se despliega la Propuesta de mejoramiento a las falencias identificadas en el proceso de sistematización, que son la estructura del Organigrama Funcional y Estructural y las Descripciones de Cargos.

1.1. Justificación

La Estructura Organizativa es la piedra angular de toda empresa, sin ella no se tendría un conocimiento claro del modelo organizacional y del diseño de cada área de trabajo, así como también de la claridad en los perfiles y en la designación de funciones. Las organizaciones requieren de una estructura para que puedan desarrollarse ordenadamente y ser productivas.

El presente trabajo de titulación, aporta bajo la experiencia del desarrollo de las prácticas pre-profesionales, con la propuesta del diseño Orgánico Funcional y Estructural, y las Descripciones de Cargos para la empresa objeto de estudio.

Con este trabajo, se busca mejorar la organización, al dotarla de precisos perfiles de cargo, para la selección de un talento humano que contribuya a los procesos de producción, a la generación de compromiso organizacional, identificación con el cargo, motivación y mejoramiento del clima laboral.

El aporte a la organización que nos acogió para la aplicación y transferencia del conocimiento como Psicólogo Organizacional, consistió en crear los Organigramas, que son la representación gráfica de la Estructura Organizacional y la creación de las Descripciones de Cargos que hacían falta y que serán de ayuda para que los trabajadores conozcan a cabalidad sus tareas y responsabilidades, logren un desempeño eficiente en sus labores, mejoren la comunicación con sus jefes y compañeros.

El buen funcionamiento de la empresa objeto de estudio, sin duda alguna será su mayor aporte social, ya que una empresa cumple su responsabilidad social, cuando es sostenible y sustentable, es decir que es productiva y exitosa en el aquí y en el ahora, ya que da las posibilidades de empleo en el presente y seguirá proporcionando plazas de trabajo en el futuro.

1.2. Contexto de la sistematización

El Consejo de Educación Superior (CES) emite el Reglamento de Régimen Académico, para regular y orientar la labor académica de las Instituciones de Educación Superior (IES) en sus diversos niveles de formación, incluyendo sus modalidades de aprendizaje o estudio y la organización de los aprendizajes, en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior. (Zapata, 2013)

El Reglamento de Régimen Académico, en el Art. 21.- Unidades de organización curricular en las carreras técnicas y tecnológicas superiores, y de grado. Nº 3, señala en el acápite Unidad de Titulación, lo siguiente: “es la unidad curricular que incluye las asignaturas, cursos o sus equivalentes, permiten la validación académica de los conocimientos, habilidades y desempeños adquiridos en la carrera para la resolución de problemas, dilemas o desafíos de una profesión” (citado por Ramirez, 2013).

Su resultado final fundamentales es:

- a) El proceso de un trabajo de titulación, basado en métodos de investigación.
- b) El desarrollo y aprobación de un examen de calidad complejo.

De igual manera, (Ramirez, 2013) describe que el desarrollo del trabajo de titulación es el resultado investigativo, académico o artístico, en el cual, el estudiante manifiesta el manejo integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional; el resultado de su evaluación será registrado cuando se haya completado la totalidad de horas establecidas en el currículo de la carrera, incluidas la unidad de titulación y las prácticas pre-profesionales.

Se consideran trabajos de titulación a la educación superior, tanto técnica, tecnológica y sus equivalentes. En donde, se desarrollan las siguientes modalidades de grado: examen de grado, proyectos de investigación, proyectos integradores, ensayos o artículos académicos; sistematización de la experiencia prácticas de investigación y/o intervención, análisis de casos, estudios comparados, propuestas metodológicas, propuestas tecnológicas,

productos o presentaciones artísticas; dispositivos tecnológicos, modelos de negocios, emprendimientos, proyectos técnicos y trabajos experimentales.

Las prácticas pre-profesionales fueron realizadas en la empresa Fundiciones Industriales S.A., fundada en 1969 en la ciudad de Guayaquil, por el señor Jacinto Kozhaya, la cual ha sido forjada por dos generaciones familiares, ubicada en el km 10.5 vía Daule. Esta empresa desea promover la excelencia en la calidad de sus productos como son la fabricación de perfilaría y tuberías de aluminio, para la correspondiente exportación Nacional e Internacional.

1.3. Objeto de estudio

El objeto de estudio para el presente Trabajo de Titulación es la Estructura Organizativa de la empresa industrial manufacturera, en la cual el investigador realizó las prácticas pre-profesionales. Se ha escogido la modalidad de la sistematización de la experiencia de las prácticas pre-profesionales.

1.4. Objetivos del proceso de la sistematización

1.4.1. Objetivo general.

Formalizar la estructura organizativa de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de mejorar sus procesos administrativos y la gestión del Talento Humano.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado actual de la estructura organizativa de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de proponer el rediseño de los Organigramas de la misma.
- Diagnosticar el estado actual del Manual de las Descripción y Análisis de Cargos en la empresa objeto de estudio a fin de identificar los cargos a crear.

- Crear las Descripciones y Análisis de Cargos en función de los hallazgos de los objetivos anteriormente planteados.

1.5. Eje de sistematización

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. (Jara, 2013)

Durante la ejecución de las practicas pre-profesionales realizadas en la empresa objeto de estudio, se desarrollaron procesos donde se aplicó los conocimientos teóricos-prácticos adquiridos durante la formación profesional como psicólogos organizacionales, entre ellos se puede citar algunos de los que están relacionados con el presente trabajo de titulación, como por ejemplo: técnicas de entrevistas y diagnostico organizacional, diseño y modelo de estructuras organizacionales, teorías como la división científica del trabajo, comportamiento organizacional, motivación, factores, criterios y estructuras para el desarrollo de las descripciones y análisis de cargos.

Por lo tanto, en el presente Trabajo de Titulación bajo la experiencia adquirida, se busca intervenir en una propuesta de actualización de la Estructura Orgánica Funcional y Estructural, y las Descripciones de Cargos; con la finalidad de contribuir al mejor desarrollo de la organización.

1.6. Marco Referencial

1.6.1. Análisis de la Institución

Fundiciones Industriales S. A., fue fundada en 1969 en Guayaquil, Ecuador. Es la primera y más grande planta de extrusión de aluminio del Ecuador. Ha sido forjada por dos generaciones familiares dedicadas a la excelencia en servicio al cliente, calidad del producto, innovación y tecnología.

La calidad de los productos y servicios brindados ha hecho posible llegar a diferentes mercados en América, y desde 1998, gran parte de su producción se exporta a uno de los mercados más exigentes y competitivos, como es el de Los Estados Unidos. Adicionalmente, exporta a Colombia, Perú, Bolivia y la región del Caribe. Entre los mercados al cual están orientados sus productos se encuentran el arquitectónico, marino, industrial, automovilístico y distribución.

1.6.2. Misión.

Diseñar, producir y comercializar extrusiones de aluminio, generando valor a nuestros clientes a través de innovación y excelencia en la calidad de nuestros productos y servicios.

1.6.3. Visión.

Ser la mejor opción en extrusiones de aluminio

1.6.4. Objetivos Estratégicos.

- ✓ Reducir el producto no conforme para el año 2017 de un 30% a un 20%, llegando a 768 toneladas al año.
- ✓ Implementar análisis de desviaciones de uso de toneladas a materia primas vs toneladas de producto no conforme.
- ✓ Aumentar un 10% en la cartera de clientes, dentro del año en curso.

- ✓ Proporcionar un óptimo servicio a los clientes y ser la opción más recomendada para ellos.
- ✓ Disminuir un 15% el nivel de accidentabilidad producido en planta, dentro del año en curso.
- ✓ Generar compromiso con el medio ambiente, mediante la disminución de la proliferación de desechos tóxicos.

1.6.5. Principios Corporativos.

1. Nuestra gente es lo primero, seguridad y salud en el trabajo.
2. Compromiso con el cliente.
3. Comunicación constante con nuestros clientes y proveedores.
4. Garantía de calidad de nuestros productos.
5. Liderazgo y responsabilidad personal.
6. Compromiso con el Medio ambiente.
7. Compromiso con el desarrollo de la empresa, comunidad y nuestro País.

1.6.6. Políticas.

Fundiciones Industriales S.A., empresa líder en fabricación de perfilería y tuberías de aluminio, expresa su compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables a nuestra actividad, satisfacer a nuestros clientes con productos fabricados con los más altos estándares de calidad, preservar el entorno, proporcionar un ambiente de trabajo seguro y sano, mediante la provisión de recursos, capacitación constante.

Estamos comprometidos con la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión y el desempeño de nuestra empresa, cuidando el medio ambiente, previniendo posibles contaminaciones ambientales, reciclando nuestros desechos, segregando y dándoles un destino final de acuerdo a la legislación vigente, previniendo posibles accidentes y enfermedades profesionales, como lo estipulan nuestros principios corporativos:

- ✓ Nuestra gente es lo primero, seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Compromiso con el cliente.
- ✓ Comunicación constante con nuestros clientes y proveedores.
- ✓ Garantía de calidad de nuestros productos.
- ✓ Liderazgo y responsabilidad personal.
- ✓ Compromiso con el Medio ambiente.

Compromiso con el desarrollo de la empresa, comunidad y nuestro País

Fundiciones Industriales S.A., compromete todos sus recursos técnicos y humanos, para hacer cumplir esta política y llegar a ser la empresa referente para la fabricación de perfilería y tubería de aluminio, reconocida por la calidad de sus productos y su capital humano. Por lo cual, es importante que la misma cuente con el personal adecuado para el desarrollo de las funciones que hagan a la organización productiva.

De acuerdo, a las políticas de la empresa objeto de estudio, estas orientan a que se desempeñe un correcto Reclutamiento y Selección de personal. Por lo tanto, es fundamental contar con un Orgánico Estructural que les permita direccionar y controlar el flujo de personal, así también, un Manual de Funciones actualizado con el que puedan reclutar al candidato con las capacidades, conocimientos y experiencia requeridos para el cargo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Aproximación teórica al estudio de las Estructuras Organizacionales

El desarrollo social se estructura a partir de organizaciones que dan respuesta a las necesidades individuales y sociales; en ellas las personas son el centro y fundamento de su existencia. Los integrantes de una empresa requieren de una estructura estable y comprensible en el cual puedan trabajar conjuntamente para alcanzar las metas y objetivos de la organización. El diseño organizacional es tan fundamental para el éxito de una entidad, así como también lo es, una adecuada división y coordinación de las actividades, sus metas propuestas, el plan estratégico y las circunstancias del entorno.

El diseño apropiado de la estructura organizacional y sus unidades integradoras y de control, ayudan a mejorar la competitividad; como ya es conocido, las empresas más productivas son las más innovadoras y las que cuentan con una estructura organizacional que permite el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. Una estructura organizacional por sí sola, no crea ventajas competitivas, pero éstas se crean cuando existe una coherencia entre la estrategia empresarial, la cultura y la estructura.

2.1.1. Definición de Estructura Orgánica

La estructura organizacional representa una red de relaciones internas de la organización que dependen de las condiciones de todos los recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, incluyendo la capacidad administrativa, con la cual se está operando. Se crea para realizar funciones, cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la conforman.

La Estructura Organizacional por lo tanto es un diseño de organización que tiene como finalidad el proporcionar un control o un régimen, en cuanto al

desarrollo de los procesos y/o sistemas que la conforman, cuyo propósito es lograr una sinergia entre la empresa y el trabajador, a fin de crear una cultura organizacional eficiente.

Una estructura organizacional, busca que la entidad, se desarrolle y distribuya organizadamente los recursos, apoyándose en la descripción los cargos y las funciones de los trabajadores, a fin de prevenir el exceso de personal y de cargos, de igual manera, que un trabajador tenga racionalidad en sus tareas o atribuciones y que no se encuentren duplicadas. Las organizaciones o instituciones sin una estructura, tienden a desviar su accionar hacia el cumplimiento de su visión, misión y objetivos estratégico planteados, lo que significa una falta de visión empresarial que los llevara al fracaso.

Siguiendo este mismo punto de vista, (Herrera, 2016) manifiesto que, es necesario darle a las empresas y a sus clientes de un instrumento administrativo que defina su forma de organización para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos, estableciendo la estructura orgánica básica, la misión de cada una de las unidades de negocio, sus relaciones de dependencia, control y coordinación; así como, la descripción de las principales funciones de las unidades.

Los que diseñan estructuras organizacionales, según (Argüelles, 2007, pág. 27), tienen la expectativa y la oportunidad de “mejorar las organizaciones haciéndolas más eficientes, más humanas, más racionales, más entretenidas, más útiles para la sociedad, más rentables, más democráticas, más estables, más flexibles”. Así mismo mencionó que el diseño de las organizaciones nunca está terminado y que se trata de un proceso continuo, ya que una empresa exitosa, no ofrece soluciones estables, determinadas, sino por el contrario siempre se mantendrá innovando.



Ilustración 1: Características de la Organización.

Fuente: (Argüelles, 2007, pág. 11)

2.1.2. Tipos de Diseño de la Estructura Orgánica

Todas las organizaciones despliegan una determinada estructura, para que sus integrantes tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. De manera general se requiere que la estructura sea abierta y flexible, delimitando y precisando los deberes de cada persona. Una Estructura Orgánica obedece a distintos diseños principalmente: Lineal, Funcional, Línea-Staff, Matricial y por Proyectos; estos dependerán de la empresa, las cuales deben identificar la naturaleza de su negocio, niveles jerárquicos a desarrollar, cadena de mando y cuáles son sus necesidades.

2.1.2.1.1. Estructura Lineal.

La estructura lineal o simple, se caracteriza por su poca complejidad, informalidad, falta de elaboración, y una jerarquía muy básica. Por lo general, este tipo de estructura es muy utilizada en las pequeñas organizaciones donde genera pocos productos o servicios en un

segmento del mercado, regularmente, una sola persona es quien toma las decisiones debido a su cargo de dueño-gerente. Por otro lado, también es importante mencionar que la mayoría de empresas adoptan esta estructura durante su etapa inicial ya que facilita la supervisión de actividades y ayuda a controlar los resultados. (Carrera , Martínez , & Pérez, 2013, pág. 18)

Este tipo de estructura se forma de manera piramidal, donde se identifica un solo nivel de mando de manera directa, donde el trabajador reporta únicamente a su jefe. Por ende, la comunicación se desarrolla de manera ascendente (subordinado-jefe) y descendente (jefe-subordinado).

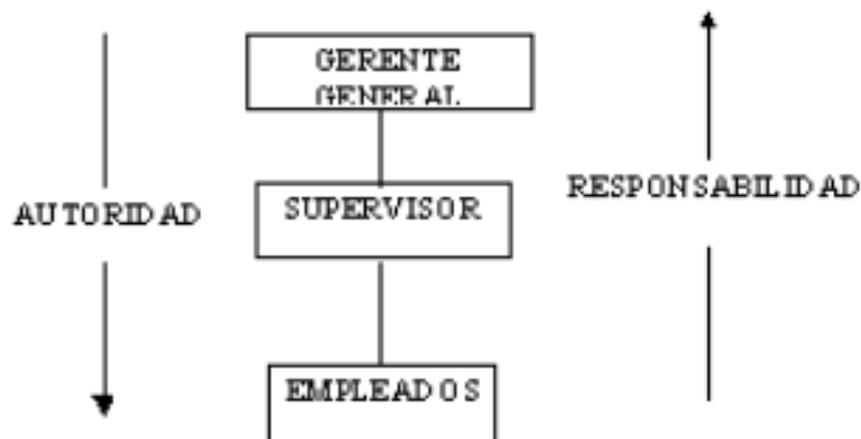


Ilustración 2: Organización Estructural Lineal.

Fuente: (Lara, 2011)

2.1.2.1.2. Ventajas de la Estructura lineal.

- ✓ Este tipo de estructura es pequeña, lo cual permite tener un contacto más cercano jefe-subordinado.
- ✓ La comunicación es directa y clara
- ✓ Permite tener un mayor control de los trabajadores, en cuanto a su desempeño y disciplina.

- ✓ Debido a los pocos cargos establecidos en esta estructura, es de fácil comprensión; distribuyendo las responsabilidades y funciones de manera clara y precisa.

2.1.2.1.3. Desventajas de la Estructura Lineal.

- ✓ La toma de decisiones solo puede ser tomada por los jefes, lo cual puede provocar que se vuelva un poco autoritaria y rígida.
- ✓ Presenta dificultad en la adaptabilidad de nuevos procesos.
- ✓ Los jefes se encuentran saturados de información y responsabilidades.

2.1.2.1.4. Estructura Funcional.

La estructura funcional consiste en hacer una división de acuerdo con las funciones básicas de una empresa. Una función es un grupo de personas trabajando conjuntamente, las cuales poseen habilidades similares, afinidad de conocimientos y métodos técnicos para hacer su trabajo. Una estructura funcional es definida por (Argüelles, 2007, pág. 41) como “una estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios”. Por ejemplo, marketing, ventas, producción, finanzas, son algunas áreas comúnmente consideradas dentro de una estructura funcional.

Al unir en funciones a los empleados, es decir personas que realizan trabajos similares, éstos aprenden, al observarse el uno al otro y pueden llegar a ser más especializados, eficientes y con mayor nivel de calidad. Además, para los directivos es más fácil controlar y evaluar la realización del trabajo.

Los mandos de dirección preferentemente optan por la estructura funcional, ya que ésta les permite crear un conjunto de funciones, tareas y atribuciones que ellos requieren revisar y supervisar en el entorno organizacional. Con las funciones correctas, los directivos están en buenas condiciones para desarrollar estrategias que permitan a la organización responder a situaciones particulares.

La estructura funcional se recomienda a las organizaciones o instituciones que trabajan en condiciones estables, que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias. Ya que cuando una organización crece y amplía su gama de productos y servicios, es lógico que sus estrategias deban cambiar, debido a que se enfrenta a diferentes tipos de clientes, de tal manera que la estructura funcional se puede volver menos eficiente y efectiva, trayendo consigo problemas de calidad y de rentabilidad a la organización.

Los principales problemas a los que se enfrentarían los directivos responsables de diferentes funciones, son la coordinación de las funciones y dificultades en la comunicación con otras áreas. Generalmente cuando los directivos se hacen cargo de diferentes productos o servicios y la empresa crece, tanto a nivel local como internacionalmente, pueden llegar a perder la visión, producto del peso y la complejidad de trabajo y las preocupaciones alrededor a sus áreas de control, estos problemas pueden llevar a la ineficiencia y disminuir la efectividad.

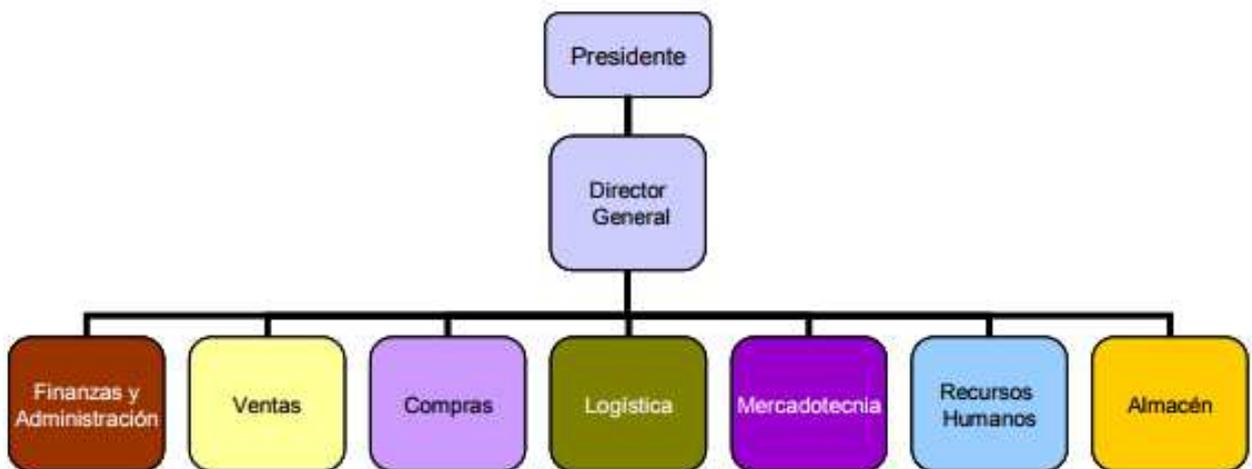


Ilustración 3: Estructura Funcional

Fuente: (Argüelles, 2007, pág. 42)

2.1.2.1.5. Ventajas de la Estructura Funcional.

- ✓ Es la representación de las funciones que se desarrolla en la organización.
- ✓ Existe una buena distribución de las funciones, lo que ejecutan únicamente sus tareas.
- ✓ Permanece las atribuciones de las funciones principales
- ✓ Se selecciona a personas especializadas y calificadas para cada área, lo que permite que se obtenga un óptimo desempeño.
- ✓ Facilita al desarrollo de la formación de los colaboradores y el diagnóstico de las necesidades de capacitación, debido a que las funciones básicas se encuentran cercanas a los niveles superiores y por tanto, éstos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- ✓ Permite el desarrollo de un control riguroso desde el alto rango de mando.

2.1.2.1.6. Desventajas de la Estructura Funcional.

- ✓ No se le da la importancia correspondida a los resultados globales.
- ✓ Se exagera en el desarrollo de la especialización.
- ✓ Disminuye la coordinación entre funciones.
- ✓ La responsabilidad final de los procesos recae en la alta dirección.
- ✓ Se establece una lenta adaptación a los cambios del entorno.

2.1.2.2. Estructura Línea-Staff.

Este tipo de estructura se caracteriza por que es adoptada por empresas pequeñas que se dedican a generar uno o pocos productos en un ámbito específico del mercado. Así mismo, combina a la Estructura Lineal y a la Estructura Funcional, es decir se desarrolla bajo la Estructura Lineal, pero con el despliegue departamental-funcional, del mismo modo, la relación entre los superiores y los subordinados es cercana, esto hace que la toma de decisiones sea ágil.

De igual manera, los directivos de la empresa disponen de un grupo de asesores externos, sin autoridad de mando sobre los directivos, jefes y subordinados, simplemente el Staff asesora u ofrece apoyo técnico a los directivos o algún jefe que requiera la ayuda. Según (Pérez & Pérez, 2007) indica que generalmente los integrantes de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los miembros de staff se dirigen hacia dentro para asesorar a las demás partes, sean de línea o de staff.

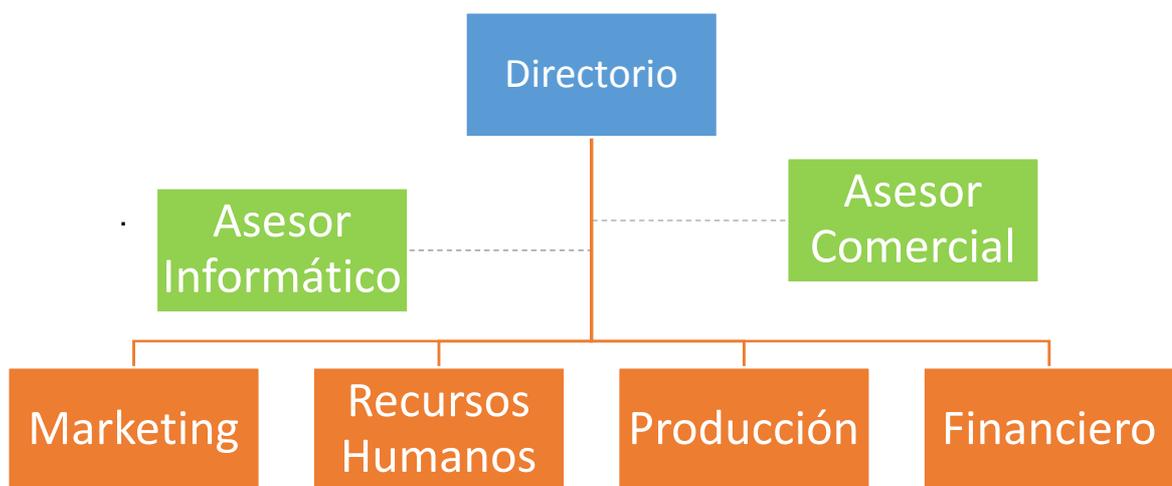


Ilustración 4: Estructura Lineal y Staff

Fuente: (Pérez & Pérez, 2007)

2.1.2.2.1. Ventajas de la Estructura Línea-Staff.

- ✓ Cuentan con asesores y grupos de apoyo especializado para brindar el servicio técnico que requiera.
- ✓ El grupo de Staff da un soporte a los trabajadores, en cuanto a la resolución de algún problema, liberándolos de funciones o tareas extras.

- ✓ Los trabajadores se concentran exclusivamente en la ejecución de sus funciones principales, mientras que el grupo de Staff se responsabiliza por dar soporte en los servicios técnicos.

2.1.2.2.2. Desventajas de la Estructura Línea-Staff.

- ✓ Se puede generar conflicto entre los trabajadores de la empresa con los del Staff, debido al desarrollo y ejecución de alguna tarea.
- ✓ Los asesores presentan y ejecutan bajo una formación profesional, mientras que los trabajadores, por lo general ejercen bajo la experiencia adquirida.
- ✓ Puede haber un conflicto respecto a que los trabajadores sientan que se les quita la autoridad.
- ✓ Si el inconveniente no es resuelto con éxito, se genera un conflicto porque no se asume la responsabilidad mutua, si no que los de Staff dirán que los trabajadores no lo ejecutaron correctamente.

2.1.2.3. Estructura Matricial.

En este diseño de estructura los recursos humanos son agrupados en dos sentidos distintos de manera simultánea: por función y por producto. El motivo de agruparlos por función es para que los empleados adquieran mayor habilidad y sean más productivos, también están agrupados con un enfoque al producto, de tal forma que los empleados trabajan en equipos con diferentes funciones para desarrollar un producto específico. El resultado es una red compleja de reporte entre equipos de productos y funciones, que paradójicamente hacen una estructura matricial flexible que cumple con los objetivos de la organización. Los empleados de esta estructura reportan a dos jefes, de manera que al final su trabajo es evaluado en ambos sentidos, funcional y de producto. (Argüelles, 2007, pág. 47)

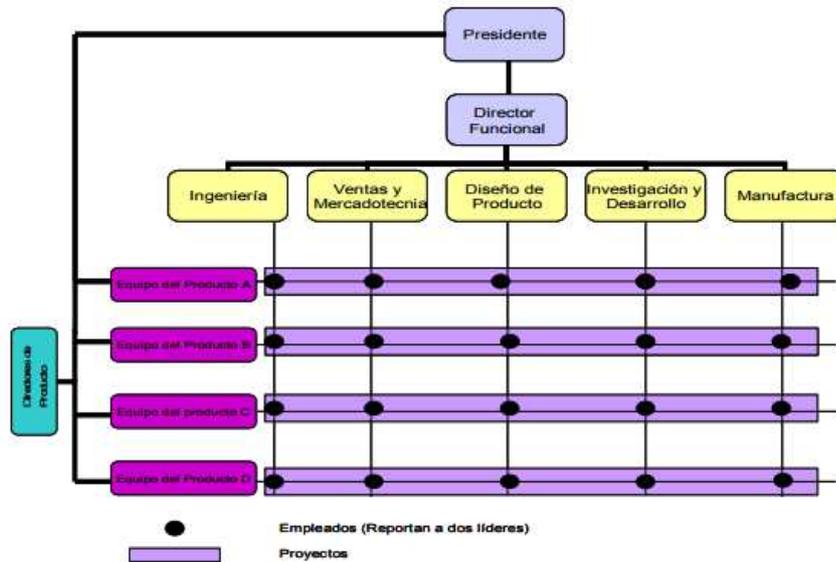


Ilustración 5: Estructura Matricial

Fuente: (Argüelles, 2007, pág. 47)

2.1.2.4. Estructura por Proyecto.

La estructura por proyecto permite que las empresas sean más flexibles y cuenten con una estructura de fácil manejo. Esta estructura organizacional pretende dar alternativas a los integrantes de un equipo que presenten dificultades bajo la estructura matricial, ya que se reporta a distintos líderes, lo cual causa controversia porque no se sabe a quién satisfacer primero. Puesto que, no está claro quién subordina en cada equipo y el tiempo estimado.

Sin embargo, (Argüelles, 2007, pág. 48) indica que la estructura por proyecto “no presenta la problemática de satisfacer a dos líderes, ya que los empleados son asignados permanentemente a un equipo funcional cruzado liderado por una sola persona y son capacitados para introducir un producto al mercado o rediseñarlo”. Este tipo de equipo funcional cruzado lo conforman directivos de diferentes áreas que cumplen con sus atribuciones organizacionales, en la que trabajan conjuntamente unificando sus intereses para de esta manera, lograr la meta conjunta.

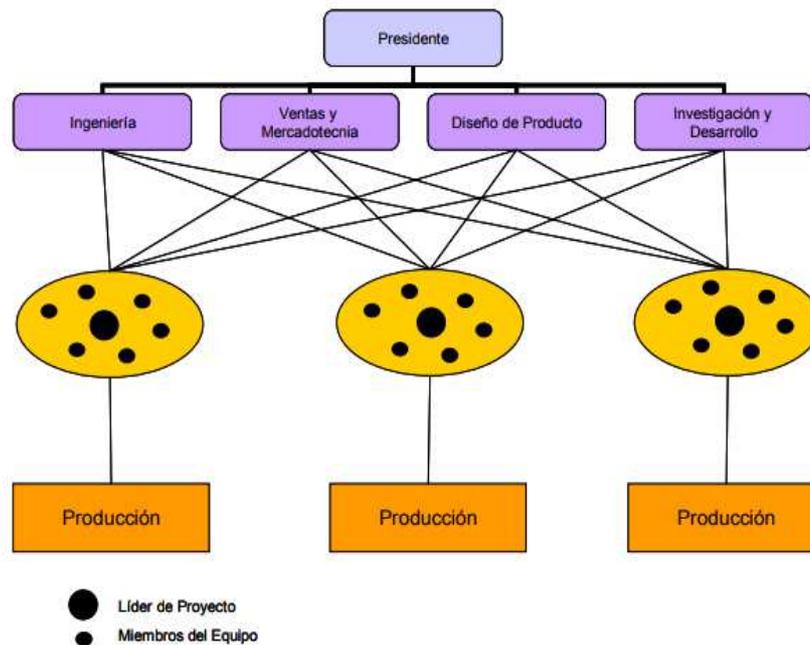


Ilustración 6: Estructura por Proyecto

Fuente: (Argüelles, 2007, pág. 48)

2.2. Aproximación teórica al estudio de los Organigramas

2.2.1. Definición de los Organigramas

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. (Thompson, 2007)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2014, pág. 124)

De acuerdo a lo expuesto por los autores, se encuentra una concordancia teórica en cuanto a los conceptos desarrollados por cada uno de ellos.

Por lo tanto, un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, pueden contener las estructuras departamentales y, en ciertos casos a las funciones que cumplen las personas y a quienes las dirigen, a través de un esquema representan las relaciones jerárquicas y líneas de autoridad. Así mismo un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple una función informativa, ya que ofrece datos sobre las características generales de la organización. De igual manera, (Polonio, 2017) señala que “el uso eficiente de los organizadores gráficos inherentes en los organigramas, permite establecer los lineamientos de la estructura institucional”.

Los organigramas tienen la finalidad de dar orientación y control de las unidades departamentales que conforman a la organización. Así también, permite tener a una empresa actualizada frente al flujo de subordinados y el desarrollo de sus funciones, esto se apoya con el manual de funciones. De igual manera, proporciona un conocimiento más amplio a los colaboradores respecto al funcionamiento de esta, como, por ejemplo: en la ubicación de cada cargo, unidades de mando, la comunicación, las relaciones internas y externas.

Por medio de esto, se podrá establecer una Estructura Organizacional, haciendo que la empresa sea más fuerte, rentable y competitiva; se podrá identificar con mayor rapidez la existencia de problemas, como también oportunidades de desarrollo. Fomentará a que se desarrolle canales de comunicación efectivos, debido a que los colaboradores conocerán de manera clara a quienes deben reportar y dirigirse en caso de inconvenientes o dudas.

Este tipo de Estructura gráfica, es uno de los procesos principales en cualquier empresa (pequeña, mediana o grande), debido a que está implicado en cada una de ellos. Principalmente, en el Manual de Funciones, ya que por medio de este informamos al personal respecto a sus tareas, responsabilidades, actividades, línea de carrera, niveles de autoridad y a

quien reportar. De igual manera, ejerce una fuerte influencia en el reclutamiento y selección de personal, porque por medio de esto sabemos la necesidad, importancia, cantidad y perfil requerido para la contratación.

2.2.2. Criterios para la creación de los Organigramas

En la organización es importante desarrollar una buena estructura, ya que esta va a administrar los procesos establecidos. Por lo cual, para crear un organigrama según (Ascaribay & Auquilla, 2014, pág. 5) “es necesario establecer la especialización, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, centralización y las técnicas de comunicación”.

- La especialización detalla el grado en que las tareas, actividades o atribuciones de una empresa se encuentran divididas en trabajos independientes. Logrando que los integrantes de la organización se vuelvan hábiles en una tarea, haciendo que sean eficaces y eficientes.
- La departamentalización se establece mediante la agrupación de actividades o conjuntos de tareas similares o que tengan una relación para estar juntas; permitiendo agrupar actividades y tareas distintas mediante la especialización de los miembros. Esto se puede desarrollar en cualquier nivel jerárquico de la entidad.
- La cadena de mando también conocida como niveles de jerarquía, establece la cadena o unidad de mando. Existen tres conceptos asociados a este, los cuales son:
 - ✓ Autoridad: Hace referencia al poder institucionalizado que ejercen sobre otros, en donde se imparten órdenes y los subordinados deben acatarla y cumplirla.
 - ✓ Responsabilidad: A los miembros de la organización se les proporcionan actividades o tareas, en el cual adquieren obligaciones y deben desarrollarla correctamente.

- ✓ Unidad de mando: Se detalla que cada trabajador o miembro de una organización debe contar con solo un superior.
- El tramo de control detalla la cantidad de subordinados que un superior puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, es importante identificar el nivel jerárquico con el que cuenta este, para de esta manera, determinar el número de colaboradores que estarán bajo su mando, debido a que mientras más alto rango posea, más tareas ejercen y por consiguiente el número de miembros reducen.

De igual manera, el tramo de control es un proceso variable, por lo que también se enfoca en el tipo de organización y la capacidad de los superiores en disminuir los tiempos que le dedican a cada uno de sus subordinados. Por esto es importante ofrecer más capacitaciones a los miembros de su supervisión, para que obtengan mayor conocimiento, preparación y de esta forma disminuya la interacción con su superior.

Así también, tener claridad con la delegación de autoridad, estableciendo funciones y tareas claras. Por el mismo lado, debe haber claridad de los planes, ya que los subordinados deben entender lo que se espera de ellos. Finalmente es recomendable el uso de estándares de objetivos, para de esta manera llevar un control y verificar que se cumple con lo planificado.

- La centralización hace referencia a que la toma de decisiones se debe realizar en los niveles más altos de la empresa.
- Las técnicas de comunicación deben ser claramente definidas y la interrelación necesaria que se debe ejecutar entre el superior y el subordinado, esto dependerá del tipo de actividad que realice y la cadena de mando en la que se encuentre el jefe.

2.2.3. Tipos de Organigramas

(Franklin, 2014, págs. 125-131), señala que los organigramas se componen de distintos tipos, los cuales son: (citando en Cajilema, 2017)

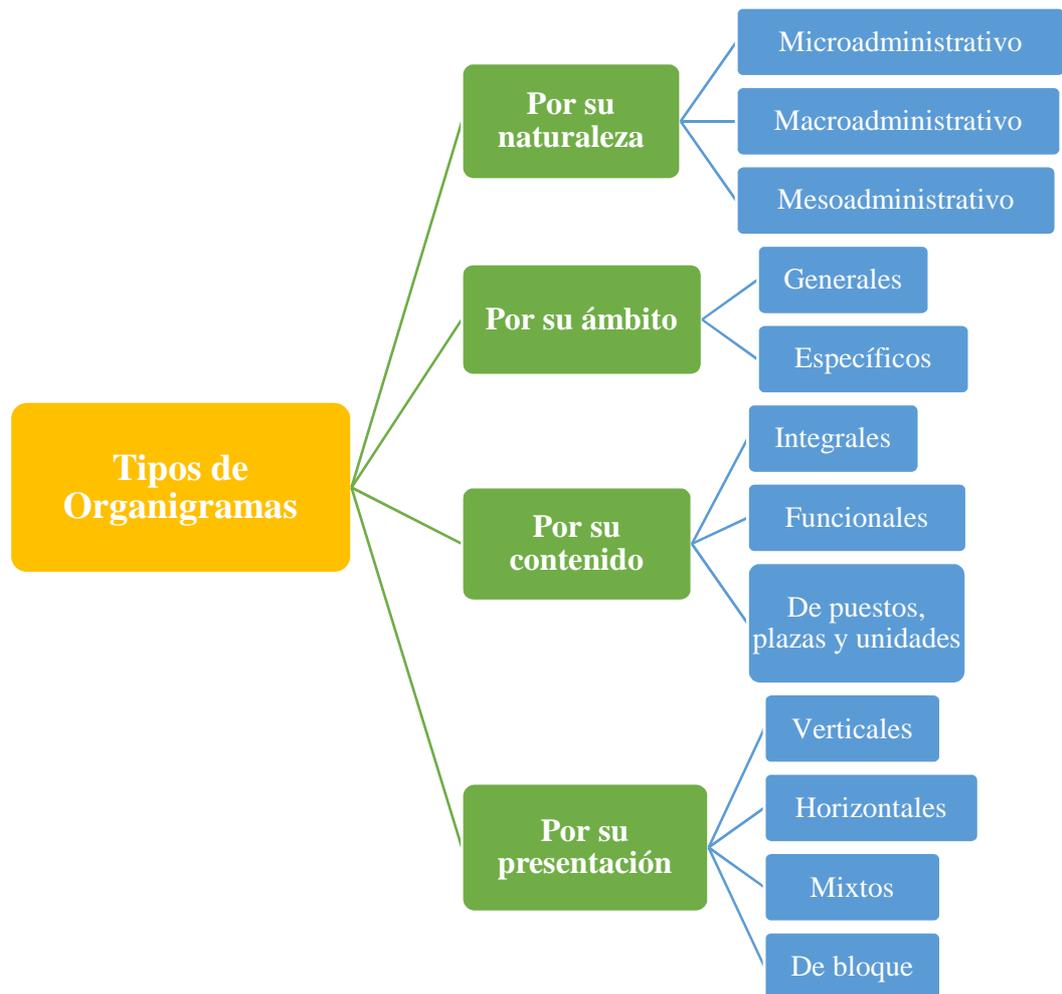


Ilustración 7: Tipos de Organigramas

Fuente: (Organización de Empresas, 2014, pág. 125)

2.2.3.1. Por su Naturaleza.

2.2.3.1.1. Microadministrativo.

Hace referencia a solo una organización y esta puede ser realizada de manera general o solo señalar algunas de las áreas que la conforman.



Ilustración 8: Organigrama Microadministrativo

Fuente: (Ascaribay & Auquilla, 2014, pág. 8)

2.2.3.1.2. Macroadministrativo.

Este tipo de organigrama es la Estructura Formal de más de una entidad, es decir que integran a más de una organización o una empresa más sucursales.

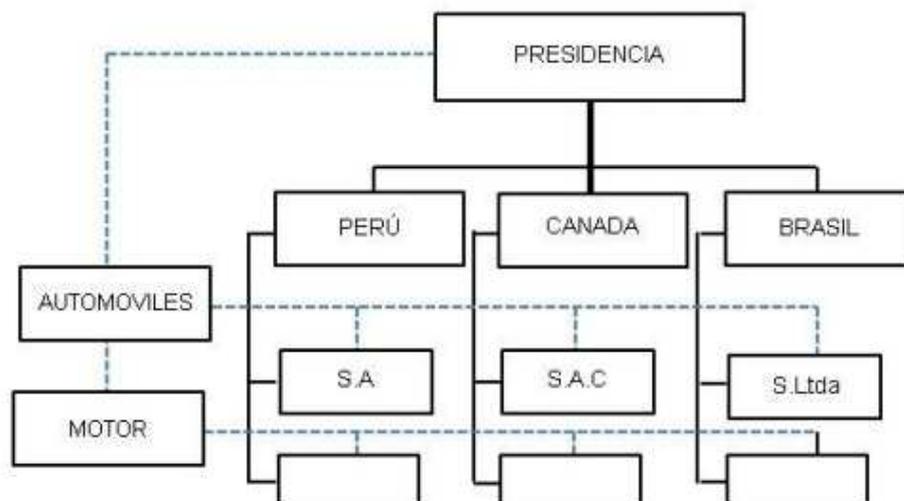


Ilustración 9: Organigrama Macroadministrativo

Fuente: (Ascaribay & Auquilla, 2014, pág. 8)

2.2.3.1.3. Mesoadministrativos.

Es una representación gráfica de varias entidades de un mismo sector de actividad o un sector a fin, esta puede ser usada tanto en el sector público como el privado.

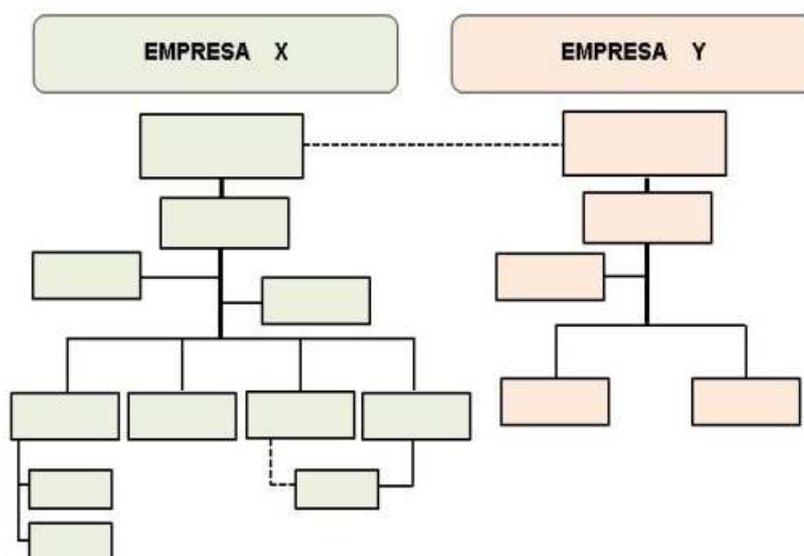


Ilustración 10: Organigrama Mesoadministrativo

Fuente: (Ascaribay & Auquilla, 2014, pág. 9)

2.2.3.2. Por su ámbito.

2.2.3.2.1. Generales.

Es una representación gráfica en el cual se conoce información relevante de una organización en cuanto a las áreas que la conforman y las relaciones existentes.

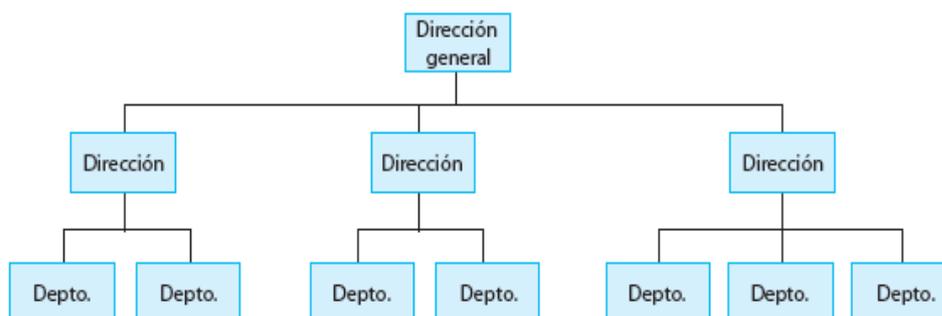


Ilustración 11: Organigrama General

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 126)

2.2.3.2.2. Específicos.

Representa de forma específica la estructura de un departamento o área de la empresa.

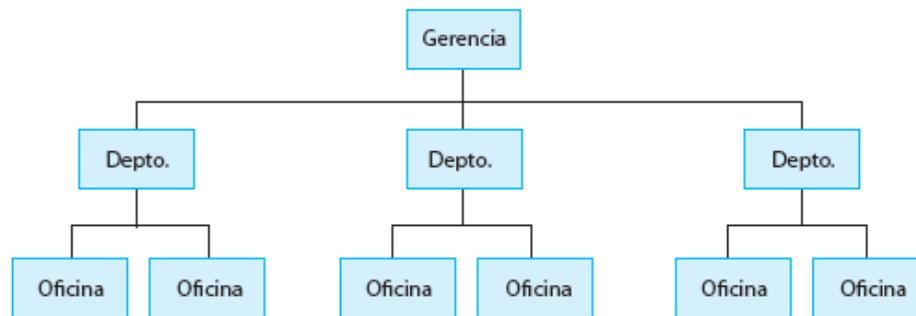


Ilustración 12: Organigrama Específico

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 126)

2.2.3.3. Por su contenido.

2.2.3.3.1. Integrales.

Representa a las unidades administrativas de la organización y las relaciones jerárquicas o de mando que se generan entre ellas.

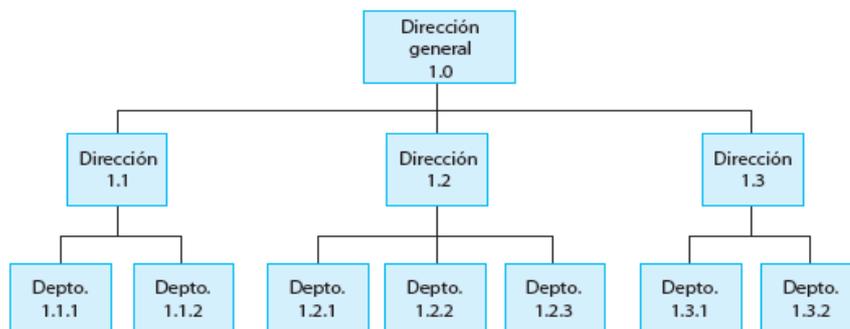


Ilustración 13: Organigrama Integral

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 127)

2.2.3.3.2. Funcionales.

Es una representación gráfica en el cual a las unidades representativas se les incorporan las principales funciones e interrelaciones asignadas.

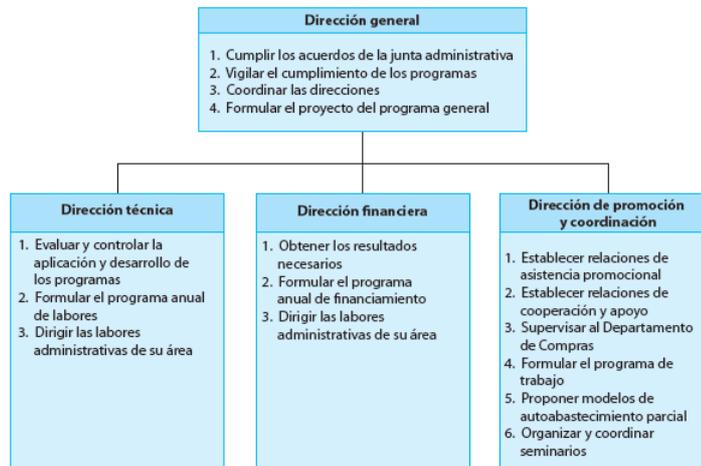


Ilustración 14: Organigrama Funcional

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 127)

2.2.3.3.3. De puestos, plazas y unidades.

Este organigrama nos indica de forma detallada el nombre del cargo, el número de personas existente en cada uno y el número de puestos requeridos en ellos.

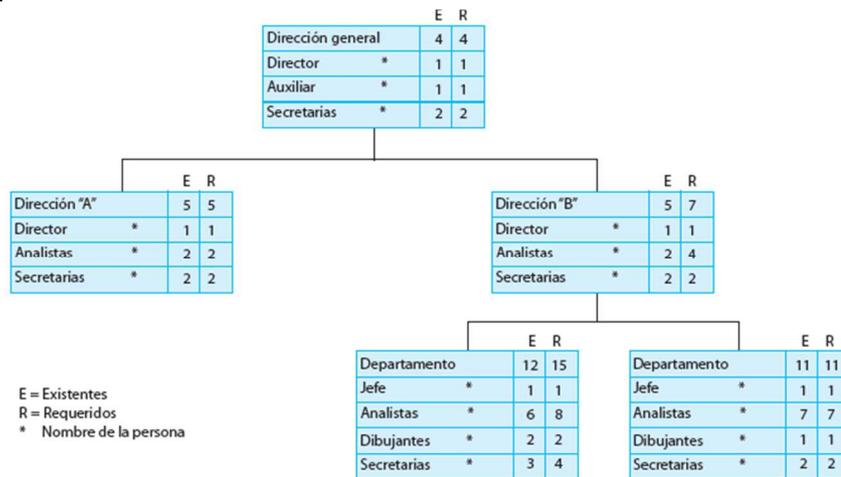


Ilustración 15: Organigrama de puestos, plazas y unidades

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 128)

2.2.3.4. Por su Presentación.

2.2.3.4.1. Verticales.

Se desarrolla de manera descendente, es decir de arriba hacia abajo, estando en la cabeza la cúpula de la organización y luego se despliegan los diferentes niveles jerárquicos de modo escalonado.

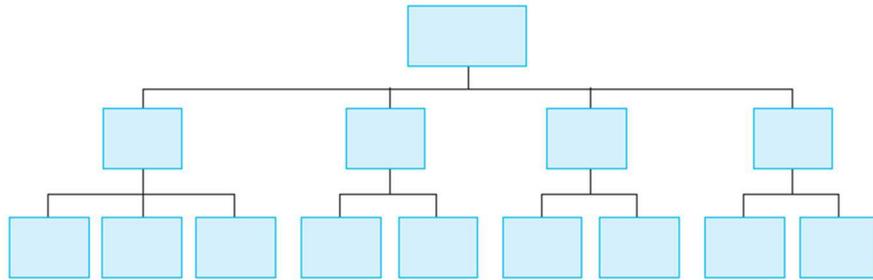


Ilustración 16: Organigrama Vertical

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 128)

2.2.3.4.2. Horizontales.

Este tipo de estructura se despliega de izquierda a derecha, colocando al Superior en medio de lado izquierdo y luego disgregando a los demás cargos según el nivel jerárquico, en forma de columna con líneas horizontales.

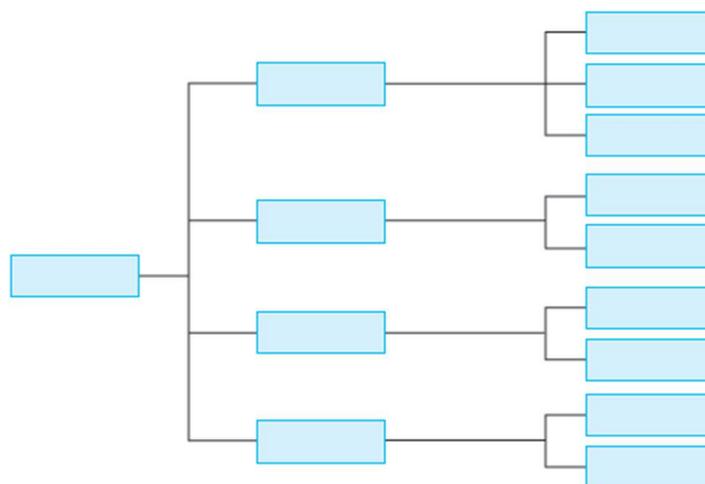


Ilustración 17: Organigrama Horizontal

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 129)

2.2.3.4.3. Mixtos.

Esta representación gráfica consiste en una combinación entre los organigramas verticales y horizontales, permitiendo un despliegue más amplio, recomendado en organizaciones que cuenten con un gran número de unidades en la base.

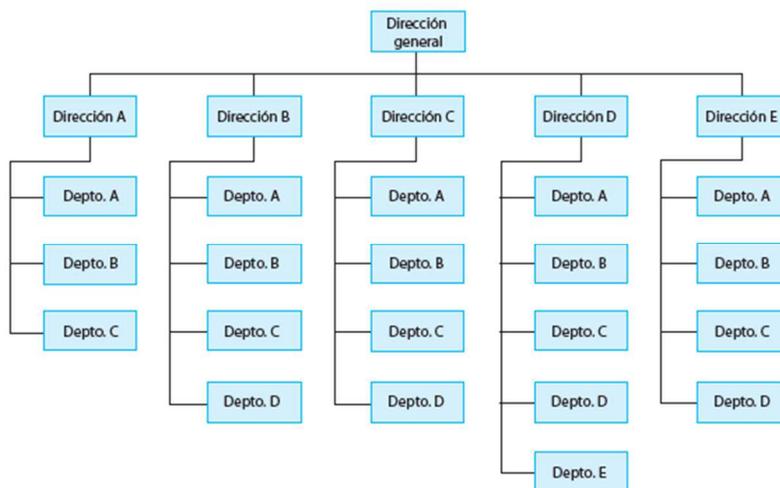


Ilustración 18: Organigrama Mixto vertical/Horizontal

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 130)

2.2.3.4.4. De Bloque.

Esta representación es un despliegue de los verticales, sin embargo dentro de un espacio se desarrollan las unidades con sus diferentes niveles jerárquicos.

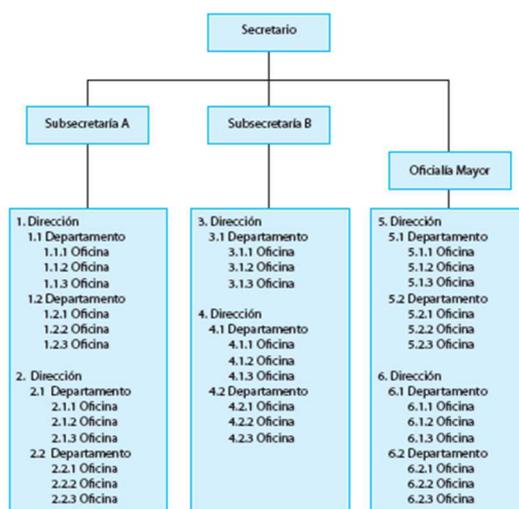


Ilustración 19: Organigrama de Bloque

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 131)

2.3. Descripciones y Análisis de Cargos

2.3.1. Definición de Descripciones y Análisis de Cargos

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. (Carrasco, 2009, pág. 5)

El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?). (Mariño, 2011, págs. 54-55)

Recursos Humanos tiene la gestión de potenciar los conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, actitudes y aptitudes que posee el trabajador, para de esta manera generar una productividad eficaz y eficiente. Sin embargo, estas personas deben ser seleccionadas y formadas de acuerdo a las necesidades del cargo y la empresa en cuestión. Por eso, es necesario realizar una descripción y análisis de cargos, ya que permite tener un orden y control respecto a la ejecución de las tareas, funciones o actividades designadas, bajo el descriptivo del tiempo de ejecución, los recursos o métodos empleados y la finalidad de la misma.

Por otro lado, las descripciones de cargo son fundamentales para el desarrollo de la selección de personal, ya que permite generar un perfil preciso del cargo a ocupar, haciendo que se cree una contratación de un trabajador acorde a las competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes que se busca, dando como resultado un aporte productivo a la empresa.

De igual manera, nos permite tener conocimiento respecto a las condiciones ambientales y físicas en las que se ve envuelto el trabajador, para así dar a conocer durante la selección y contratación, el entorno en el cual se desenvolverá y pueda aceptar bajo su propia decisión. Así también, poder formar planes de acción frente a las condiciones precarias que puedan existir.

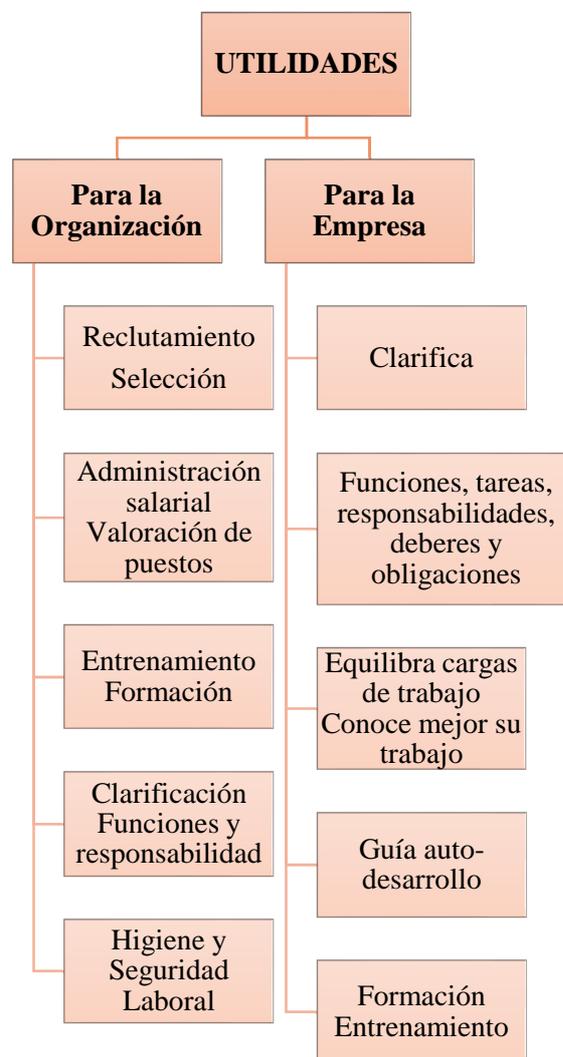


Ilustración 20: Utilidades del ADPT

Fuente: (Carrasco, 2009, pág. 5)

2.3.2. Estructura de Descripciones y Análisis de Cargos

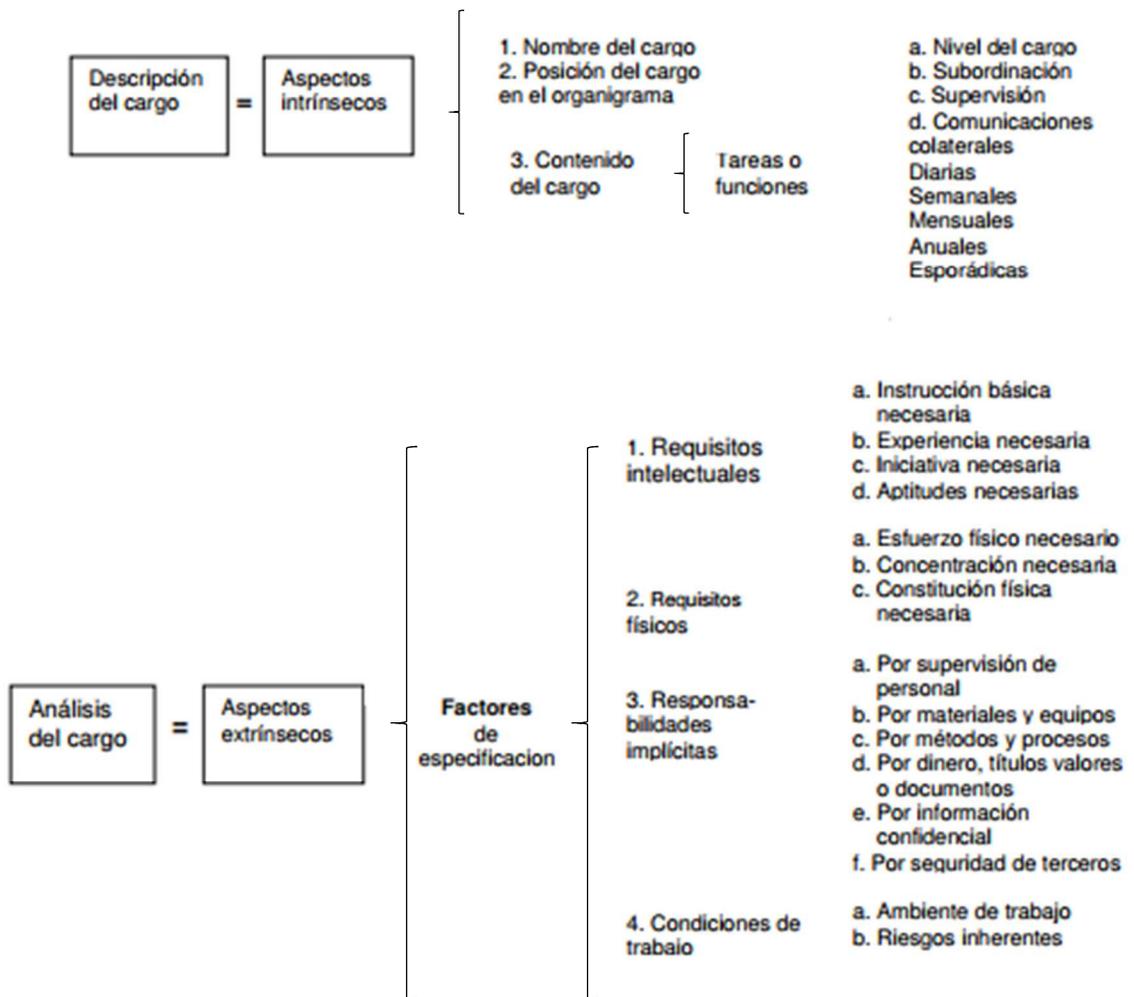


Ilustración 21: Alcance de la descripción y del análisis de puestos

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 191)

2.3.2.1. Factores Intrínsecos.

Los factores intrínsecos recaen en los aspectos del trabajador de acuerdo a lo que desempeña en la organización. Entre ellos tenemos a:

Datos de Identificación del Cargo

- Nombre del Cargo
- Departamento/Área

- Nivel de Reporte
- Nivel de Subordinación
- Misión del Cargo
- Ubicación en el Organigrama
- Responsabilidades Básicas
- Funciones Principales
- Relaciones Internas y Externas

2.3.2.2. Factores Extrínsecos.

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Chiavenato, 2011, pág. 191)

Estos factores representan al Análisis de Cargo, donde se busca información externa referente al cargo, para de esta manera determinar los requisitos y conocimientos que necesita desarrollar el trabajador. Según Chiavenato existen 3 tipos de requisitos: Requisitos Intelectuales, Requisitos Físicos y Condiciones de Trabajo.

2.3.2.2.1. Requisitos Intelectuales.

Estos requisitos hacen referencia a la parte intelectual y del conocimiento que debe poseer y desarrollar el trabajador en el cargo ocupante. En este encontramos a:



Ilustración 22: Requisitos Intelectuales

Fuente: (Bachenheimer, 2013, pág. 3)

2.3.2.2.2. Requisitos Físicos.

Los requisitos físicos se refieren a la energía, esfuerzo físico e intelectual que debe ejercer el colaborador al desempeño del cargo implícito. Hace referencia a los siguientes factores:



Ilustración 23: Requisitos Físicos

Fuente: (Bachenheimer, 2013, pág. 3)

2.3.2.2.3. Condiciones de Trabajo.

Esto comprende a la situación ambiental de la empresa, en la cual se verá inmerso el trabajador, ya que debe desempeñar su labor dentro de la misma, logrando una adaptación y generando una productividad óptima. Aquí se verán factores como:



Ilustración 24: Condiciones de Trabajo

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 193)

2.3.3. Métodos utilizados para desarrollar las Descripciones y Análisis de Cargos

Existen diversos métodos para recabar información para el levantamiento del puesto de trabajo, entre ellos tenemos a:

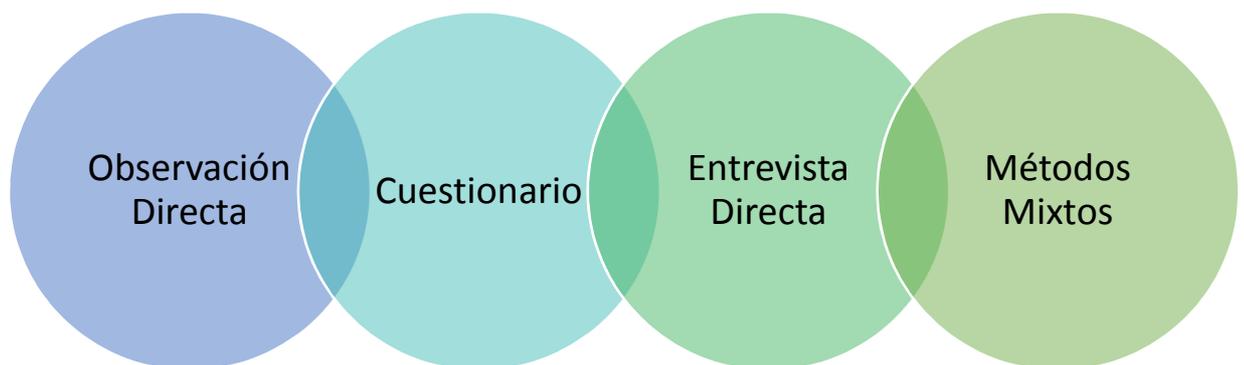


Ilustración 25: Métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 194)

2.3.3.1. Observación Directa.

Este método es uno de los que se aplican principalmente, consiste en observar de manera directa y en primer plano al trabajador cumpliendo el desempeño de sus funciones, sin embargo, se recomienda aplicar este método junto algún otro, para tener más veracidad, debido a que los puestos de trabajos actualmente son más dinámicos y muy pocos repetitivos, por lo cual se obtendrá una información poco confiable e incompleta.

Características:

- La persona con el papel de observador, no interfiere en el desarrollo de las funciones del trabajador al momento de ver su desempeño.
- El observador, mediante esta técnica recauda información del puesto de trabajo, ya que observa de manera periódica el desempeño del trabajador.
- Para que este método sea confiable, es importante aplicarlo en cargos que tengan funciones repetitivas y monótonas.

2.3.3.2. Método del Cuestionario.

El método del cuestionario es realizado para obtener datos más amplios, mediante la realización de preguntas abiertas, las cuales generan que los involucrados den respuestas extensas y abarquen otros ámbitos. De igual manera, es más factible formular y aplicar un mismo cuestionario a los trabajadores que conforman un mismo cargo, para de esta manera realizar un comparativo real respecto a la información recabada.

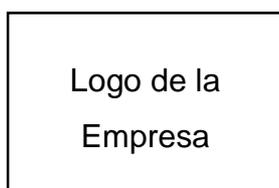
Las preguntas que se formulan deben ser claras y objetivas, para de esta manera obtener información en cuanto al cargo, responsabilidades, funciones, relaciones, condiciones laborales, entre otros. Sin embargo, antes de ser efectuado el cuestionario, es recomendable dar a conocer las preguntas a

desarrollar al jefe inmediato del área, para así, obtener una retroalimentación y verificar que estas preguntas son factibles para lo requerido.

Características:

- Bajo este método, se debe recaudar información no solo del puesto de trabajo, sino también de las características y competencias que debe poseer el trabajador del cargo.
- Mediante las preguntas nos permite obtener la mayor cantidad de información que se desee. Es necesario tener un cuestionario bien formulado y estructurado.

➤ *Ejemplo de formato de cuestionario para las Descripciones y Análisis de Cargos*



Descripción y Análisis de cargo

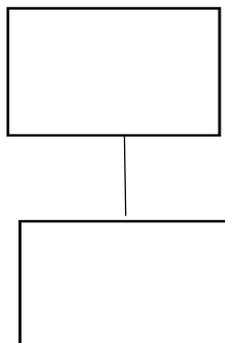
1. Datos de identificación del cargo (Se detallará información del cargo)

Nombre del cargo	Código
Cómo conoce al cargo	Número que identifica al cargo que pertenece
Área/Departamento	Horario
Nombre del departamento al que pertenece según la distribución de cargos	Horario de trabajo acordado según el cargo
Cargo al que reporta	Cargo que supervisa:
Se establece el cargo por el que es supervisado según el organigrama	Se establece el/los cargo(s) que supervisa según el organigrama
Fecha de actualización	
Establecer la última fecha de actualización del documento	

2. Misión del Cargo

Escribir el propósito/objetivo del cargo que ejerce

3. Ubicación en el Organigrama



4. Responsabilidades Básicas

Determinar las responsabilidades del cargo, por las cuales se evaluará su desempeño.

5. Descripción de Funciones

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Tiempo estimado	Frecuencia
Responsabilidad	Proceso en sus partes esenciales	Finalidad		D M A E

Supervisar al personal de limpieza	Observando el Cumplimiento de sus Tareas	Para mantener la pulcritud de las instalaciones	30 minutos	D: diariamente M: mensualmente A: anualmente E: eventualmente
------------------------------------	--	---	------------	--

6. Relaciones Internas y Externas

Relaciones Internas	Finalidad	Relaciones Externas	Finalidad

7. Responsable por:

Materiales y Herramientas	<input type="checkbox"/>	Información	<input type="checkbox"/>
Vehículos	<input type="checkbox"/>	Procesos	<input type="checkbox"/>
Equipos	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Maquinarias	<input type="checkbox"/>	Resultados	<input type="checkbox"/>
Productos	<input type="checkbox"/>	Otro:	

Análisis del Cargo

1. Perfil del Ocupante

EDUCACION FORMAL REQUERIDA	
NIVEL DE EDUCACION REQUERIDO	TITULO DE ESTUDIO REQUERIDO
<p>Experiencia:</p> <p>3 meses – 6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>6 meses- 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>2 años – 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>4 años- 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>5años – 7 años <input type="checkbox"/></p> <p>No requiere experiencia: <input type="checkbox"/></p> <p>Experiencia en cargos similares: <input type="checkbox"/></p> <p>Experiencia en el mismo cargo: <input type="checkbox"/></p>	

2. Identifique el Perfil de Competencias Dominantes del Cargo

COMPETENCIAS GERENCIALES			
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO		
	Alto	Medio	Bajo
Resolución de problemas			
Trabajo en equipo			
Orientación a resultados			
Compromiso			

Liderazgo			
Comunicación			

COMPETENCIAS GENÉRICAS			
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO		
	Alto	Medio	Bajo
Innovación			
Supervisión y participación			
Implementación			
Planificación y Organización			
Iniciativa			
Adaptabilidad			

3. Condición de Trabajo

AMBIENTE Y RIESGOS DE TRABAJO	NIVEL		
	Alto	Medio	Bajo
Describir los riesgos laborales a los que se ve expuesto continuamente			

Tabla 1: Formato de Cuestionario de Descripciones y Análisis de Cargos

Fuente: (Crespo y Ronquillo, 2016)

2.3.3.3. Entrevista Directa.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. (Chiavenato, 2011, pág. 195)

La entrevista se debe efectuar en un ambiente tranquilo y sin interrupciones, para de esta manera el entrevistado pueda expresarse más congruentemente. Así también, permite un acercamiento entre entrevistador y entrevistado, permitiendo que se genere más confianza y se despeje cualquier duda que pueda aparecer a lo largo de la aplicación de este método. De igual manera, es importante que el investigador tenga la habilidad para obtener la mayor información posible.

Características:

- Este método permite aclarar las dudas existentes, ya que si se genera alguna el investigador podrá intervenir y formular alguna pregunta que la despeje.
- Se genera mayor interacción de ambas partes, haciéndola más dinámica.
- Se permite que el entrevistado tenga la confianza de expresarse verbalmente, demostrando que su opinión es valiosa.

2.3.3.4. Métodos Mixtos.

Bajo este método, se puede realizar una combinación entre los métodos antes mencionados, para así generar una recolección de información más eficiente. Las composiciones pueden ser:

- Cuestionario y Entrevista: Bajo esta referencia la persona de interés deberá llenar el cuestionario y luego se podrá desarrollar una entrevista rápida con las mismas preguntas, para de esta manera, recolectar información que se pudo escapar en la escritura.

- Cuestionario con el Colaborador y Entrevista con el jefe inmediato: por este medio, nos permitirá obtener información más amplia y desde dos puntos de vista.
- Cuestionario y Entrevista con el jefe o Superior de interés: de esta manera, se recaudará información más amplia.
- Observación directa con el Colaborador y Entrevista con el jefe inmediato
- Cuestionario y Observación directa con el colaborador
- Cuestionario con el jefe inmediato y Observación directa con el Colaborador

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICA PREPROFESIONALES: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.1. La Sistematización

La sistematización, desde hace ya varias décadas, ha emergido en el contexto profesional como la posibilidad de desarrollar prácticas fundadas (teórica, metodológica y socialmente), de aprender a partir de ellas, de comunicar lo aprendido y de volver a la práctica de manera enriquecida. Se plantea un ciclo de producción, debate y apropiación social de conocimiento, que ha de retornar (con nuevas preguntas e hipótesis – de conocimiento y acción-) a la arena de la práctica social. (Cifuentes, 2015, págs. 132-133)

Por medio de esta metodología, se permite desarrollar un documento en base a la experiencia previa obtenida de la Practicas Pre-Profesionales, permitiendo obtener información y conocimientos profundos de la empresa objeto de estudio; facilitando la captación de las necesidades de mejora de la misma, por consiguiente, las acciones de intervención. De igual manera, busca articular lo teórico con lo práctico para formar documentos reales y estructurados de la situación deficiente.

Para desarrollar esta metodología, se necesita tener clara la situación actual de la empresa objeto de estudio, por lo cual se debe conocer el contexto de la organización, así también, desempeñar un diagnóstico de necesidades, donde se describa de manera precisa las falencias encontradas a lo largo de la experiencia de las Prácticas Pre-Profesionales. De igual manera, identificar y realizar el planteamiento del problema; para finalmente elaborar los objetivos que permitirán corregir y potenciar los problemas determinados.

3.2. Contexto Organizacional de la empresa objeto de estudio

El proceso de prácticas Pre-Profesionales fue llevado a cabo en Fundiciones Industriales S.A., la cual, se exhibe con la razón social de una empresa Manufacturera, con la actividad de la fabricación de productos de metales comunes no ferrosos, donde el principal producto son los perfiles de aluminio. Sin embargo, debido al trabajo desarrollado se puede mostrar como una empresa industrial metalmecánica, que cuenta con procesos automatizados, encargándose de la extrusión de aluminio, fabricación de perfilaría y tuberías de aluminio. Promoviendo la excelencia en la calidad de sus productos para la exportación Nacional e Internacional.

Esta organización ofrece distintos acabados para el aluminio, dependiendo de la necesidad del cliente local o extranjero. El compromiso de Fundiciones Industriales S.A., es ejecutar sus actividades productivas de tal forma que podamos obtener productos de alta calidad, protegiendo y preservando el medio ambiente, integrando los principios de liderazgo ambiental y desarrollo en las decisiones y procesos operativos.

Así también, esta empresa objeto de estudio al ser una organización familiar, cuenta con una cultura rígida, donde se presenta una comunicación deficiente, burocracia en sus procesos, insatisfacción de los trabajadores, escasa presencia de líderes, personal inadecuado para los cargos, paradigmas incorrectos muy marcados.

Población

Actualmente, la presente empresa, cuenta con un total de 320 empleados, los cuales están divididos en las distintas áreas administrativas u operativas de la empresa.

AREAS	CARGOS	Nº DE PERSONAS
Directorio	Presidente	1
	Gerente General	1
	Gerente Financiero	1
	Gerente de Producción	1
	Gerente de Comercialización	1
	Gerente Estratégico	1
	Gerente de Recursos Humanos	1
Recursos Humanos	Jefe de área	1
	Supervisor de Personal	1
	Auxiliar de RRHH	1
	Médico Ocupacional	1
	Enfermera	1
	Encargado de Seguridad Industrial	1
Sistemas	Jefe de área	1
	Asistente de Sistemas	1
Ventas	Jefe de área	1
	Asistente de Ventas	1
	Ayudante de archivo	1
Compras	Jefe de área	1
	Asistente de compras	1
	Chofer	1
Contabilidad	Auxiliar Contable	4
	Asistente Contable	1
	Mensajero	2
	Secretaria	1
	Portero	1
Exportación y Logística	Jefe de Logística y Exportación de despacho exportación	1
	Asistente de Exportación y Logística	1
	Encargado de seguimiento y cumplimiento de pedidos	1
Despacho Exportación	Coordinador de despacho	1
	Armador de jabs	1
	Empacador	3
	Empaque MF	4
	Estibador	4

AREAS	CARGOS	Nº DE PERSONAS
Despacho Nacional	Coordinador de despacho	1
	Estibador	12
	Chofer repartidor	2
Despacho Interno	Coordinador de Despacho Interno	1
	Estibador	10
	Ayudante grupo de horneros	2
	Temple	1
Anodizado	Supervisor	2
	Preparador Químico	1
	Operador de bruñidora	2
	Ayudante de bruñidora	1
	Operador de pulidora	1
	Ayudante de pulidora	1
	Operador de Granalladora	2
	Ayudante de Granalladora	3
	Bajador	4
	Empacador	17
	Anotador	1
	Mantenimiento de ganchos y vigas	2
	Saca Vacación	2
	Teclero	14
Pintura Polvo	Jefe de Área	1
	Supervisor de acabados	1
	Control de Calidad	1
	Anotador	2
	Digitador	1
	Bajador	5
	Teclero	4
	Operador de máquina electrostática Stromwall	2
	Operador de máquina electrostática Interlac	2
	Ayudante	5
	Colgador	9
	Soldador	1
	Amarrador	5
Empacador	9	

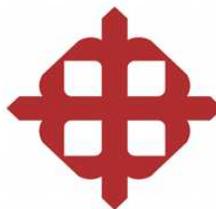
AREAS	CARGOS	Nº DE PERSONAS
Mantenimiento	Jefe de área	1
	Supervisor	3
	Asistente	1
	Mecánico	4
	Ayudante de Mecánico	1
	Albañil	2
	Soldador	2
	Ayudante de soldador	3
	Electricista	5
	gasfitero	1
	Carpintero	6
	Lubricado	1
	Tornero	2
Pintura Líquida	Jefe de área	1
	Supervisor	1
	Control de Calidad	1
	Digitador	1
	Anotador	1
	Operador de máquina	1
	Ayudante operador de máquina	1
	empacador	4
	Bajador	2
	Colgador	3
Producción oficina	Jefe de área	1
	Asistente	1
	Digitador de producción	1
	Diseñador de matrices	1
Calidad	Jefe de Calidad	1
	Asistente de Control de Calidad	1
	Auditor de Calidad	1
	Control de calidad extrusión	1
	Ensamblador	4
Prensa Sutton	Operador de prensa	2
	Ayudante de operador	2
	Estirador Nº1	2
	Estirador Nº2	2
	Sierra Nº1	2
	Sierra Nº2	2

AREAS	CARGOS	Nº DE PERSONAS
Prensa Siddharth	Operador de prensa	3
	Ayudante de operador	3
	Estirador Nº1	2
	Estirador Nº2	2
	Sierra Nº1	2
	Sierra Nº2	2
Prensa Farrel	Operador de prensa	1
	Ayudante de operador	3
	Estirador Nº1	2
	Estirador Nº2	2
	Sierra Nº1	2
	Sierra Nº2	2
Rectificado	Supervisor de área	1
	Rectificador	1
	Ayudante de rectificado	3
Matricería	Jefe de Área	1
	Corrector y pulidor	3
	Almacenista	1
	Reparador/recuperador	2
	Ajustador y pulidor	2
	Limpiador de matrices	3
	Abastecedor	1
Bodega Stock	Encargado de Bodega Stock	1
	Ayudante de bodega	7
	Empacador	1
	Cortador	2
	Anotador	1
	Reparto MF	1
Coordinador de Planta (servicios generales)	Coordinador de Planta	1
	Montacargas	6
	Recolector de palillos	1
	Compactadora	2
	Tratamiento de agua	2
	Corte de chatarra	3
TOTAL DE COLABORADORES		320

Tabla 2: Población de la empresa objeto de estudio

Fuente: La autora

Técnica de recolección de datos



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Guía de Entrevista:

1. Cuénteme, bajo sus conocimientos ¿qué importancia tiene el contar con una Estructura Organizacional definida, en una organización?
2. ¿Usted considera que la organización cuenta con una Estructura Organizativa?, ¿Cuál?
3. Bajo su criterio, ¿la empresa cuenta con un Organigrama conocido y acatado por las personas que la conforman?
4. ¿Cree que la organización ha crecido en los últimos 5 años? ¿de qué manera?
5. ¿Usted considera que los colaboradores conocen con claridad a quién/quienes deben reportar?
6. ¿Los colaboradores conocen a cabalidad de las funciones y responsabilidades a ejecutar?
7. ¿Usted considera importante seleccionar al talento humano de acuerdo a las necesidades del cargo? ¿Por qué?
8. ¿Considera que la organización recluta al talento humano de acuerdo perfil requerido? ¿Por qué?
9. Bajo su conocimiento, ¿Usted considera que las Descripciones de Cargos proporcionan la información necesaria para el proceso de selección?
10. ¿Qué consideraría que debe cambiar o potencializar en la empresa?

3.3. Momentos del Proceso de Intervención

3.3.1. Primera Fase: Análisis Situacional de la empresa objeto de estudio

3.3.1.1. *Diagnóstico Situacional.*

Fundiciones Industriales S.A., es una empresa que en los últimos años ha fortalecido sus procesos productivos, por ende, es una organización en expansión, sin embargo, se evidencia un status quo a nivel de sus organigramas y descripción de funciones.

El diagnóstico consistió en la revisión y el análisis del Orgánico Estructural vigente, del Manual de Funciones vigente y del Reporte de los Cargos activos, para de esta manera, desarrollar una triangulación entre ellos. Como resultado se evidenció que aquello que la empresa tiene por orgánico estructural es simplemente un insipiente organigrama de puestos, plazas y unidades de trabajo, por lo tanto, es necesario diseñar los organigramas básicos con los que debe contar la empresa, estos son los organigramas estructural y funcional. Se identificó un cargo mal ubicado dentro de la estructura, la empresa posicionó al Jefe de Bodega bajo el mando del Jefe de Ventas.

Con respecto al Manual de Funciones se observan que hay cargos que no están en la estructura organizativa, ni el reporte de los cargos activos y viceversa. Esta situación revela que hay varios cargos que no poseen descripción de funciones y hay descripciones de cargos que deben ser eliminadas tanto del manual de funciones como del organigrama. También, se identificó cargos que la empresa debería de crear en corto plazo, debido a la magnitud de su desarrollo productivo.

Por otra parte, las Descripciones de Cargos, poseen insuficiente información que contribuya a importantes procesos de la gestión de la administración del talento humano, las descripciones actuales adolecen de perfiles completos para el proceso de reclutamiento y selección. Así mismo se conoció que los trabajadores no tienen el conocimiento pleno de las funciones inherentes a sus cargos.

➤ **Descripción de Cargo actual de la empresa objeto de estudio**

	Cargo: Operador de Bruñidora.	Reporta a: Supervisor de turno y Controlador de Perfiles.
	Área: Anodizado	
Dirige a: N/A		
Funciones y Responsabilidades		
Funciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el equipo antes de ponerlo a funcionar. 2. Revisar los perfiles antes y después de haberlos pasado por la máquina. 3. Colocar de manera correcta los perfiles para que no se dañen. 4. Realizar las pasadas por la máquina solo las que sean necesarias, para obtener un buen acabado. 5. Colocar de manera correcta el material mojado para que no se dañe. 6. Reemplazar en máquinas granalladoras en caso de ausencia 7. Operar maquina gruñidora #2 en caso de necesidad 		
Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none"> 8. Avisar en caso de problemas al Supervisor de turno. 9. Mantener limpia el Área de trabajo. 10. Utilizar los implementos de seguridad entregados por la empresa. 11. Cumplir y hacer cumplir las políticas internas de la empresa. 12. Cumplir y hacer cumplir los horarios de trabajo. 13. Dejar limpia la maquina 15 minutos antes de terminar su turno. 		
Revisado: Nombre: Cargo: Fecha: Firma:	Aprobado: Nombre: Cargo: Fecha: Firma:	

Tabla 3: Formato de Descripción de Cargo

Fuente: (Fisa, 2016)

Tabla 4: Organigrama

Fuente: (Fisa, 2016)

3.3.1.2. Planteamiento del Problema

A través de los conocimientos adquiridos, durante el desarrollo de la carrera y las intervenciones realizadas, se evidenció que en la empresa objeto de estudio, no contaba con una Estructura Organizacional formalizada, así mismo, tenían un Manual de Descripción de Funciones, incompleto, le faltaban descripciones de varias áreas, especialmente las del área de producción.

El notable crecimiento organizacional de la empresa, hizo necesario crear la Estructura Organizacional, los Organigramas y las Descripciones de Cargo. Se encontró cargos mal ubicados, una jefatura de área que no tiene subalternos, un jefe que es jefe de otro, cargos que no estaban ubicados en los organigramas, y se tenía por estructura organizacional, un organigrama de plazas y puestos de trabajo.

De igual manera, presento Descripciones de Cargo, con vacíos de información, necesarios para poder guiar correctamente al proceso de Reclutamiento y Selección. Lo que causa que no se tenga clara las funciones y tareas del cargo, al momento de ofertar la vacante a un candidato.

➤ Pregunta de Investigación

¿Cómo se podría mejorar la estructura organizativa, de la empresa objeto de estudio, para el fomento de la gestión administrativa del talento humano?

3.3.2. Segunda Fase: Diseño de Propuesta de Intervención

3.3.2.1. *Objetivo general.*

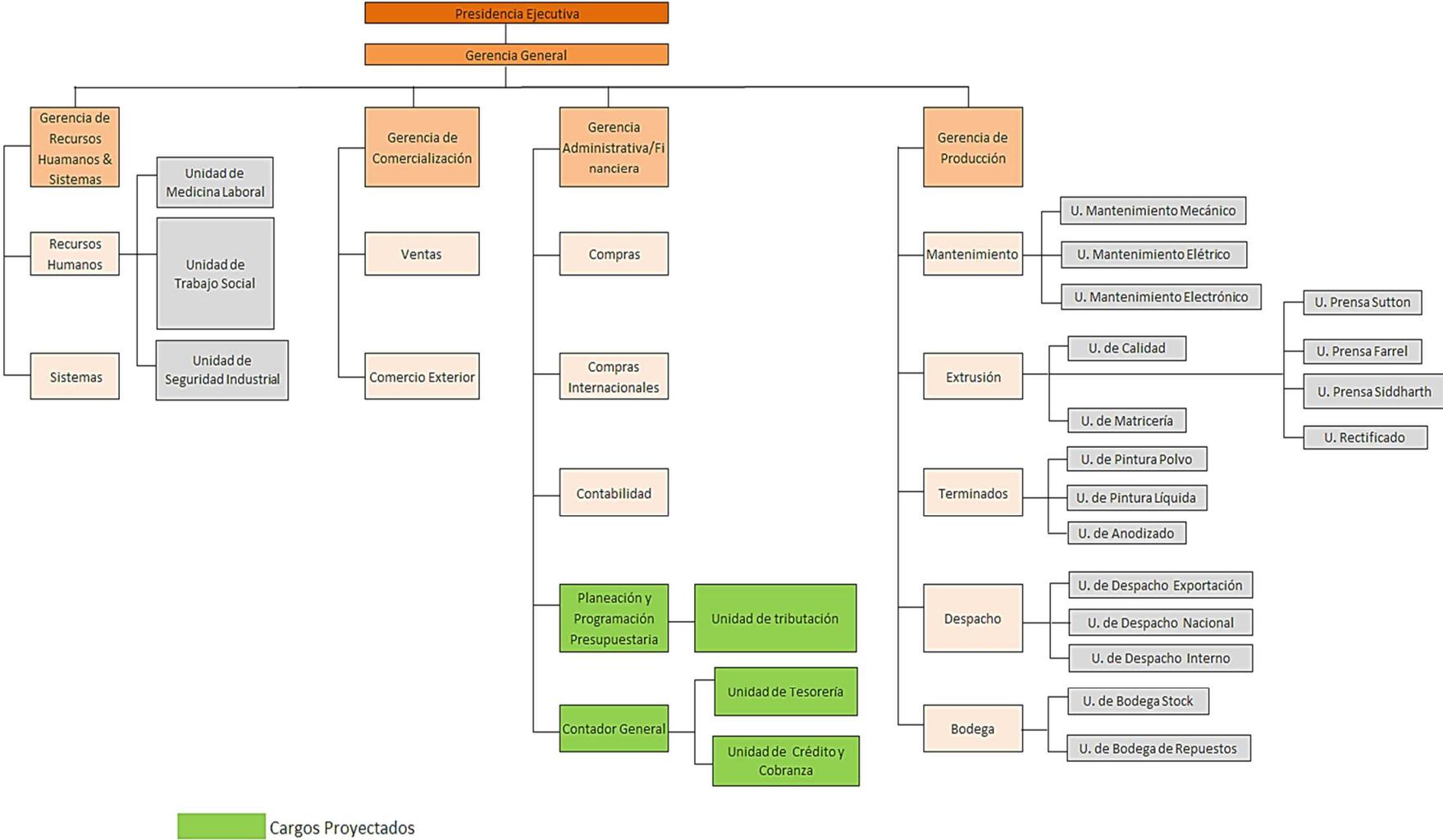
Estudiar la relación entre la Estructura Organizativa, los Organigramas y las Descripciones de Cargo, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de Recursos Humanos, de la empresa objeto de estudio de la ciudad de Guayaquil, dentro del periodo 2017-2018.

3.3.2.2. *Objetivos específicos.*

- ✓ Diseñar el Organigrama Estructural de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Diseñar el Organigrama Funcional de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Crear las Descripciones de Cargo que faltan en la empresa objeto de estudio.

La propuesta de intervención desarrollada, pretende beneficiar al departamento de Recursos Humanos de la empresa Fundiciones Industriales S.A., en el mejoramiento de la gestión administrativa, a través del diseño del Organigrama Funcional y Estructural, y de las Descripciones de Cargos. En el cuál, la propuesta fue elaborada en un tiempo estimado de cuatro meses, sin embargo, con el proceso de la recolección de datos y experiencia dentro de la organización da un tiempo de seis meses.

3.3.3.2. Propuesta de Organigrama Estructural.



3.3.3.3. Descripciones de Cargo



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Supervisor de Acabados	Pintura Polvo
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Jefe de Terminados	Encargado de Pintura Polvo, Control de Calidad, Digitador, Anotador, Operador de Máquina, Ayudante de Operador de Máquina, Amarrador, Colgador, Bajador.
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar que los programas de producción en la pintura del perfil, sean bajo los estándares de calidad y se cumpla con los pedidos del cliente interno y externos, en las fechas establecidas.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS
Revisar y Cumplir con los pedidos de perfiles de aluminio realizados por los clientes.
Supervisar que cada cargo cumpla con las funciones y tareas establecidas.

DESCRIPCIONES DEL CARGO
Inspeccionar que cada proceso de pintura a los perfiles de aluminio cumpla con los estándares de calidad.
Inspeccionar que los baños de fosfatizado a los perfiles de aluminio sean dados de acuerdo a los procedimientos.
Controlar los tiempos de producción de cada sección de la planta, llevando el respectivo registro.
Revisar los reportes que demanda el sistema en base a la producción de pintura en polvo.
Verificar que cada material se encuentre con el ticket correcto del pedido.
Verificar que cada solicitud se encuentre completa y concuerde con el código de pedido.
Cumplir y hacer cumplir el uso de los implementos de seguridad industrial.
Coordinar con los proveedores internos sobre la producción destinada para el área.
Inspeccionar que las máquinas se encuentren en buen estado.
Informar a mantenimiento de forma inmediata cualquier daño en los equipos.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones internas con las siguientes Unidades: Anodizado, Bodega Stock, Despacho Exportación, Despacho Interno, Despacho Nacional.
El cargo posee relaciones externas con proveedores de pintura.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de información, procesos, productos y del trabajo de las personas del área de Pintura Polvo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Educación Superior en Ingeniería Industrial o carreras similares.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 2 años de experiencia en puestos similares dentro de una empresa Industrial.

COMPETENCIAS DOMINANTES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Comunicación eficaz	Alto
Resolución de problemas	Alto
Liderazgo	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

En un ambiente de trabajo con pocas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.

Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

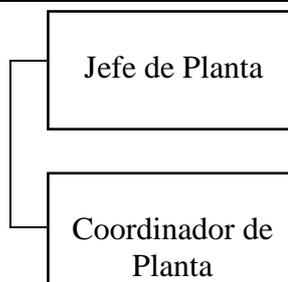
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Coordinador de Planta	Planta
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Jefe de Planta	Directamente, personal mano de obra auxiliar y Montacarguistas. Indirectamente áreas de planta.
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Planificar, dirigir y controlar que la estructura humana implicada en las distintas áreas de planta, cumpla con los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS
Planificar, organizar, dirigir y controlar la operatividad de las áreas productivas y de apoyo de la fábrica.
Desarrollar e implementar planes de mejoramiento en los procesos de Anodizado, Pintura Polvo y Tratamiento de aguas.
Coordinar las actividades de cada área de trabajo en planta.

DESCRIPCIONES DEL CARGO
Realizar auditoría interna de Medio Ambiente.
Desarrollar proyectos de mejora para el tratamiento de aguas.
Implementar sistema de monitoreo de resultados de áreas productivas de planta.
Coordinar la disponibilidad de materiales para acabados de las áreas de Anodizado, Pintura Polvo y Pintura Líquida.
Coordinar análisis de aguas, para muestreo de laboratorio.
Coordinar actividades de medio ambiente.
Realizar informes y evaluaciones de Medio Ambiente para Municipio y entidades relacionadas.
Controlar la distribución de bandejas a cada área de planta para el traslado de los perfiles de aluminio.
Coordinar la distribución de montacargas a las áreas de planta que lo requieran.
Controlar el corte y compactado de chatarra.
Coordinar atención a visitas de proveedores por temas ambientales, gestión de desechos peligrosos y no peligrosos.
Organizar reunión entre jefes y/o encargados de las áreas operativas, para revisión de avances del programa y definición de prioridades.
Controlar y seguir los indicadores de las áreas de acabado.
Realizar programación de asistencia del personal para fin de semana.
Realizar cambios de personal en las áreas de trabajo que se requiera.
Realizar capacitación al personal de planta.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con las Unidades de: Producción, Anodizado, Pintura Líquida, Pintura Polvo, Bodega Stock, Mantenimiento, Despacho Nacional, Interno y Exportación.

El cargo mantiene relaciones externas con Autoridades de Medio Ambiente, Ministerio, Municipio, Puerto Limpio y Contratistas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de información, procesos, productos y del trabajo de las personas de planta.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Educación Superior en Ingeniería Industrial o carreras similares.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 2 años de experiencia en cargos similares dentro de una empresa Industrial.

COMPETENCIAS DOMINANTES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Comunicación eficaz	Alto
Resolución de problemas	Alto
Liderazgo	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

En un ambiente de trabajo con medianas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.

Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

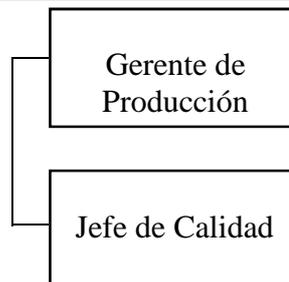
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Jefe de Calidad	Producción
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Gerente de Producción	Auditor de Calidad, Controlador de Calidad Extrusión, Ensamblador
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de producción ejerciendo un óptimo Control de Calidad.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS
Planificar, dirigir, y controlar la operatividad de la producción en el área de Extrusión.
Aseguramiento de la calidad del proceso de extrusión.
Supervisar al recurso humano asignado al área de rectificado.

DESCRIPCIONES DEL CARGO
Dirigir el Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001: 2015 en los procesos de cada área que conforma a la empresa.
Garantizar la gestión del sistema de calidad en los procesos de extrusión, a través del cumplimiento de las metas propuestas.
Ejercer auditorías internas en las áreas de trabajo, para verificar que se cumple con los procesos de la gestión de calidad.
Capacitar al personal a cargo, acerca de las normas y procedimientos de calidad para el desempeño óptimo de los procesos.
Realizar el acompañamiento de la auditoría externa de calidad ejercida por la INEC y verificar el desarrollo de las acciones preventivas y correctivas provenientes de la misma.
Desarrollar planes de mejoras a las observaciones realizadas por los auditores externos de la calidad INEC.
Realizar pruebas y mediciones para verificar la conformidad de la extrusión de los lingotes de aluminio.
Controlar el cierre de las no conformidades, de procesos observados durante la auditoría externa.
Controlar y Supervisar el desarrollo de los procesos de extrusión necesarios para asegurar la gestión de la calidad del lingote de aluminio.
Ingresar diariamente los datos de medición del lingote de aluminio, en el sistema EPIC` s para el funcionamiento de la Prensa Siddharth.
Realizar otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones internas con: Unidades Prensas Sutton, Siddharth, Farrel; Matriceria, Rectificado, Temple y Despacho Interno.
Externamente mantiene relaciones con Auditores externos del INEC.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de información, procesos, productos.
Supervisión de personas.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Educación Superior en Ingeniería Industrial o carreras afines, conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001: 2015, manejo de herramientas de Control de Calidad, manejo de herramientas ofimáticas y sistema SCRAP.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 2 años de experiencia en posiciones similares dentro de una empresa industrial.

COMPETENCIAS DOMINANTES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Comunicación eficaz	Alto
Resolución de problemas	Alto
Liderazgo	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

En un ambiente de trabajo con medianas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.
Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Auditor de Calidad	Producción
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Jefe de Calidad	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Verificar el cumplimiento de los estándares del Sistema de Gestión de Calidad por el personal de la organización.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS
Asegurar que los trabajadores empleen y mantengan los procesos de gestión de calidad en el desarrollo de su labor operativa.
Realizar control de calidad durante y después de los procesos para el desarrollo de los perfiles de aluminio.

DESCRIPCIONES DEL CARGO
Participar de manera conjunta con su jefe inmediato en la aplicación de las políticas de calidad.
Realizar auditorías internas en conjunto con su jefe inmediato.
Realizar pruebas de calidad, midiendo que el producto terminado cumpla con los parámetros establecidos.
Llevar registro de las auditorías del control de calidad en la elaboración del producto final.
Inspeccionar el desarrollo de cada proceso ejecutado para la elaboración de los perfiles.
Llenar reporte de material no conforme.
Llenar bitácora de control de calidad.
Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones internas con: los departamentos de Anodizado, Pintura Líquida, Pintura Polvo.
El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD
Es responsable por el manejo de información y de equipos y herramientas de medición de calidad.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Poseer educación superior grado Técnico en Gestión de Control de Calidad o carreras afines.
Conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001: 2015.
Manejo de herramientas de Control de Calidad.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 1 año de experiencia en posiciones similares dentro de una empresa industrial.

COMPETENCIAS DOMINANTES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

En un ambiente de trabajo con medianas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.
Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

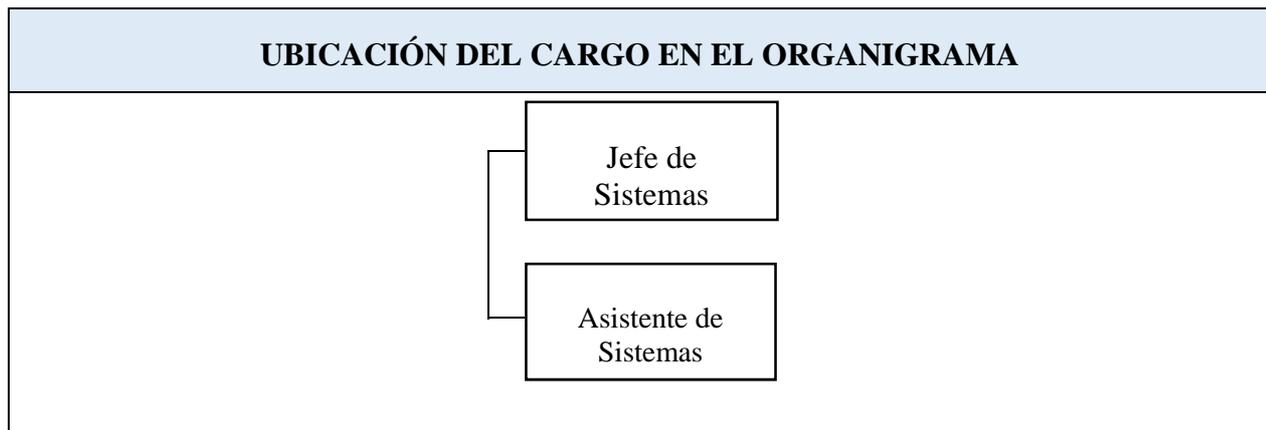
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Asistente de Sistemas	Sistemas
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Jefe de Sistemas	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Mantener el estado óptimo de la red, servidores y estaciones de trabajos con sus respectivos periféricos.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS
Revisión del estado de periféricos
Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos

DESCRIPCIONES DEL CARGO
Instalar, configurar y actualizar el hardware y software de los equipos computacionales de la empresa.
Controlar el estado de las instalaciones de red.
Controlar el acceso de la red, estableciendo las políticas de seguridad.
Monitorear el Ancho de Banda.
Asesorar a los colaboradores en el manejo correcto de software y sistemas informáticos.
Monitorear la actualización de bases de datos del antivirus en las estaciones de trabajo.
Atender solicitudes de los colaboradores frente a problemas de servidores.
Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones internas con: los departamentos de Recursos Humanos, Compras, Ventas, Producción, Anodizado, Pintura Líquida, Pintura Polvo, Bodega Stock, Mantenimiento, Despacho Nacional, Interno y Exportación.
El cargo mantiene relaciones externas con proveedores de sistemas informáticos y mantenimiento de la red.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de información y el mantenimiento de los equipos de las áreas de trabajo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Técnico o Tecnológico en Sistemas, con conocimientos en mantenimiento de PC y manejo de servidores.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 2 años de experiencia en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo con poco riesgo de sufrir accidentes de trabajo.

Con probabilidades de sufrir de fatiga ocular y lesiones en la espalda baja.

Con Exposición a ruidos y vibraciones.



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

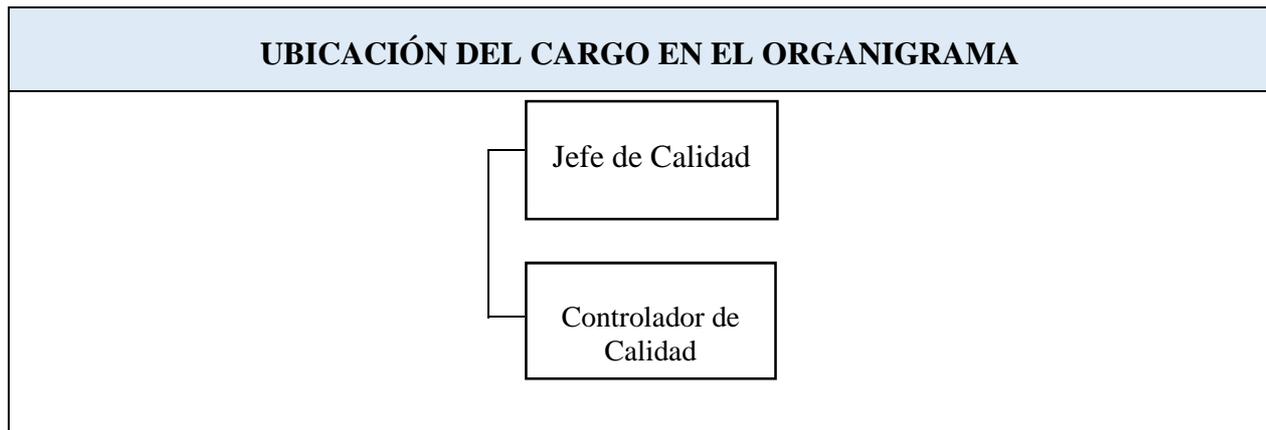
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Controlador de Calidad Extrusión	Producción
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Jefe de Calidad	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Asegurar la calidad de los lingotes de aluminio extruidos, verificando cada etapa del proceso para prevenir la ocurrencia de defectos.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS
Emplear actividades de control de calidad en los procesos de extrusión de las distintas prensas.
Realizar auditoría al producto antes, durante y después de los procesos de extrusión, garantizando una perfilaría de aluminio de calidad.

DESCRIPCIONES DEL CARGO
Realizar pruebas de calidad al producto extruido, para verificar que se encuentre dentro del estándar del proceso de calidad.
Realizar planes de acción correctivos para la disminución de productos defectuoso.
Inspeccionar el desarrollo de cada proceso ejecutado para la elaboración de los perfiles.
Realizar seguimiento al origen del producto defectuoso.
Reportar al jefe inmediato acerca de algún defecto producido en la extrusión del lingote de aluminio.
Llevar registro de las auditorías del control de calidad en la elaboración del producto final.
Llenar reporte de material no conforme.
Llenar bitácora de control de calidad.
Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones internas con las siguientes Unidades: Prensa Sutton, Prensa Siddharth, Prensa Farrel.
El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD
Es responsable por el manejo de información, procesos, productos y del trabajo de las personas del área de extrusión.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Educación Técnica en Gestión de Control de Calidad o carreras afines.
Conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001: 2015.
Manejo de herramientas de Control de Calidad.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 1 año de experiencia en puestos similares dentro de una empresa Industrial.

COMPETENCIAS DOMINANTES

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

En un ambiente de trabajo con pocas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.
Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

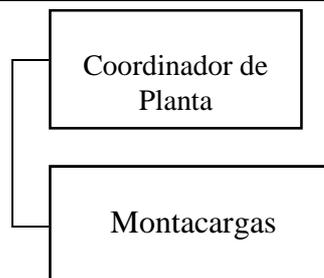
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Montacargas	Planta
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Coordinador de Planta	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Trasladar el material de manera eficiente para que cumpla con las etapas de cada proceso productivo.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Cargar y descargar el material de manera óptima, procurando que no haya producto estropeado.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Cumplir con las normas y procedimientos en el uso del montacargas.

Cargar y trasladar el material entre las áreas de acabados.

Cargar y Trasladar el material a las áreas de despacho.

Trasladar la chatarra al área de clasificación.

Llevar el material al área de rectificado cuando sea necesario.

Utilizar de manera correcta los implementos de seguridad.

Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con las Unidades de: Producción, Anodizado, Pintura Líquida, Pintura Polvo, Bodega Stock, Mantenimiento, Despacho Nacional, Interno y Exportación.

El cargo no mantiene relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de material y maquinaria.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

Cursos de Montacargas.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 2 años de experiencia en puestos de montacargas.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>En un ambiente de trabajo con medianas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.</p> <p>Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.</p>



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

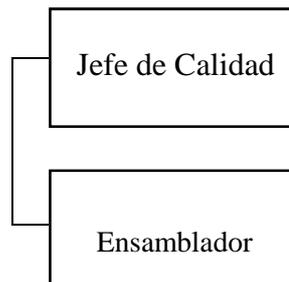
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Ensamblador	Producción
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Jefe de Calidad	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Ensamblar el producto terminado de manera eficiente.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Realiza operaciones de ensamblaje en el producto terminado, bajo las condiciones de calidad establecidos.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Realizar operaciones de ensamblaje de perfiles de aluminio, de acuerdo a las condiciones de calidad y seguridad establecidas por el departamento.

Manejar herramientas manuales básicas, utilizando correctamente los implementos de seguridad industrial.

Cumplir con las normas de calidad y seguridad establecidas por la empresa.

Revisar el estado de los materiales utilizados en el proceso de ensamblaje.

Reportar al jefe inmediato sobre anomalías en los perfiles de aluminio.

Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con: los departamentos de Calidad, Pintura Líquida, Pintura Polvo, Despacho Nacional y Exportación.

El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de equipos, materiales y herramientas de trabajo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 6 meses de experiencia, en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo con medianas probabilidades de sufrir accidentes de trabajo.</p> <p>Expuesto a altos ruidos, vibraciones, caída de objetos por desprendimiento, a gases y vapores.</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

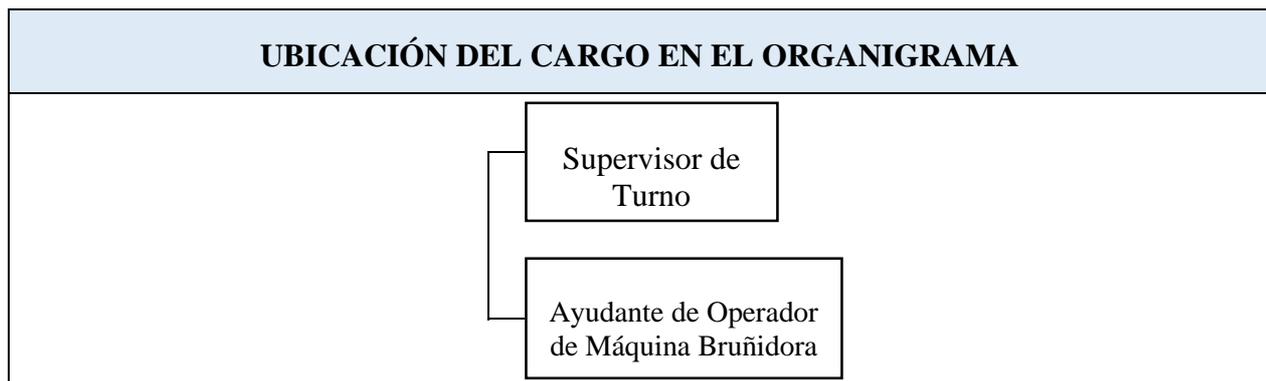
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Ayudante de Operador de Máquina Bruñidora	Anodizado
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Supervisor de Turno	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Controlar que las imperfecciones de la perfilaría sean corregidas de acuerdo a los estándares de calidad impuestos por la empresa.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Realiza actividades de apoyo en la operación de la máquina Bruñidora.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Revisar la maquina bruñidora antes de ponerla a funcionar.

Verificar el nivel del agua y jabón utilizados en la máquina bruñidora.

Revisar el material con el que se va a producir.

Colocar el material en la máquina bruñidora.

Ubicar los perfiles de aluminio en las bandejas.

Utilizar de manera correcta los implementos de seguridad.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con el departamento de Calidad.

El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de equipos, material y herramientas de trabajo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 1 año de experiencia, en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo con probabilidades de sufrir accidentes de trabajo.</p> <p>Expuesto a altos ruidos, vibraciones, caída de objetos por desprendimiento, a gases y vapores.</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

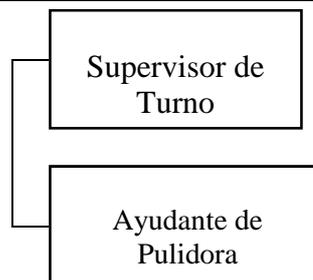
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Ayudante de Pulidora	Anodizado
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Supervisor de Turno	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Manipular perfiles de aluminio para proceder con el pulido de los mismos.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Realiza actividades de apoyo en la operación de la máquina pulidora.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Revisar que el material esté apto, para proceder a limpiarlo y limarlo.

Limpiar la boquilla de la pulidora, evitando el exceso de pasta.

Colocar el perfil de aluminio en la pulidora.

Descargar los perfiles de aluminio a las bandejas.

Revisar el estado de aceite de la máquina pulidora.

Utilizar de manera correcta los implementos de seguridad.

Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con el departamento de Calidad.

El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de equipos, material y herramientas de trabajo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 1 año de experiencia, en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo con probabilidades de sufrir accidentes de trabajo. Expuesto a altos ruidos, vibraciones, caída de objetos por desprendimiento, a gases y vapores.</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

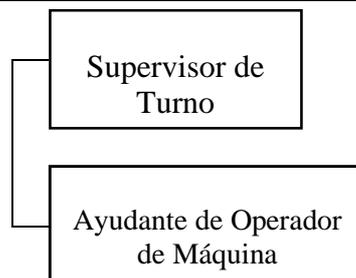
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Ayudante de operador de Máquina Granalladora	Anodizado
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Supervisor de Turno	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Controlar que las imperfecciones de la perfilaría sean corregidas.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Realiza actividades de apoyo en la operación de la máquina Granalladora.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Revisar la máquina Granalladora antes de ponerla a funcionar.

Cumplir con el trabajo designado por el contador de perfiles.

Revisar el material con el que se va a producir.

Colocar el material en la máquina.

Ubicar los perfiles de aluminio en las bandejas.

Utilizar de manera correcta los implementos de seguridad.

Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con el departamento de Calidad.

El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de equipos, material y herramientas de trabajo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 1 año de experiencia, en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo con probabilidades de sufrir accidentes de trabajo.</p> <p>Expuesto a altos ruidos, vibraciones, caída de objetos por desprendimiento, a gases y vapores.</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

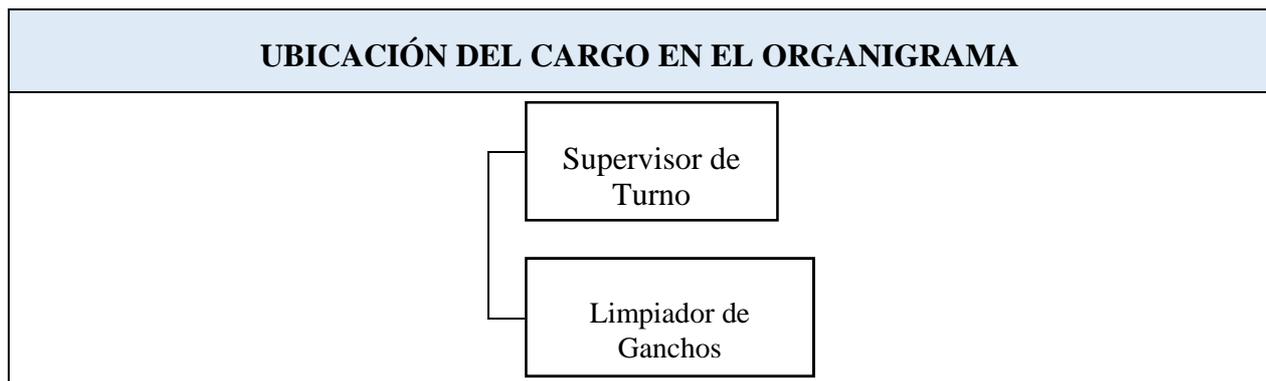
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Limpiador de Ganchos	Anodizado
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Supervisor de Turno	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Mantener limpio los ganchos para el proceso continuo de anodizado.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Verificar que los ganchos se encuentren limpios para ser utilizados en las vigas de amarre.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Ingresar los ganchos a los tanques con productos químicos por el tiempo establecido en las normas del control de calidad.

Ingresar los ganchos en los tanques de enjuague.

Ubicar las vigas correctamente, para así colocar los ganchos respectivamente.

Llevar los ganchos a los transportadores.

Utilizar de manera correcta los implementos de seguridad.

Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con el departamento de Calidad.

El cargo no posee relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de equipos y herramientas de trabajo.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 1 año de experiencia, en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo con probabilidades de sufrir accidentes de trabajo.</p> <p>Expuesto a altos ruidos, vibraciones, caída de objetos por desprendimiento, a gases y vapores.</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

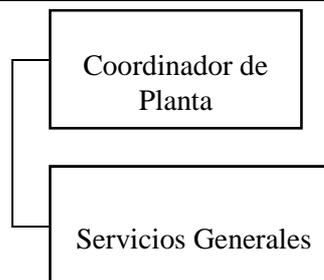
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo	Área/Departamento
Servicios Generales	Planta
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Coordinador de Planta	N/A
Horario	Fecha de actualización
Turno de 8 horas	Febrero 14-2018

MISIÓN DEL CARGO

Dar soporte en actividades en los puestos de trabajo que se requieran.

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

Realizar actividades de apoyo en las áreas de trabajo.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

Limpiar herramientas y maquinarias.

Desocupar bandejas.

Realizar revelos en puestos que se requieran.

Reciclar las argollas para enviarlas a fundición.

Limar los perfiles para re-anodizar.

Clasificar palillos y llevarlos a las Prensas.

Utilizar de manera correcta los implementos de seguridad.

Realizar otras tareas relacionadas solicitadas por el Superior inmediato.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El cargo mantiene relaciones internas con las Unidades de: Producción, Anodizado, Pintura Líquida, Pintura Polvo, Bodega Stock, Mantenimiento, Despacho Nacional, Interno y Exportación.

El cargo no mantiene relaciones externas.

RESPONSABILIDAD

Es responsable por el manejo de material.

REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Bachiller Técnico.

EXPERIENCIA LABORAL

El cargo requiere mínimo de 6 meses de experiencia en cargos similares.

COMPETENCIAS DOMINANTES	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Responsabilidad	Alto
Resolución de problemas	Alto
Iniciativa	Alto

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO
<p>En un ambiente de trabajo con medianas probabilidades de sufrir un accidente de trabajo.</p> <p>Tiene probabilidades de estar expuesto a altos ruidos, vibraciones, sustancias inflamables, a gases y vapores.</p>

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó un estudio de la Estructura Organizacional con la que cuenta la empresa, por esto, se intervino mediante bases teóricas, para efectuar la relación entre la Estructura Organizacional, Organigramas y Descripciones de Cargos, generando una propuesta de mejora a la gestión del Talento Humano.

La presente empresa objeto de estudio, no contaba con una Estructura Organizativa definida y carecían de algunos cargos actualmente operativos, por lo tanto, se planteó como objetivo específico, diseñar una Estructura Organizativa básica. Por esto, se creó el Organigrama Funcional y Estructural, con el fin de mejorar su gestión, ya que una organización en proceso de desarrollo de acuerdo a la teoría, necesita tener una estructura definida y clara.

De igual manera, en su Manual de Funciones, carecían de algunas Descripciones de Cargos, y de las que cuentan presentan vacíos de información relevantes para el proceso de Selección. Por lo tanto, se propuso como objetivo específico, la creación de Descripciones de Cargos faltantes, ya que es indispensable para cada colaborador conocer las funciones, tareas, responsabilidades, competencias, la condición del ambiente y riesgo de trabajo, a los que están expuestos antes y durante la ejecución de sus atribuciones.

El rediseño y creación de la Estructura Orgánica y las Descripciones de Cargos, pretende generar compromiso e identificación por parte de los colaboradores, ya que asumen sus tareas y responsabilidades adquiridas por el cargo; haciendo que se desempeñen de manera eficiente en sus labores. Esto se debe a que la empresa espera un determinado comportamiento de cada integrante de la organización enfocado en el cargo que posee

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa objeto de estudio, que el presente trabajo sea discutido e implementado para la mejora de la gestión del Talento Humano y de los procesos de Selección. Sin embargo, quedará a disposición de los Directivos para su revisión, mediante una reunión corporativa y finalmente su aplicación.

Bajo el estudio de campo realizado en la empresa de intervención, se recomienda, la implementación del Organigrama Funcional y Estructural, lo que permite que se obtenga control y conocimiento por parte de los colaboradores, permitiéndoles desarrollarse ordenadamente en la ejecución de sus actividades.

La creación e implementación de las Descripciones de Cargos faltantes, permite que se emplee una coordinación de trabajo eficiente, debido a que cada colaborador conoce los propósitos, funciones y competencias que requieren desempeñar en el cargo. De igual manera, ofrece control en la ejecución de las atribuciones y verifica que los miembros de la organización se encuentran de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Finalmente, por medio de este trabajo se espera generar un Reclutamiento y Selección de personal más eficaz y eficiente, ya que les permitirá, tener un mayor conocimiento y guía respecto a la búsqueda y obtención del talento humano esencial para la organización.

Referencias Bibliográficas

Aguado , T., & Mata, P. (2017). *Educación Intercultural*. Madrid: ISBN.

Argüelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Obtenido de Tesis de Maestría de la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>

Argüelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Obtenido de Tesis de Maestría de la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>

Argüelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Obtenido de Tesis de Maestría de la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>

Argüelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional* . Obtenido de Tesis de Maestría de la Universidad Nacional Autónoma de México : <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>

Ascaribay , N., & Auquilla, G. (2014). *Rediseño del organigrama estructural, funcional; levantamiento de perfiles y funciones por competencias y su implementación en la cooperativa de ahorro y crédito Multicoop de la ciudad de Cuenca durante noviembre del 2013 mayo del 2014*. Obtenido de Tesis de grado de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca : <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6500/1/UPS-CT003136.pdf>

- Bachenheimer, H. (2013). *Análisis de Cargo*. Obtenido de http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf
- Cajilema, M. (septiembre de 2017). *Creación de la Dirección Administrativa: Propuesta de la Estructura Orgánica Funcional y Descripciones de Cargos*. Obtenido de Tesis de grado: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8870/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-156.pdf>
- Carrasco, J. C. (enero-marzo de 2009). Análisis y Descripción de Puestos de trabajo en la administración local. *CEMCI*, 5.
- Carrera , S., Martínez , T., & Pérez, A. (febrero de 2013). *Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la Empresa Distapiz Cía. Ltda*. Obtenido de Tesis de Grado de la Universidad de Guayaquil : <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>
- Carrera Cadena , S. E., Martínez Asencio , T. L., & Pérez Urresto, A. L. (02 de 2013). *Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la empresa Distapiz Cía. Ltda*.
- Cifuentes, M. (2015). La sistematización en Trabajo Social: entre la práctica y la investigación. UNIMAR.
- Chiavenato, I. (2011). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 191). México D.F.: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (págs. 192-193). México D.F.: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (pág. 193). México D.F.: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (pág. 194). México D.F.: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (pág. 195). México D.F.: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Eglys, A. (11 de 2011). *Propuesta de un Manual de Descripción y Especificación de Cargos, para el Instituto Autónomo Municipal Cuerpo de Bomberos de Cumaná (IAMCBC), Estado de Sucre.*
- Fisa. (2016). Ecuador.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, JINOTEGA*". Obtenido de Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 124). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 126). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 127). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 128). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 129). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 130). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 131). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (págs. 125-131). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (pág. 124). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

García, A. (5 de Marzo de 2013). *Característica importancia y finalidad de la Administración* . Obtenido de <http://alangarciagalindo.blogspot.com/2013/03/caracteristica-importancia-y-finalidad.html>

García, M. (2013). ¿Qué es un cuestionario? En *Lengua y Literatura 2do de Bachillerato, 2do Grado/ 1er Ciclo* (pág. 153). Cartagena: Serie Ambar, Santillana. Obtenido de <http://www.encyclopediadetareas.net/2011/04/que-es-un-cuestionario.html>

Gómez, H. (2011). Estructuras Organizativas. En H. Gómez, *Recursos Humanos: Estructuras Organizativas* (págs. 2,3). Malaga: Publicaciones Vertices S.L. Obtenido de Recursos Humanos: Estructuras Organizativas .

Herrera, M. (2016). *Estructura Orgánica y Funcional para la distribuidora Dicorlleen la ciudad de Latacunga y el desarrollo empresarial*. Obtenido de Tesis de Grado de la Universidad regional Autónoma de los Andes "Uniandes": <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4661/1/PIUADM003-2016.pdf>

Jara, O. (Agosto de 2013). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Obtenido de Biblioteca Virtual : http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf

Ladino, M. (2010). *Fundamentos de Administración* .

- Lara, O. (octubre de 2011). *Tipos de estructura organizacional* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Llerena, M. B. (2016). *Estructura orgánica y Funcional para la Distribuidora Dicorlle en la ciudad de Latacunga y el desarrollo empresarial*.
- López, J. (11 de Febrer de 2013). *Estructura organico funcional de una empresa* . Obtenido de <http://waldiscn.blogspot.com/2013/02/estructura-organico-funcional-de-uana.html>
- Mariño, J. L. (julio-septiembre de 2011). *Diseño de puestos de trabajo en una Organización local de Gestión de la Actividad Física y el Deporte*. Obtenido de Ciencia en su PC: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181322267005>
- Martínez, D. &. (2013). Diseño Organizativo. En *La elaboración del plan estratégico y sus implantaión a través del cuadro de mando integral* (pág. 175). Madrid: Altair.
- Pérez, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *Revista Cubana de los profesionales de la información y de la comunicación en la salud*, 1.
- Polonio, J. (febrero de 2017). *Diseño de Estructura Organizacional de la Empresa Fogiassa S.A.* . Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3244/1/TESIS%20FINAL%20MMM.pdf>
- Ramirez, R. (noviembre de 2013). *Reglamento Snaa*. Obtenido de Consejo de Educación Superior: http://www.snaa.gob.ec/wp-content/themes/institucion/dw-pages/Descargas/regimen_academico.pdf
- Thompson, I. (2007). *Definición de Organigrama* . Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Universidad Autónoma de Baja California. (2011). Obtenido de Reglamento Interno para las Prácticas Profesionales: http://pedagogia.mxl.uabc.mx/vinculacion/practicas_profesionales/ReglamentoPRACTICASPROFESIONALES_aprobado_ConsejoTecnico_08_junio_de_2011.pdf

Zapata, W. (04 de diciembre de 2013). *El Art. 21 del Reglamento de Régimen Académico trata de las titulaciones.* Obtenido de Ecuador Universitario: <http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/ces/el-art-21-del-reglamento-de-regimen-academico-trata-de-las-titulaciones/>

ANEXOS



FUNDICIONES INDUSTRIALES S. A.

GUAYAQUIL - ECUADOR

Casilla 09 - 01 - 4767

Oficina: ESCOBEDO 1402

☎ 513-855; 514-908, 326768

FAX (593-4) 324351

e-mail: fisa1ben@qu.pro.ec

R.U.C. 0990008647001

<http://www.fisa-ec.com>

Fabrica: Km 10½ Vía a Daule, Los Vergeles

☎ 2113-133

Celulares (09) 406-753; 406-754; 406-755

FAX (593-4) 250-930; FAX Celular (593-9) 482-034

e-mail: fisabene@telconet.net

Guayaquil, 06 de diciembre del 2017

Señores:

FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Yo, Ponce Álvarez Lourdes Rosicela, con cédula de identidad # 0916623143, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación. "Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera", realizado por la Sr(ta) Xiomara Tatiana Peralta Yagual, para la obtención del título **Licenciado (a) en Psicología Organizacional**. Cualquier otro fin que se le dé a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,


FISA, Fundiciones Industriales S.A.

Lourdes Rosicela Ponce Álvarez
FISA, Fundiciones Industriales S.A.
(04)2-113900 ext. 230

COPIA

Guayaquil, 06 de diciembre 2017

Señores:

FISA, Fundiciones Industriales S.A.

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Yo, Xiomara Tatiana Peralta Yagual, con cédula de identidad # 0931658314, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación "Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera", realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de Licenciado (a) en Psicología Organizacional.

Atentamente,

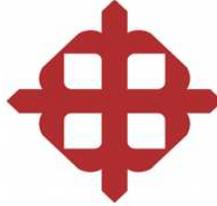


Xiomara Tatiana Peralta Yagual

Estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional


FISA, Fundiciones Industriales S.A.

Anexo 2: Formato de Entrevista



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

Guía de Entrevista:

1. Cuénteme, bajo sus conocimientos ¿qué importancia tiene el contar con una Estructura Organizacional definida, en una organización?
2. ¿Usted considera que la organización cuenta con una Estructura Organizativa?, ¿Cuál?
3. Bajo su criterio, ¿la empresa cuenta con un Organigrama conocido y acatado por las personas que la conforman?
4. ¿Cree que la organización ha crecido en los últimos 5 años? ¿de qué manera?
5. ¿Usted considera que los colaboradores conocen con claridad a quién/quienes deben reportar?
6. ¿Los colaboradores conocen a cabalidad de las funciones y responsabilidades a ejecutar?
7. ¿Usted considera importante seleccionar al talento humano de acuerdo a las necesidades del cargo? ¿Por qué?
8. ¿Considera que la organización recluta al talento humano de acuerdo perfil requerido? ¿Por qué?
9. Bajo su conocimiento, ¿Usted considera que las Descripciones de Cargos proporcionan la información necesaria para el proceso de selección?
10. ¿Qué consideraría que debe cambiar o potencializar en la empresa?

Anexo 3: Guía de Entrevista para la recolección de información de las Descripciones y Análisis de Cargos



Fundiciones Industriales S.A.

Guayaquil, Ecuador

Guía de Entrevista para la recolección de información de las Descripciones y Análisis de Cargos

Descripción del Cargo

1. ¿Cuál es el nombre del cargo que ejerce?
2. Descríbame a qué área o departamento de la empresa pertenece
3. Indíqueme, a que cargo reporta y/o supervisa
4. ¿Cuál es su horario de trabajo?
5. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?
6. ¿Cuál es la ubicación de su cargo en el Organigrama?
7. Descríbame las funciones básicas del cargo, por las cuales es evaluado
8. Detálleme las funciones secundarias, por nivel de importancia
9. ¿Cuáles son las relaciones/contacto internos o externos que sostiene en su puesto de trabajo?
10. ¿Cuáles son las responsabilidades adquiridas en su puesto de trabajo?

Análisis de Cargo

11. ¿Qué tipo de formación o educación académica mínima se requiere para el cargo?
12. ¿Qué tipo de curso, conocimiento o capacitación adicional es requerida por el cargo?
13. ¿Cuál es el tiempo de experiencia requerida por el cargo?
14. ¿Qué competencias dominantes son requeridas por del cargo?
15. ¿Cuáles son los riesgos a los que se encuentra expuesto el cargo

Anexo 4: Cuestionario de Descripciones y Análisis de Cargos



Fundiciones Industriales S.A.
Guayaquil, Ecuador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DREF	3.3.2-2
REVISI	01
F. REV.	2018-02-14

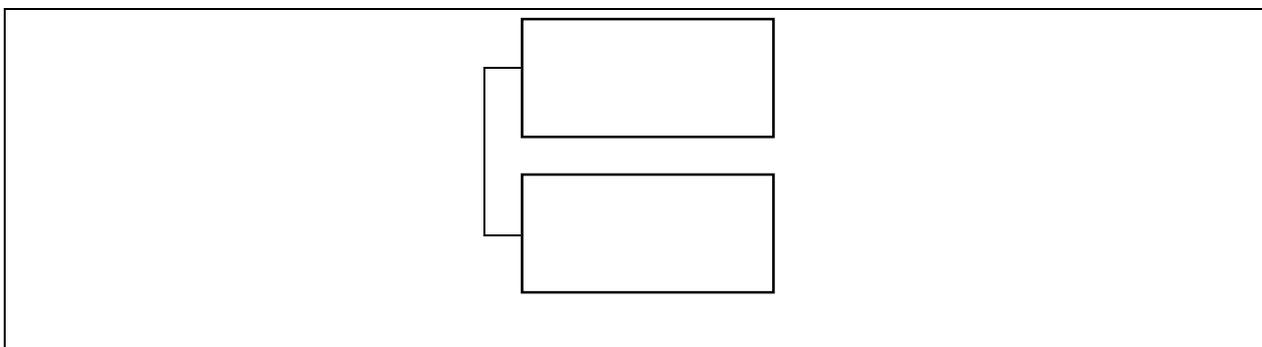
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Área/Departamento
Jefe Inmediato	Cargo que Supervisa:
Horario	Fecha de actualización

MISIÓN DEL CARGO

--

UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



FUNCIONES BÁSICAS

DESCRIPCIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Contacto Interno	Finalidad	Contacto Externo	Finalidad

RESPONSABILIDAD

Materiales y Herramientas	<input type="checkbox"/>	Información	<input type="checkbox"/>
Vehículos	<input type="checkbox"/>	Procesos	<input type="checkbox"/>
Equipos	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Maquinarias	<input type="checkbox"/>	Trabajos de otros	<input type="checkbox"/>
Productos	<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="checkbox"/>

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	
EXPERIENCIA EN:	

EDUCACION FORMAL REQUERIDA	
NIVEL DE EDUCACION REQUERIDO	TITULO DE ESTUDIO REQUERIDO

COMPETENCIAS GENÉRICAS			
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO		
	Alto	Medio	Bajo
Adaptabilidad			
Responsabilidad			
Resolución de Problemas			
Iniciativa			

COMPETENCIAS GERENCIALES			
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO		
	Alto	Medio	Bajo
Comunicación Eficaz			
Resolución de Problemas			

Liderazgo			
Negociación			

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO	NIVEL		
	Alto	Medio	Bajo



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **PERALTA YAGUAL XIOMARA TATIANA** con C.C: # **(0931658314** autor/a del trabajo de titulación: **Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de febrero del 2018

f. _____

Nombre: **Peralta Yagual Xiomara Tatiana**

C.C:**0931658314**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera		
AUTOR(ES)	Xiomara Tatiana Peralta Yagual		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psc. Elba Narcisa Bermúdez Reyes, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Ciencias y Letras de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de febrero del 2018	No.DE PÁGINAS:	135
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructuras Orgánicas, Descripciones de Cargo y Administración.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura Organizativa, Estructura Orgánica Funcional, Estructura Orgánica Estructural y Descripciones de Cargos.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El diseño de una estructura organizacional ayuda a los mandos de dirección a identificar el talento humano que necesita ser incorporado a la empresa. La planificación de la estructura, garantiza que haya suficientes recursos para lograr las metas establecidas en su planificación estratégica. También es de fundamental importancia que las responsabilidades que cumplen sus miembros estén claramente definidas. Cada colaborador debe tener una precisa descripción de las funciones de su trabajo y cada cargo o puesto de trabajo debe tener su propia posición en el organigrama de la empresa.</p> <p>El presente trabajo de titulación, modalidad de sistematización de la práctica, se basa en el estudio de la Estructura Organizativa y de las Descripciones de Cargos de la empresa objeto de estudio, para el mejoramiento de la gestión administrativa de sus Recursos Humanos.</p> <p>Se empleó una metodología mixta que consistió en la entrevista y cuestionario para la recolección de datos. Como resultado se desarrolló la Estructura Organizacional, el Organigrama Funcional y el Estructural, se creó las Descripciones de Cargos de los nuevos puestos de trabajo, para la ejecución eficiente del proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, se tiene claro los perfiles requeridos para atraer al mejor talento humano.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2373390	E-mail: xiomara.peralta@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413-1419		
	E-mail: sofia.carrillo@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):			