

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección.
Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil.

AUTOR (ES):

**Crespo Centeno Rosa Esther
Ronquillo Molina Génesis Tairy**

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

TUTORA:

Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs

Guayaquil, Ecuador

21 de Febrero del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Crespo Centeno Rosa Esther**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 21 del mes de Febrero del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Ronquillo Molina Génesis Tairy**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 21 del mes de Febrero del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rosa Esther Crespo Centeno

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil**. Previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado 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, a los 21 del mes de Febrero del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____
Rosa Esther Crespo Centeno



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Génesis Tairy Ronquillo Molina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil**. Previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado 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, a los 21 del mes de Febrero del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____
Ronquillo Molina Génesis Tairy



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rosa Esther Crespo Centeno**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de Febrero del año 2017

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Rosa Esther Crespo Centeno



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Génesis Tairy Ronquillo Molina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de Febrero del año 2017

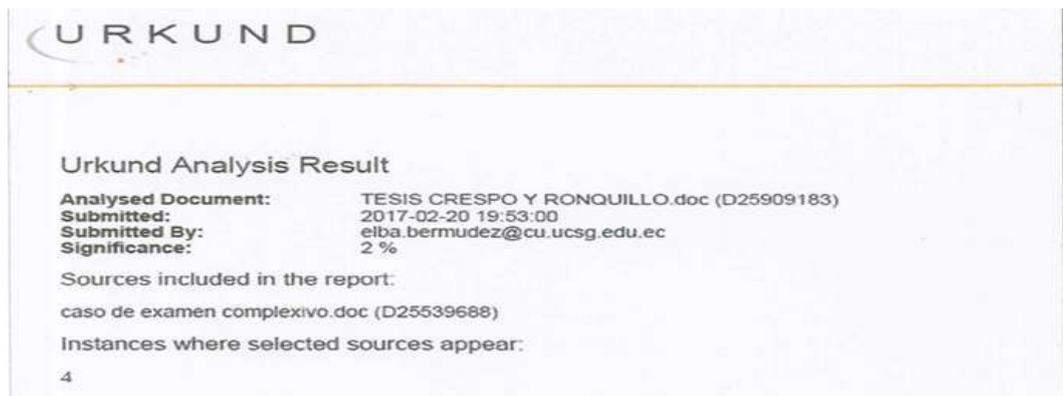
EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Ronquillo Molina Génesis Tairy



Guayaquil, 21 de Febrero de 2017

Informe de Plagio



Tema:

Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial y Comercial de la Ciudad de Guayaquil.

Estudiantes:

- ROSA ESTHER CRESPO CENTENO
- GÈNESIS TAIRY RONQUILLO MOLINA

Tutora / Guía: PSIC. ELBA BERMÚDEZ REYES, Mgs.

FIRMA

Agradecimiento

Le agradezco primero que todo a Dios por permitirme alcanzar este sueño tan anhelado, también a mi familia por apoyarme siempre que lo necesité, agradezco también a mi mejor amiga y compañera de tesis por siempre confiar en mí en el ámbito personal y académico, a profesores que a lo largo de la carrera me ayudaron a adquirir conocimientos a todos mis amigos que compartieron conmigo todo este tiempo. Gracias a cada persona que aportó para que hoy este alcanzando un objetivo tan importante para mí.

Rosa Crespo Centeno

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, mi tía María y mi abuelo quienes me han ayudado de manera incondicional a largo de toda mi vida y han estado para mí en todo momento. Y por último a la personita más importante en mi vida, mi pequeña hija Isabella Crespo. Gracias a todos ustedes por ser parte de mi vida y apoyarme en el cumplimiento de esta meta tan importante.

Rosa Crespo Centeno

Agradecimiento

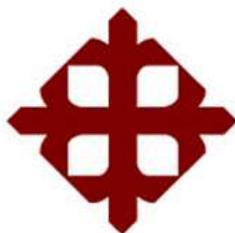
Quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar este logro que me ha dejado llenar de orgullo a las personas que me aman, también a mi madre y a mi hermana por apoyarme siempre que lo necesité, por no dejarme sola en momentos difíciles, agradezco también a mis profesores que a lo largo de la carrera me ayudaron a adquirir conocimientos para desarrollar mis capacidades, a mi mejor amiga y compañera de tesis por siempre confiar en mí y a todos mis amigos que compartieron conmigo cinco años gracias por cada experiencia loca y divertida que le brindaron a mi vida son únicos y especiales. Gracias a cada persona que aportó para que hoy este alcanzando un objetivo tan importante para mí.

Génesis Ronquillo Molina

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, en especial a mi mamá, mi papá y a mi hijo que son mi inspiración y orgullo, también a mi esposo, amigo y compañero de vida por estar conmigo en todo momento, gracias a ellos por su paciencia y apoyo, durante esta etapa de mi vida que me ha permitido crecer y superarme como profesional.

Génesis Ronquillo Molina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Elba Narcisa Bermúdez Reyes, Mgs

TUTOR

f. _____

Alexandra Patricia Galarza Colamarco

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Luis Antonio Bonilla Moran

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	20
INTRODUCCIÓN.....	20
1.1. Justificación	23
1.2. Planteamiento de problema	24
1.2.1. Pregunta de investigación	25
1.2.2. Preguntas secundarias.....	25
1.3. Objetivos de la Investigación	25
1.3.1. Objetivo General.....	25
1.3.2. Objetivos Específicos	26
1.4. Premisa o idea a considerar	26
1.5. Categoría de análisis de la investigación	26
1.5.1. Operacionalización de las categorías de análisis	26
1.5.2. Definiciones de Categorías	28
1.6. Diseño de la Investigación	29
1.6.1. Población y selección de la muestra	30
1.6.1. Técnicas e instrumentos de investigación.....	30
1.7. Procesamiento y análisis de los datos	31
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO	32
2.1. Sistematización teórica	32
2.2. Breve reseña Historica.....	32
2.3. Administración Científica del Trabajo y las Descripciones de Cargos.....	33
2.4. Sistema de Administración de Recursos Humanos	35
2.4.1. Subsistemas de Aplicación.....	35
2.4.2. Reclutamiento.....	36
2.4.2.1. Reclutamiento Interno	37
2.4.2.2. Reclutamiento Externo.....	37
2.4.3. Selección.....	38

2.4.4. Mantenimiento y Administración de sueldos y salarios	39
2.4.5. Capacitación y Desarrollo.....	39
2.4.6. Relaciones Laborales	40
2.5. La gestión de las Descripciones y Análisis de Cargos para el fortalecimiento del proceso de Reclutamiento y Selección.....	40
2.5.1. Aproximación teórica a las Descripciones y Análisis de Cargos	41
2.6. Las Descripciones de Cargos analizadas desde diferentes enfoques de estudios.....	43
2.6.1 Enfoque Clásico	43
2.6.2. Enfoque Humanista	43
2.6.3. Enfoque Situacional.....	44
2.7. Tipos de Descripciones de Cargos	45
2.8. Estructura de las Descripciones y Análisis de Cargos	46
2.9. Métodos tradicionales para realizar Descripción y Análisis de Cargos	48
2.9.1. Método Observación directa.....	49
2.9.1.1. Características	49
2.9.1.2. Ventajas	49
2.9.1.3. Desventajas	50
2.9.2. Método de la Entrevista	50
2.9.2.1. Características	51
2.9.2.2. Ventajas	51
2.9.2.3. Desventajas	51
2.9.3. Método del Cuestionario.....	51
2.9.3.1. Características	52
2.9.3.2. Ventajas	52
2.9.3.3. Desventajas	52
2.9.4. Método Mixto	52
2.10. Reglas para redactar Descriptivos de Cargos.....	53
2.11. Metodología para realizar Descriptivos y Análisis de Cargos	54
2.11.1. Análisis de Tarea.....	54

CAPÍTULO III.....	56
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
3.1 Análisis de la influencia de las Descripciones de Cargos en el proceso de Reclutamiento y Selección.....	56
3.2 El diagnóstico de las descripciones de cargo	62
PROPUESTA TEÓRICA Y METODOLÓGICA.....	65
4.1. Sistematización metodológica.....	65
4.2. Introducción	65
4.3. Resultados esperados	65
4.4. Ámbito de la propuesta	66
4.5. Tiempo de ejecución del plan	66
4.6. Responsables de la ejecución	66
4.7. Área de incidencia.....	66
4.8. Metodología de la propuesta.....	66
4.8.1. Fase de Planificación	66
4.8.2. Fase de Ejecución	67
4.8.2.1. El Cuestionario.....	68
4.8.2.2. Guía de Entrevista	71
4.8.2.3. Redacción de las descripciones de cargos	76
4.8.2.4. Reglas para describir cargos	76
4.8.2.5. Validación de las descripciones de funciones.....	76
CAPÍTULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 – 1. Categoría de Análisis I: Descripción y Análisis de cargos.....	27
Cuadro 1 – 2. Categoría de análisis II: Proceso de selección.....	27
Cuadro 1 - 3. Categoría III: Propuesta teórica metodológica	28
Cuadro 1 - 4. Población	30
Cuadro 5. Identificación de funciones.....	71

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Las 3 etapas en el proceso de Reclutamiento	38
Gráfico 2. Alcance de la descripción y del análisis de puestos.....	47
Gráfico 3 – 1. ¿Usted sabe qué es un Descriptivo de Funciones?	56
Gráfico 3 – 2. En referencia al indicador, ¿Cuándo usted ingreso a laborar en la organización, en el programa de inducción recibió información acerca de su descripción de funciones?	58
Gráfico 3 – 3. ¿Las Descripciones de Funciones han contribuido a desarrollar de forma adecuada su trabajo?	59
Gráfico 3 - 4. ¿Las Descripciones de Funciones son indispensables para el Desarrollo Organizacional?	60
Gráfico 3 - 5. ¿Según su criterio cual es el mayor aporte de las Descripciones de Funciones a la organización?	61

RESUMEN (ABSTRACT)

La descripción y análisis de cargos es una fuente de información básica para todos los subsistemas de Recursos Humanos, más para los procesos de reclutamiento y selección, por lo que es importante que este instrumento este correctamente estructurado para que la organización se vea beneficiada al usarlo. El presente trabajo consistió en una investigación documental sobre el estudio de la influencia de los Descripciones y Análisis de Cargos en la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección en una empresa industrial y comercial de la ciudad de Guayaquil. Para que las organizaciones realicen un correcto proceso deben contar con una herramienta que pueda explicar todo lo referente a un cargo de una forma sistemática, uniforme y confiable, que les sirva de base para la búsqueda de candidatos según el perfil establecido. Por esta razón se planteó a la empresa objeto de estudio una propuesta teórica y metodológica de un descriptivo de cargos que sea utilizado de modelo, logrando que este posea ordena y cumpla con los parámetros antes mencionados. Para lograr obtener información que sustente esta investigación fue necesario aplicar un enfoque mixto que permitió realizar entrevistas a expertos de la gestión del talento humano y encuestas a colaboradores de la organización, además se realizó una evaluación y diagnóstico del descriptivo actual de la empresa a fin de mostrar las fallas presentes que deben ser corregidas.

Palabras claves: reclutamiento, selección, descripción, análisis, talento humano.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la globalización, de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, producen frecuentemente grandes cambios y transformaciones en el mundo actual, dichos cambios repercuten lógicamente en las operaciones de una organización. La globalización es un reto que enfrenta toda empresa, por los impredecibles y acelerados cambios de su entorno, le toca innovar, crear y hacerse muy competitiva, para lo cual tiene que adoptar una nueva forma de gestión.

Las nuevas tecnologías están desplazando a los trabajadores, una cantidad progresiva de mano de obra calificada, trabaja en esquemas laborales no tradicionales y cambiantes, por esta razón las organizaciones necesitan integrar esta nueva fuerza laboral a sus programas de talento y están forzando a las compañías a rediseñar sus procesos para incorporarlas en su estrategia de negocio.

Las organizaciones globales de hoy tienen que enrumbarse hacia un nuevo mundo laboral, que requiere el cambio drástico en sus estrategias de gestión del talento y recursos humanos. En la actualidad las organizaciones han puesto como pilar fundamental a la gestión del talento humano debido a que llevan a cabo el manejo de todos los procesos referentes al personal. Por ello se debe determinar de forma estratégica lo que se desarrolla en esta área, ya que son los que permitirán el desarrollo de la compañía dentro del mercado en el que se desenvuelven, activando así su competitividad.

El departamento de recursos humanos para funcionar correctamente cuenta con distintos subsistemas que para alcanzar sus metas de manera óptima y eficaz deben contar con una herramienta fundamental que es la descripción y el análisis de sus cargos. Dicha herramienta ayudara a darle un soporte positivo a los distintos procedimientos realizados por el área de Talento Humano.

La Descripción y Análisis de cargos son una fuente de información esencial para toda la gestión administrativa de recursos humanos; brinda su aporte a los

procesos de reclutamiento y selección de talentos, al diagnóstico y programación de planes de capacitación, determinar los factores de evaluación de desempeño, la carga de trabajo, los incentivos y la administración de remuneraciones.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Su finalidad es definir de forma clara y sencilla las tareas, atribuciones y responsabilidades que se van a realizar en un determinado puesto de trabajo y las exigencias que son necesarias para llevarlas a cabo con éxito. La descripción de cargos contiene la información detallada sobre aquello que realiza el ocupante del cargo, es decir las funciones inherentes, la frecuencia de la ejecución, los métodos aplicados en el cumplimiento de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Tal es su importancia, que debería considerarse como una herramienta fundamental y básica para cualquier organización.

Dicha herramienta permite conocer la posición en la estructura de la empresa y ayuda a que el trabajador conozca cuáles son sus funciones y responsabilidades, con el fin de que no se generen confusiones que pueden crear un malestar en el empleado. También permite conocer el perfil del empleado para un próximo proceso de selección y que no ocurra una selección errónea que luego podría afectar a la organización. Por lo tanto todo departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de Descripciones y Análisis de Cargos. Entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho proceso.

Implementar este proceso sistémico no es una tarea fácil, requiere de un trabajo meticuloso y ordenado ya que debe contener un margen mínimo de errores, pues esto provocará desconfianza de la información, pérdidas de tiempo y, sobre todo, altos costos que podría afectar directamente al clima de la organización, bajando el desempeño y productividad de los empleados. Deben ser descripciones de cargos con una redacción clara, precisa y sencilla que todo el personal comprenda y aplique en su labor diaria.

Según Gonzales (2012) hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas las Descripciones de Cargos o de Funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. La utilización correcta de esta herramienta ayudará a comprender de qué manera el hombre se relaciona con su trabajo y pueden ayudar al fortalecimiento del compromiso de los empleados con la organización haciendo que su esfuerzo sea mayor beneficiando así al desarrollo de la empresa. Trayendo además, como aporte adicional, que se genere un excelente ambiente laboral y que los empleados conozcan de manera clara cuáles son sus funciones para su correcto cumplimiento y alcance de objetivos.

Por estas razones se ha decidido investigar acerca de la influencia que tienen las Descripciones y Análisis de Cargos en la efectividad del proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa de la ciudad de Guayaquil, para de esta forma entender cuál es su importancia, de qué manera se pueden aplicar, cuál es su correcta estructuración y a quienes beneficia si se implementa de forma adecuada, ya que al conocer el perfil de cada puesto en una organización, se podrá identificar, atraer, retener y desarrollar al mejor talento humano para una organización.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, el primer capítulo trata acerca de la importancia y los efectos de la globalización y desarrollo tecnológico en las organizaciones, dando lugar a un sistema que se lo conoce como sociedad del conocimiento y como este sistema a su vez ha afectado e influenciado a las organizaciones. Se justifica la investigación acerca del tema y sus aportes hacia la empresa, sociedad y disciplina. También se realiza el planteamiento del problema, preguntas de investigación, los objetivos tanto general como los específicos y el diseño metodológico de la investigación que es de carácter exploratorio no experimental–descriptiva con un enfoque cualitativo.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en el cual se darán las bases teóricas y metodológicas que sustentan a las descripciones y análisis de cargos. En el capítulo tres se analizan los datos de la información recogida y en el capítulo

cuarto se trabaja la propuesta del proyecto. En el capítulo cuarto mostrará la realización de la propuesta para la empresa objeto de estudio, en donde se le presentará un plan de mejora en sus descriptivos y análisis de cargos basados en el proceso de reclutamiento y selección. Y por último se darán a conocer las conclusiones acerca de la investigación y las debidas recomendaciones

1.1. Justificación

En la actualidad las empresas reconocen que uno de los pilares fundamentales para su crecimiento y desarrollo son sus empleados, por tal motivo cada proceso que se implemente debe estar estructurado y formalizado para que al momento de ponerlo en práctica este sea efectivo y cumpla con el objetivo fijado, a su vez logre que los empleados puedan llevar a cabo su trabajo de manera efectiva y eficaz.

Es evidente que el proceso de Reclutamiento y Selección de personal es clave para las organizaciones que son altamente competitivas, este proceso debe tener bases claras y parámetros que se deben cumplir con el fin de buscar en el mercado laboral a las personas que reúnan las características requeridas. Se fundamenta en las funciones de las descripciones y análisis de cargos y en la precisión de la fuerza laboral, calidad de los recursos o talento humano. Los procesos de reclutamiento y selección requieren de una correcta elaboración e interpretación de las descripciones y análisis de cargos que describa el perfil de cada puesto y el perfil específico del ocupante de un cargo determinado. Una vez establecido esto se podrá seleccionar a la persona idónea para el puesto.

Tal es la importancia de los Descriptivo y Análisis de Cargos por lo cual se decidió analizar esta problemática, que se produce en una empresa Industrial y Comercial de la ciudad de Guayaquil y para esto se ha escogido una metodología de enfoque mixto que contribuya mediante entrevistas a expertos y encuestas al personal, para la obtención de información pertinente para diseñar una propuesta teórica y metodológica para un apropiado proceso de Descripción y Análisis de Cargos que sirva para fomentar el proceso de Reclutamiento y Selección.

Tener una correcta, clara y precisa descripción de cargo contribuirá al éxito del proceso de Reclutamiento y Selección también favorecerá a que los empleados puedan conocer ampliamente, cuáles son las funciones y responsabilidades en la organización, y como estas atribuciones ayudan al desarrollo organizacional de manera que puedan sentirse parte fundamental de la empresa.

1.2. Planteamiento de problema

Hoy en día, el buen funcionamiento y el éxito de las organizaciones dependen en gran medida de una correcta elección del talento humano. Si partimos de la idea que la productividad no solo depende del desarrollo tecnológico sino también del personal con el que cuenta la entidad, revelamos la importancia del proceso de reclutamiento y selección. Dicho proceso es una de las actividades sustantivas que realiza el área de recursos humanos de una organización por lo que es indispensable realizarlo de forma responsable, con conocimiento claro de lo que se busca en el candidato.

Una herramienta fundamental para obtener un proceso de Selección idóneo es el Descriptivo y Análisis de Cargo, como se señaló inicialmente les permitirá tener bases claras de los perfiles que buscan. Los Descriptivos de Cargos guían y orientan al proceso de selección. Por lo tanto si estos documentos contienen algún tipo de error o se omite algún tipo de información es posible que su aporte no sea efectivo al proceso.

La investigación de este proyecto de titulación tomó como objeto de estudios a una empresa industrial comercial de la ciudad de Guayaquil donde se observaron las siguientes evidencias blandas, al analizar las descripciones y análisis de cargos se pudo encontrar que estos tienen graves omisiones, que es una información muy importante, tales como la inexistencia de líneas de reportes y de subordinación, finalidad de las funciones las cuales nos permiten obtener los indicadores de gestión del cargo, factores esenciales para una proceso de evaluación del desempeño. Varios cargos tienen dos nombres, que no es coherente con los parámetros de administración por lo tanto puede generar confusiones y malos entendidos en las

funciones, omisión de razón social, logotipo de la empresa que forma parte de su identidad, departamento o área al que pertenece, horario de trabajo.

Debido a esta situación es necesario investigar para realizar un diagnóstico y proponer un modelo teórico metodológico que aporte a la eficacia del proceso de Selección.

1.2.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es el Fundamento teórico y metodológico de Descripción y Análisis de Cargos que más influencia en la efectividad del proceso de Reclutamiento y Selección?

1.2.2. Preguntas secundarias

1. ¿Qué caracteriza actualmente a las Descripciones de Cargos de la Empresa objeto de estudio?
2. ¿Qué influencia tienen las Descripciones y Análisis de Cargos en el proceso de Reclutamiento y Selección?
3. ¿Qué políticas de Gestión de RRHH deben orientar a las Descripciones y Análisis de Cargos?
4. ¿Qué importancia le dan las Organizaciones al proceso de Descripción y Análisis de cargos?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar la influencia que tiene los Descriptivos de Cargos en la efectividad del proceso de reclutamiento y selección en una empresa Industrial Comercial de la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Estudiar la influencia que tienen los Descriptivos y Análisis de cargos en la efectividad en el proceso de selección.
2. Sistematizar teórico y metodológicamente el proceso de Descriptivo y Análisis de cargos.
3. Diagnosticar el proceso de Descripción y Análisis de Cargos en la empresa objeto de estudio.
4. Proponer bases teóricas y metodológicas de Descripción y Análisis de cargos para la empresa objeto de estudio.

1.4. Premisa o idea a considerar

Las Descripciones y Análisis de Cargos realizadas correctamente influyen en la efectividad en el proceso de Reclutamiento y Selección.

1.5. Categoría de análisis de la investigación

C.A 1 Descripción de cargo

C.A 2 Proceso de reclutamiento y selección

C.A 3 Propuesta teórica metodológica de descripciones de cargo para empresa objeto de estudio.

1.5.1. Operacionalización de las categorías de análisis

Las siguientes categorías de análisis se derivan de las premisas planteadas en el presente trabajo de investigación.

Cuadro 1 – 1. Categoría de Análisis I: Descripción y Análisis de cargos

CATEGORÍA	DIMENSIÓN	INDICADORES
1. Descripción y Análisis de cargos	1.1. Factores intrínsecos 1.2. Factores extrínsecos	1.1. Perfil del cargo 1.1.1. Datos de identificación del cargo 1.1.2. Misión del cargo 1.1.3. Ubicación del cargo en el organigrama 1.1.4. Responsabilidades específicas del cargo 1.1.5. Descripción de las funciones 1.1.6. Relaciones internas y externas (contactos) 1.1.7. Problemas comunes que enfrenta el cargo (complejidad) 1.2. Perfil del ocupante del cargo 1.2.1. Estudios 1.2.2. Experiencia perfil de competencias 1.2.3. conocimientos habilidades y destrezas 1.2.4. Ambiente y riesgos

Cuadro 1 – 2. Categoría de análisis II: Proceso de selección

CATEGORÍA	DIMENSIÓN	INDICADORES
2. Proceso de selección	2.1. Reclutamiento 2.2. Selección	2.1.1. Preselección candidatos 2.2.1. Terna de candidatos 2.2.2. Elección del candidato idóneo

Cuadro 1 - 3. Categoría III: Propuesta teórica metodológica

CATEGORÍA	DIMENSIÓN	INDICADORES
3. Propuesta teórica metodológica de descripciones de cargo para empresa objeto de estudio	3.1.Teórica 3.2.Metodológica	3.1.1.Fundamentos teóricos 3.2.1. Metodología

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

1.5.2. Definiciones de Categorías

Descripciones de Cargos: Documento detallado estructurado mediante el cual se detallan las funciones, responsabilidades, y requisitos de un cargo que se obtienen mediante la recolección de información de cada puesto.

Cargo: Se refiere al conjunto de funciones que tiene una posición dentro de la estructura de la empresa, por lo tanto debe estar especificado en el organigrama.

Puesto de trabajo: Conjunto de tareas realizadas por una sola persona. También para Álvarez (2005, p. 6) define Puesto de Trabajo como “el área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea”.

Reclutamiento: Proceso que atribuye a la búsqueda y preselección de un candidato para un cargo.

Selección: Es el proceso por el cual se elige un candidato que cumple con el perfil para un cargo.

Competencias: Para los autores Spencer y Spencer. “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un

estándar de efectividad y/ o con una performance superior en un trabajo o situación”. (Alles, 2013, p. 59).

Organigrama: Grafico estructural donde se detallan los cargos propios de la organización de forma jerárquica.

Propuesta Teórica: Establecimiento de bases teóricas para que le den soporte a la propuesta metodológica.

Propuesta Metodológica: Diseño de un modelo de descripción de cargos que ayudara a realizar su correcta estructuración e implementación, en base de una metodología planteada.

1.6. Diseño de la Investigación

La metodología a utilizar para el trabajo de investigación es de carácter exploratorio debido a que en un principio no se sabe cuál es el impacto de las descripciones y análisis de cargos sobre el proceso de reclutamiento y selección. Esta es una investigación que no ha sido realizada en la empresa objeto de estudio. Y a su vez es no experimental - descriptiva porque va a detallar como es el comportamiento de las personas en función a las actividades que se le son asignadas. También es transaccional porque los datos se van a recoger en la empresa objeto de estudio en el año 2016.

Tendrá un enfoque mixto ya que se realizaran entrevistas a especialistas en el área de recursos humanos para saber su punto de vista en cuanto a la importancia que tienen las descripciones y análisis de cargos en las organizaciones y técnicas cuantitativas como las encuestas que se realizaran a la totalidad de trabajadores que conforman a la organización que se está analizando, para con estos resultados estudiar la influencia que estos descriptivos y análisis de cargos tienen en el proceso de reclutamiento y selección.

1.6.1. Población y selección de la muestra

Se asume la definición de Hernández de Sampieri (2010) “población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p. 174). Se ha trabajado con el criterio de censo para la construcción de la muestra dado que la población total que conforma la empresa es de 72 empleados, por lo tanto por ser esta menor de 100, se trabajara con la totalidad de la misma, siendo este el 100% de nuestro grupo objeto de estudio. Esta población se encuentra dividida en diferentes niveles jerárquicos que son:

Universo de la muestra: 72

Cuadro 1 - 4. Población

Cargos de Dirección	12
Supervisión técnica	10
Mando medios	20
Operativos	30
Total	72

Fuente: Plantilla del personal de la organización

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

1.6.1. Técnicas e instrumentos de investigación

Para recoger la información requerida a la influencia de las descripciones de cargos en la efectividad del proceso de reclutamiento y selección se aplicaron los siguientes instrumentos:

Entrevista: Se aplicaron entrevistas en profundidad diseñadas con preguntas abiertas que permitieron conocer de manera amplia la percepción de 8 expertos en la gestión del talento humano de diferentes empresas de la ciudad de Guayaquil.

Encuestas: las encuestas fueron diseñadas y estructuradas como un cuestionario de preguntas dirigido a los 72 empleados de los diferentes niveles jerárquicos de la

organización objeto de estudio. La encuesta antes mencionada no emplea una escala de tipo Likert pero tiene una escala de opciones múltiples.

1.7. Procesamiento y análisis de los datos

El procesamiento de los datos recogidos en la presente investigación, se utilizó la estadística descriptiva y hoja de cálculo, las cuales se acompañan con gráficos que apoyan las ideas del estudio realizado. Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección y procesamiento de datos se tratarán en detalle en el capítulo Análisis de los resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

No se dispone de extensa información teórica, muchos de los investigadores actuales refieren a los clásicos en conceptualización, por lo tanto no se dispone de una amplia bibliografía, por lo que se ha tratado de sistematizar las mejores propuestas teóricas para fundamentar estas Descripciones de Cargos que son de gran utilidad para las organizaciones.

2.1. Sistematización teórica

En el presente capítulo se desarrollará la sistematización teórica que sustentan las descripciones y análisis de cargos

2.2. Breve reseña histórica

Los diversos cambios y transformaciones que actualmente atraviesan las organizaciones, han llevado a que estas se adecuen sus estructuras anticuadas y rígidas a sistemas modernos y avanzados de alta flexibilidad. Es por esta razón que la función de Recursos Humanos juega un papel indispensable en las estrategias que una organización debe implementar, a fin de alcanzar el protagonismo mediante uno de sus recursos más importantes que es la Gestión del Talento Humano.

Esto ha llevado a los Gerentes de las empresas a implementar procesos y sistemas que sean altamente adaptativos a los nuevos cambios, basando su trabajo en estrategias y técnicas que permitan afrontar todas las situaciones que se puedan presentar, esto ha traído consigo que el campo del Talento Humanos sea quien fomente la flexibilidad.

El Departamento de Talento Humanos es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan. Sintiéndose así arte de la empresa, y a esto ayudan las Descripciones de Cargos.

Aún en la actualidad a pesar de que todos los indicadores que nos dan conocer la necesidad de esta herramienta de descripción y análisis de puestos de trabajo no ha sido considerada como un instrumento muy útil dentro de las empresas, esto se debe a que posiblemente no hayan sido realizadas correctamente y no se encuentren alineadas a una política de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos ha ido cambiando a través de las épocas e influenciada por hechos históricos como lo fue la revolución industrial y la administración científica. Cuando se inicia la revolución industrial en Europa y Estados Unidos, comienzan a aparecer estudios de los Descriptivos y Análisis de cargos, sus primeros autores fueron Charles Babbage y Frederick Taylor (1911), quienes propusieron al trabajo como un proceso sistemático con principio científico.

Al momento que acontece la mencionada revolución, surge la administración científica que busca hallar nuevos modos de producción y la forma de cómo realizar eficientemente el trabajo. Luego de la segunda guerra mundial, se empezó a realizar diseños tecnológicos e implantación de equipos para ayudar al desarrollo organizacional, los cuales años más tarde hicieron evidente que los problemas administrativos no eran producidos por las máquinas sino por el mismo capital humano, ya que estos tienen necesidades emocionales que de alguna manera involucran a la organización. Se buscó diseñar e implementar diversos métodos que integren a los empleados con la empresa, para que de esta manera estos sientan valorados y alcancen la satisfacción laboral y puedan contribuir con su eficiencia y compromiso organizacional, en gran medida la relación entre los jefes y empleados ha servido de gran ayuda para mejorar el ambiente laboral y los métodos a implementar convirtiéndose así la función de los Recursos Humanos clave en las organizaciones.

2.3. Administración Científica del Trabajo y las Descripciones de Cargos

Frederick Taylor (1911) en su libro de los Principios de la Administración Científica, indica la existencia de cuatro principios importantes para la administración en las organizaciones:

1. Organización del trabajo

2. Selección y entrenamiento del trabajador

3. Cooperación

4. Remuneración: por rendimiento individual, por responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Jáuregui (2001) explicaba brevemente estos principios, la organización del trabajo se refiere a las actividades que deben realizar los administradores para sustituir los métodos ineficaces y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta algunos factores como: el tiempo, las demoras, los movimientos, las operaciones responsables y herramientas, lo cual contribuye a realizar una correcta división del trabajo para que no exista la duplicidad del mismo.

- La Selección y Entrenamiento del trabajador, busca ubicar al personal adecuado en un puesto o cargo correspondiente a sus conocimientos, capacidades y habilidades, de esta manera proporcionar el bienestar del trabajador por medio de la satisfacción laboral ya que este realiza, sus funciones de acuerdo a sus capacidades, siendo así más eficiente. Se debe considerar que cuando el trabajo se debe realizar cuidadosamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.
- La Cooperación entre directivos y operarios es esencial para que el obrero pueda relacionarse de una mejor manera con el administrador ya que de una u otra forma ambos cargos deben complementarse para alcanzar grandes logros en la organización. Para lograr el compromiso de trabajo entre ambas partes, se debe proponer una retribución por eficiencia o por producto terminado, de tal manera que el colaborador sea más productivo, gane más y evite fingir que trabaja.
- Responsabilidad y especialización de los directivos, los gerentes asumen la responsabilidad por la planeación del trabajo, por el trabajo intelectual, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más marcada y de mayor eficiencia.

Cada uno de estos principios se relacionan entre si y contribuyen como un factor importante en la elaboración de las Descripciones y Análisis de Cargos. Estos tienen aspectos que son considerados para la obtención de los manuales de funciones, mostrando como deberán de ser analizados y estructurados los cargos.

2.4. Sistema de Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato, (2011) La ARH es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. Dentro del departamento de recursos humanos se pueden encontrar varios subsistemas que son indispensables para que la organización funcione adecuadamente no solo en el marco productivo sino también en el legal logrando así que la empresa pueda trabajar en óptimas condiciones evitando problemas a futuro de cualquier índole. (p, 50).

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, significa convencer y mantener a las personas en la organización trabajando y dando su mayor esfuerzo así como su actitud positiva, activa y productiva. Representa todas aquellas actividades que hace el personal que pertenece a la organización.

2.4.1. Subsistemas de Aplicación

La Descripción y Análisis de Cargos es una herramienta que puede ser utilizada en diversos subsistemas de Recursos Humanos, cuenta con varios factores que hacen que su uso sea aplicable en los siguientes subsistemas: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación de Desempeño y Valoración y Análisis de Cargos, estos subsistemas permiten a la empresa funcionar de forma correcta por medio del trabajo que realizan sus empleados para que de esta forma se mantenga en constante crecimiento, ubicándose en una buena posición de competencia dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Los subsistemas de Recursos Humanos son los mecanismos que toda empresa debe hacer funcionar de manera óptima, permitiendo así que cada proceso que se realice, tenga bases y estrategias correctamente estructurada, para el eficaz alcance de objetivos.

Cuando se habla de desempeño de los empleados es importante conocer de qué forma, debe ser evaluado y en base a que parámetros va a ser calificado el trabajo de los empleados. Para poder medir el desempeño de cada colaborador es importante que se realicen evaluaciones que ayuden a ver cuáles son sus falencias y de qué forma estas pueden ser superadas para lograr una mayor efectividad en sus funciones. Las descripciones y análisis de cargos ayudan a realizar una correcta evaluación del desempeño ya que es aquí, donde se encuentra especificadas con claridad las responsabilidades inherentes a cada cargo, evitando de esta manera conflictos por sobrecarga laboral o duplicidad de trabajo.

Esta herramienta también contribuye a que la empresa pueda realizar la correcta valoración de sus cargos ya que en ellas se detallan la complejidad, las habilidades, ambiente y riesgo que contiene cada cargo lo que permite valorar justa y equitativamente a través de una tabla de valoración la cual servirá de base o insumo para una adecuada gestión salarial.

2.4.2. Reclutamiento

Es el proceso por el cual se realiza la búsqueda de personas para ocupar una vacante dentro de la organización, estas personas deben cumplir con un perfil establecido por la empresa, luego de llamar, atraer y convocar a la fuerza laboral se preseleccionan a los mejores candidatos para que a través de un proceso de pruebas psicométricas y entrevistas proceder a la comparación y a la escogencia de los mismos y seleccionar al más idóneo. Pero esta razón se necesita contar con los perfiles correctamente establecidos para que estos puedan ser los que guíen el proceso de selección, y es en las descripciones de cargos donde se sustenta dicho proceso, por esta razón las organizaciones cuentan con dicha herramienta.

El reclutamiento de Recursos Humanos, es una colección de procedimientos que esperan atraer aspirantes potencialmente competentes y capaces de ocupar puestos de trabajo en una organización. Específicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información por medio del cual se da a conocer y se ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que una organización pretende cubrir. La eficacia de este proceso se sustenta en atraer un número de candidatos suficientes para proveer o suministrar adecuadamente el proceso de selección.

2.4.2.1. Reclutamiento Interno

Al momento de existir una vacante en la organización se comienza con la búsqueda de un nuevo empleado para que pueda cubrirla. Pero existen empresas que piensan que lo mejor es buscar dentro de la misma organización a empleados que estén capacitados y que reúnan la competencias. Cuando el proceso de reclutamiento es interno la organización procura cubrir la vacante mediante la promoción o transferencia de sus empleados. Este proceso implica los mismos pasos del proceso de selección externo, en el caso de que el candidato no resulte idóneo se comenzara con la búsqueda de una persona externa.

El reclutamiento Interno aparte de reducir costo y tiempo para la empresa también puede elevar la motivación de sus empleados ya que ellos saben que en cualquier momento podrían acceder a un ascenso y esto contribuirá a que su desarrollo y productividad sea más eficaz y efectiva. Dessler (2009) plantea que los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las vacantes existentes dentro de la empresa, promoviendo así el crecimiento profesional de los colaboradores.

2.4.2.2. Reclutamiento Externo

Reclutamiento externo, una vez determinada la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son convocados del mercado laboral mediante la aplicación de técnicas de reclutamiento, por lo tanto este proceso recae sobre candidatos reales o potenciales que están disponibles o empleados en otras organizaciones. Entre las técnicas de reclutamiento externo se encuentran: redes sociales, páginas web, medios de comunicación, bolsas de trabajo, colegios profesionales, a través contactos y sindicatos de otras organizaciones que actúan en la misma línea de negocio, reclutamiento en otras ciudades. El reclutamiento externo requiere de un medio de gran difusión y debe de considerar los siguientes puntos:

- Que el contenido del anuncio de la vacante sea claro
- Que sea fácil de leer
- Debe estar bien redactado
- Que indique claramente los requisitos que se exigen
- Que sea atractivo y que se destaque entre otros entre los otros anuncios

- Que sea selectivo de manera que los aspirantes que lo lean se animen a presentarse en el proceso y que se descarte el que no los reúne

Para este proceso es necesario que los gestores de talento humano se apoyen en las descripciones y análisis de cargos, de manera que el reclutador pueda distinguir en este proceso cual es el candidato adecuado para este cargo, por lo tanto las organizaciones cuentan con manual de descripción de funciones que deben ser bien estructurados y actualizados para que optimicen los procesos de selección.

Para Jara (2012, p. 1) “La función del administrador de recursos humanos es la de identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización”. Lo cual certifica que es importante tener un manual de funciones correctamente estructurado con el fin de que los candidatos que se seleccionen cumplan con características, competencias, nivel académico y de más aspectos indispensables al momento de desenvolverse en un puesto de trabajo.

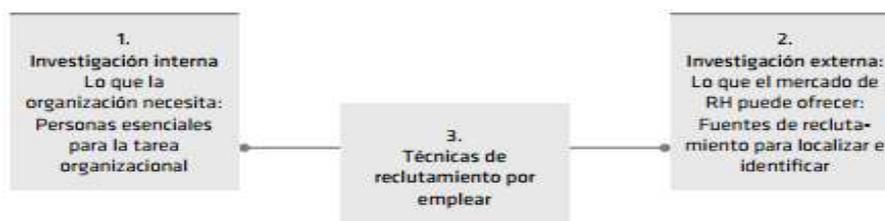


Gráfico 1. Las 3 etapas en el proceso de Reclutamiento

Fuente: Chiavenato (2009, p. 129)

2.4.3. Selección

La selección de personal es un proceso que se realiza luego haber escogido candidatos que estén acorde al perfil del cargo mediante del el reclutamiento y se les realizan una serie de procedimientos que son necesarios para sí escogencia. Se hace una entrevista preliminar y toma de pruebas psicométricas o de conocimientos esto depende del cargo al que aplique. Si la persona no pasa las pruebas o la persona que lo entrevisto considera que no tiene las actitudes y aptitudes para el cargo este no será escogido.

Para Chiavenato (2009, p. 145) “La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan”. Es decir que es importante para la selección de personal conocer el perfil del ocupante del cargo por lo cual es indispensable contar con las descripciones y análisis de cargos para en base a estas verificar el perfil requerido.

Luego de haber sido determinado si los requisitos del candidato se aproximan al del puesto se empezara a realizar una serie de pruebas psicométricas o de conocimientos (dependiendo del cargo vacante) para luego pasar a las entrevistas que serán con las que se tomara la decisión final. También existe otros métodos para realizar la selección de personal, una de estos es la simulación de una situación en la cual se podría encontrar el empleado y como este responde frente a ella. Hay se observaran y calificaran las actitudes y toma de daciones que el candidato en cuestión realice.

2.4.4. Mantenimiento y Administración de sueldos y salarios

En las organizaciones es importante cuidar por el bienestar de sus empleados, uno de los factores que influyen es la remuneración o el pago de los sueldos y salarios. Para esto existe el subsistema llamando administración de las compensaciones (sueldos y salarios) a través de este subsistemas se pagan los sueldos de los empleados de acuerdo a la ley. Así mismo se formulan políticas de administración salarial que buscan mantener motivos al personal mediante compensaciones justas, equitativas y competitivas con el mercado.

2.4.5. Capacitación y Desarrollo

Las Organizaciones ven a los programas capacitación como un medio de desarrollo profesional de sus colaboradores, ya que permiten que los empleados adquieran nuevos conocimientos o que mejoren su nivel y perfecciones sus destrezas y habilidades de forma que puedan crecer profesional y personalmente. De esta manera se percibe que ellos están siendo valorados por la organización.

Las organizaciones para diseñar sus programas de capacitación y desarrollo deben realizar primeramente un proceso de diagnóstico de las necesidades de

capacitación del personal o del área, algunas empresas en sus descripciones y análisis de cargos consignan aquellos aspectos en los cuales los cargos deben de recibir las capacitaciones específicas.

2.4.6. Relaciones Laborales

Las relaciones laborales son una de las más importantes dentro de una organización ya que son las que buscan mantener una buena interacción entre los miembros de la empresa. Una buena descripción y análisis de cargos ayudara a que este aspecto se pueda llevar a acabo de mejor manera, manteniendo así la buena relación entre los empleados y respetando siempre las líneas de subordinación.

2.5. La gestión de las Descripciones y Análisis de Cargos para el fortalecimiento del proceso de Reclutamiento y Selección.

Como se ha mencionado anteriormente, la Gestión de los Recursos Humanos se basa en enfoques sistémicos, multidisciplinarios y participativos, que conciben a las Descripciones y Análisis de Cargos como una herramienta básica e importante para apoyar el desarrollo de las actividades que realizan los empleado y para obtener un mejor orden e información de los procedimientos que se realizan en cada cargo.

La descripción y el análisis de cargos están relacionadas directamente con la productividad, ya que estas implican una relación directa con el talento humano, es la base fundamental para cualquier organización. Una organización que pretenda ser exitosa y competitiva requiere de un personal altamente calificado, así como también de herramientas que faciliten y que ayuden a que los empleados de una organización puedan lograr su misión, visión y objetivos estratégicos, una de estas herramientas son las descripciones y análisis de cargos que permiten una eficiente administración de los recursos humanos debido a que proporcionan información relevante sobre un conjunto de actividades laborales entre las que se encuentran las tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales, riesgos, entre otras.

En tal sentido es necesario que las organizaciones posean un manual de descripción y análisis de cargo, ya que su falta generaría problemas en cuanto a la definición de tareas de los cargos podría provocar duplicidad de funciones entre los trabajadores además de no contar con una guía donde se especifique cuáles son aquellas

funciones que le corresponde a los colaboradores que ingresan a trabajar por primera vez a la organización.

2.5.1. Aproximación teórica a las Descripciones y Análisis de Cargos

Para la organización, el cargo es la base de aplicación que define las tareas que deben ejecutar las personas en ellas, siendo esto una estrategia empresarial acertada, ya que se busca una especialidad para una determinada labor. Es por ello, que los cargos son una de las piezas fundamentales dentro de las empresas, debido a que estos se encuentran en una persistente interacción con el contexto que lo encierra.

Según Chiavenato (2001, p. 100) “El diseño de los cargos es la manera como se proyectan y estructuran los cargos individuales y se combinan en unidades, departamentos y divisiones”. Por lo tanto es importante realizar un correcto diseño de los cargos de forma que las funciones establecidas en los cargos faciliten al empleado su correcto desempeño dentro del cargo.

Para Chiavenato (2001, p 333) “Un cargo es una unidad de las organizaciones, conformado por un grupo de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás cargos”. Por lo tanto se puede mencionar que los cargos poseen información acerca de las tareas y responsabilidades que debe cumplir una persona en un determinado puesto de trabajo, lo que conduce a las organizaciones a definir qué labores se realizan y qué grado de responsabilidad tienen los cargos que posee, aclarando de estas interrogantes lo que se denomina Descripción de Cargos.

Así mismo podemos decir que las organizaciones están compuestas o estructuradas por una serie de cargos que cumplen con funciones y actividades que ayudan a su desarrollo y crecimiento. Cada cargo debe estar reflejado en el organigrama y Descriptivo de Cargo de la organización, lo cual ayuda a conocer la posición de la persona dentro de la organización.

Para Gómez, (2000, p.4), la Descripción de Cargo señala “los requerimientos, deberes, atribuciones, delimitación de funciones y ubicación jerárquica de cada trabajador en el equipo”. Lo que se infiere de este conceptos es que las descripciones de cargos están enfocadas hacia el contenido de los cargos es decir

aquellos factores intrínsecos de los mismo, estos aspectos son: identificación, las funciones, el tiempo y frecuencia con la que se realizan las tareas y los procedimientos empleados para ejecutar las tareas y los objetivos del cargo. Además de los aspectos intrínsecos las descripciones de cargo también poseen aspectos extrínsecos que constituyen los requisitos que deberá cumplir el ocupante del cargo así como las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado.

Estos factores extrínsecos dan origen a los que se llama Análisis de Cargos, en este sentido, Chiavenato, (2001, p. 334), indica que “Análisis de Cargos es una verificación comparativa de las exigencias o requisitos, que dichas tareas o funciones imponen al ocupante”. Por lo tanto implican una serie de requisitos como por ejemplo: físicos, intelectuales, de formación o conocimiento, experiencia, entre otros, que debe reunir el colaborador para el desempeño apropiado del cargo, así como también que responsabilidades el cargo le impone y en qué condiciones de ambiente y riesgo debe desempeñarlo. Por lo tanto, el análisis de cargos, alude a todas las exigencias que debe cumplir determinada una persona debe cumplir, para ocupar y lograr desempeñarse satisfactoriamente en un cargo en una organización.

Es decir que las organizaciones están compuestas o estructuradas por una serie de cargos que cumplen con funciones y actividades que ayudan a su desarrollo y crecimiento. Cada cargo debe estar reflejado en el organigrama de la organización y estar ordenado jerárquicamente, lo cual ayuda a ver la posición de la persona dentro de la organización y acorde a esto identificar su importancia dentro de la misma.

“Las descripciones y Análisis de Cargos deben ser concienzudas y juiciosas dando como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización” (Vargas, 2001). Es decir que dichas descripciones deben ser determinantes y equilibradas al momento de ser estructuradas para luego no tener ningún tipo de inconvenientes o confusiones al momento de la realización de las tareas o actividades que constan en este Manual.

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. (Vargas, 2001).

2.6. Las Descripciones de Cargos analizadas desde diferentes enfoques de estudios

2.6.1 Enfoque Clásico

Este enfoque se basaba en dividir en segmentos los cargos que fueran muy repetitivos y fáciles de hacer para convertirlos en tareas para que puedan realizarlas otros cargos. Planteaba que haciendo una correcta distribución de elementos o equipos de trabajo se podría minimizar el esfuerzo y pérdida de esfuerzo lo cual ayudaría a una mejor ejecución de sus tareas de forma eficiente. “Constituye el primer intento sistemático por definir los principios capaces de orientar el empleo óptimo del individuo en el cargo y su ejecución eficiente” (Chiavenato, 2001).

Estableció que la mejor forma de realizar las tareas asignadas era minimizando tiempo y movimientos, en el sentido que se elimine las tareas o movimientos inútiles y se perfeccionen las más significativas en el cargo. Al realizar esto se pretendía según Chiavenato (2001, p. 264) “reducir el tiempo del empleado para la ejecución de la tarea y el esfuerzo del obrero, para darle condiciones de aumentar su eficiencia” Este método venía acompañado de incentivos salariales o premios de producción para los trabajadores más eficientes.

El modelo clásico de diseño de cargos partía del presupuesto de que la simplificación y la fragmentación de las tareas facilitaban su ejecución, programación, control, selección y entrenamiento, permitía la estandarización de los movimientos. Aumentaba la eficiencia y disminuía los costos de producción (Chiavenato, 2001).

El enfoque científico hizo una división en cuanto a los cargos de gerencia y los operativos ya que mencionaba que el cargo operativo decía el que hacer y no el que pensar. Con esto se quería lograr una mejor sistematización de los cargos y tareas de ambos grupos mejorando su eficiencia en la productividad de la empresa.

2.6.2. Enfoque Humanista

Este modelo tiene un interés más externo con respecto al cargo, es decir que no se focaliza en como ejecutar un cargo o los métodos para desarrollarlo, sino que se enfoca más en el ocupante del cargo. “El ocupante del cargo recibe atención

especial del modelo humanista, ya que no es tratado como maquina o robot, como en el diseño clásico, sino como miembro de un grupo social". (Chiavenato, 2001).

Este enfoque busca relacionar más al empleado con la organización, no lo ve solo como un objeto que sirve para producir, sino que también forma parte de la organización y para que su trabajo sea eficaz se deben preocupar por él y cuidar de cómo se siente dentro de la misma. "Su objetivo es motivar e incentivar a las personas mediante tareas para aumentar su productividad o, por lo menos, mantenerla en niveles elevados" (Chiavenato, 2001).

En este sentido se puede decir que al momento de diseñar un cargo de la forma idónea, distribuyendo adecuadamente las tareas y funciones, se podrá evitar que el ocupante del cargo tenga sobrecarga laboral. Por tanto las descripciones de cargos deben reflejar las correctas responsabilidades y tareas de los cargos para conocer si el diseño del cargo se encuentra bien estructurado o no.

2.6.3. Enfoque Situacional

Este enfoque parte de la idea, de que la organización debe estar estructurada como un sistema abierto, interrelacionado con las distintas áreas de la organización. Por lo cual cada cargo debe ser visto como un sistema compuesto de diversos procesos como:

- Entradas: es la información o materia prima que ingresa para que el ocupante dependiendo de su cargo pueda ejecutar sus tareas.
- Operaciones: es la forma en que el ocupante del cargo ejecuta las tareas correspondientes.
- Salidas: Corresponde al resultado final del trabajado del ocupante.
- Retroalimentación: Es el intercambio de información sobre resultados obtenidos para poder establecer posibles mejoras en el desempeño del ocupante.

Existen cuatro dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos que son:

- Variedad: reside en la diversidad de operaciones de trabajo o en el uso de varios equipos y procedimientos para la ejecución de las tareas del cargo.

- Autonomía: se refiere a la libertad que tiene el ocupante para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleara y decidir que procedimientos seguirá.
- Identificación con la tarea: se refiere a la posibilidad de que el ocupante ejecute una tarea completa y global, identifique con claridad el resultado de su trabajo.
- Retroalimentación: información que el ocupante recibe mientras está trabajando la cual le revela como está desempeñando su tarea.

En el modelo situacional básicamente habla de cómo el cargo se estructura de acuerdo a la organización, la tarea a realizar y el ocupante del cargo. Lo cual nos muestra que las descripciones y análisis de cargos son sistémicas ya que tienen diversos procesos para su estructuración. (Chiavenato, 2001).

2.7. Tipos de Descripciones de Cargos

Un Descriptivo de Cargos, es un documento conciso que recopila información concreta y objetiva que identifica la tarea que se debe cumplir y la responsabilidad que tiene el puesto. Existen dos tipos de descripciones de cargos que son las genéricas y específicas:

Descripciones Genéricas: Son aquellas que se redactan de forma simple sin identificar tareas o competencias de manera específica. Para redactar este tipo de descriptivos se analiza cierta cantidad de puestos para poder encontrar aspectos comunes. Estos descriptivos son más informales pero sirven para procesos puntuales.

Los Descriptivos Genéricos sirven para:

- Designaciones
- Estudio de Salarios
- Planificación Organizacional
- Evaluación de desempeño
- Capacitación

Descripciones específicas: Aquí se describen puntualmente los deberes y responsabilidades de un cargo, indicando también relaciones con otros cargos dentro de la organización, este tipo de descriptivos tiene una mejor estructuración siendo más formales, logrando mejorar los procesos en diferentes áreas.

Los Descriptivos Específicos sirven para:

- Análisis correcto del puesto
- Creación de Organigrama
- Evaluación del puesto para la correcta gestión de Sueldos y compensaciones

2.8. Estructura de las Descripciones y Análisis de Cargos

Para Chiavenato (2011, p. 190) “Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización”.

Las Descripciones de cargos enuncian las funciones y responsabilidades de un cargo, en la cual se detalla las funciones específicas y las generales. En esta parte se encuentran los aspectos Intrínsecos del cargo como lo son: Nombre del cargo, Posición del cargo en el organigrama, Nivel del Cargo, Subordinación, Supervisión Comunicación Colaterales, Contenido del Cargo, Tareas o Funciones, Tiempo de realización e importancia. Cada uno de estos aspectos contribuye a la descripción del cargo es decir todo lo que comprende a la estructura del cargo dentro de la organización.

En el Análisis del puesto se encuentra la parte extrínseca donde según Chiavenato (2011, p.192) “se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo” en los requisitos intelectuales se detallan aspectos que debe cumplir el ocupante como: nivel de educación, experiencia requerida, iniciativas y aptitudes necesarias para el cargo. Otro aspecto importante a conocer es el Físico, donde se muestra el nivel esfuerzos físicos o mentales que este realizara. En las responsabilidades adquiridas se muestra si el ocupante tendrá personal o material a cargo. También se observan cuáles son las condiciones o Ambiente de Trabajo y

que posibles riesgos podría tener en ese cargo. Requisitos que posteriormente se convertirán en factores para la evaluación de puestos.

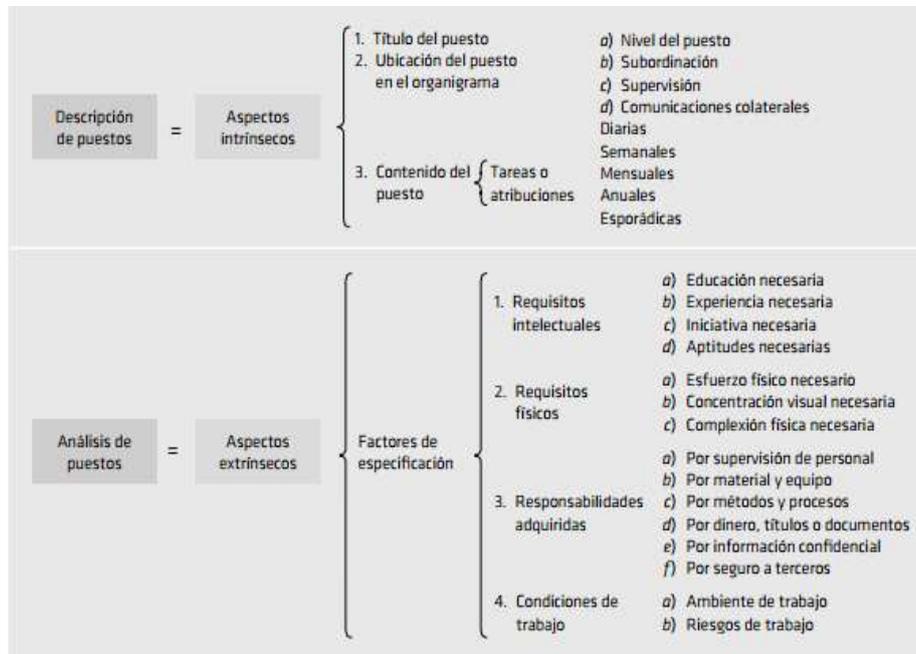


Gráfico 2. Alcance de la descripción y del análisis de puestos

Fuente: Chiavenato (2011, p. 191)

Es así como debe estar estructurada una correcta Descripción y Análisis de Cargos. Que nos permitirá conocer las distintas funciones y responsabilidades de cada empleado y ver cuáles son las habilidades y requisitos que deberá cumplir un aspirante a un cargo. Es decir no solo ayuda a que los empleados conozcan sus funciones sino que también contribuye un aporte importante al momento de realizar una selección y evaluación de personal.

Estos datos deben estar totalmente definidos para así evitar antagonismos, de defines responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.

Para la implementación del manual de funciones como primer paso se debe elaborar un formato que cada Organización decida, este manual se encargará de integrar la información recolectada por el área administrativa. Una vez que se decide implementar el proyecto, se necesita realizar recolección de datos y luego

realizar una revisión para verificar que la información que se recolecto es la necesaria y completa. Además se debe comprobar que no contenga errores, contradicciones ni omisiones.

Una vez que el manual ha sido terminado, autorizado e impreso, debe ser socializado a fin de que los empleados sepan de esta herramienta.

La elaboración del manual es un proceso de gran importancia, ya que es resultado de estudios, análisis, creación de estrategias, para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las funciones y actividades que se realizan internamente en la organización; donde queda registrado los procedimientos administrativos a seguir o implantarse. Asimismo ayuda a identificar aquellas áreas en las cuales existan deficiencias en el sistema de la calidad que deba ser corregido.

En el proceso de creación del manual, es importante que exista una metodología que garantice la descripción de las funciones, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas. Este proyecto a implementar debe estar a cargo de personal capacitado que pueda realizar una correcta redacción y transcripción de la información.

2.9. Métodos tradicionales para realizar Descripción y Análisis de Cargos

Para la estructuración de un Descriptivo y Análisis Cargos es importante realizar una correcta recopilación de información, esto se hace mediante métodos de recolección que permiten obtener datos relevantes de los cargos que se desean analizar.

Estos métodos que se explicarán a continuación son instrumentos importantes a la hora de querer implementar esta herramienta que se conoce como Descriptivo de Cargos, que sirve para que los procesos que realice el departamento de recursos humanos sean óptimos y sus empleados puedan alcanzar sus objetivos de forma más eficaz.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son: Chiavenato (2009, p. 194).

- Método Observación directa
- Método Entrevista
- Método del Cuestionario
- Método Mixto

2.9.1. Método Observación directa

Este método es uno de los más usados por su eficiencia. Es muy útil al momento de considerar estudios de procesos, de tiempos y de métodos. Para el análisis de los cargos se puede realizar la observación directa y dinámica del trabajador, esto significa que se estudiara detenidamente el desarrollo de sus responsabilidades, el analista encargado anota los puntos importantes de lo que observa en la hoja de recolección para análisis de cargos. Por lo general este método no cubre todas las preguntas o dudas, así que se recomienda que este método vaya acompañado de una entrevista o una charla con el trabajador o su jefe directo.

2.9.1.1. Características

- a) El analista de cargo recopila datos sobre un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el trabajador y las registra en una guía de observación.
- b) La participación del analista de cargo, en la recopilación de datos es activa y la del ocupante es pasiva.

2.9.1.2. Ventajas

- a) La autenticidad de la información que se obtiene, ya que sale de una sola fuente.
- b) Este método no interfiere en las labores del trabajador.
- c) Este método es adecuado para aplicarlo en cargos simples y repetitivos

2.9.1.3. Desventajas

- a) Elevado costo en tiempo, este método para ser completo requiere que el analista de cargos, invierta tiempo suficiente.
- b) La simple observación directa, sin contacto verbal con el trabajador, no permite obtener datos claros para el análisis.
- c) No es recomendable aplicarlo en cargos que contengan actividades heterogéneas.

Este método se basa en observar al empleado mientras realiza sus actividades con normalidad. Si mientras se hace la observación surge alguna duda, el Analista deberá anotarla y preparar una entrevista para posteriormente poder aclarar dudas, esta entrevista puede ser con el trabajador o jefe directo. Este método es más eficaz cuando se los utiliza en los empleados del área operativa.

2.9.2. Método de la Entrevista

Para Chiavenato (2009, p. 224) las entrevistas “garantiza una interacción óptima ya que es directa, se da entre el analista y el empleado, lo cual ayuda a la eliminar dudas y desconfianzas (...) se basa en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación”. La entrevista desde este punto de vista, permite lograr información relevante al puesto de trabajo y las principales temas que se abordan son por ejemplo:

- ¿Qué puesto de trabajo ocupa usted?
- ¿Quién es su jefe inmediato?
- ¿A quién le reporta usted?
- ¿Quiénes son sus cargos subordinados?
- ¿Qué actividades en orden de importancia realiza?
- ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
- ¿Qué procesos y métodos emplea?
- ¿Para que lo hace?
- ¿Cuáles son los objetivos y los resultados que se esperan de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones ambientales trabaja usted?
- ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?

- ¿Qué formación o estudios, experiencia y habilidades requieren su supuesto?

2.9.2.1. Características

- a.- La recopilación de información se hace a través de una entrevista del analista de puestos con el aspirante, en la que se realizan preguntas y se obtienen respuestas.
- b.- La participación del analista de selección y del aspirante es activa.

2.9.2.2. Ventajas

- a.- Los datos que se obtengan de un cargo deben ser proporcionar por aquellos ocupantes que lo conozcan mejor.
- b.- Se puede comunicar y aclarar todas las dudas en ese mismo momento.
- c.- Este método provee mayor efectividad en el análisis, debido a la forma en la que se obtienen los datos.
- d.- Se aplica en cualquier tipo de cargos.

2.9.2.3. Desventajas

- a.- Una entrevista realizada incorrectamente puede ocasionar, que la información contenida en las descripciones de cargos, distorsionen el proceso de valoración de los mismos.
- b.- Generan confusión entre opiniones y hechos.
- c.- Si el analista de cargo no se prepara bien para realizarla, pierde mucho tiempo, lo cual es perjudicial para la organización.
- d.- Costo operativo elevado ya que requiere de analistas expertos y que el ocupante del cargo deje de hacer su trabajo al menos una hora.

2.9.3. Método del Cuestionario

Este método tiene como base, un formulario de preguntas establecidas previamente por el analista de cargo. Las cuales contienen ítems con preguntas abiertas y otras con alternativas de respuestas. Este método para ser más eficaz debería ser acompañado de alguno otro.

2.9.3.1. Características

a.- La recolección de datos se realiza por medio de un cuestionario de descripción y análisis del cargo, que llena el trabajador o su jefe directo.

b.- La intervención del analista de cargos en la recopilación de datos es pasiva se limita a enviar el cuestionario, mientras que la del trabajador es activa, porque debe llenar el cuestionario.

2.9.3.2. Ventajas

a.- Aporta una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.

b.- Este método es económico para el análisis de cargos.

c.- Es el que más abarca, pues el cuestionario es distribuido a todos los ocupantes del cargo, y devuelto tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.

d.- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los jefes.

2.9.3.3. Desventajas

a.- No se recomienda su aplicación en cargos de nivel operativo, en el que el trabajador tiene dificultad para comprenderlo y responderlo por escrito.

b.- Es necesario que se elabore con cuidado.

c.- Puede ser superficial o distorsionado de acuerdo a las respuestas escritas.

2.9.4. Método Mixto

Este método permite al analista de cargos, recoger la información que requiere de forma más completa, debido a que este método, abarca a todos los mencionados anteriormente, la observación que permite ver al empleado en su área de trabajo realizando sus actividades normalmente sin interrupciones, la entrevista, ya que se lleva a cabo, luego de que se observó al trabajador, esto se hace con el fin de

despejar dudas y recopilar más información de aspectos que pudieron pasarse por alto.

Entre las combinaciones eclécticas más comunes de dos o más métodos de análisis están:

a.- Cuestionario y entrevista: en un inicio el trabajador llena un cuestionario y luego se realiza una entrevista corta y rápida; ya que el cuestionario servirá como referencia.

b.- Cuestionario con el trabajador y entrevista con el jefe directo, para tratar y despejar los datos que se obtuvieron.

c.- Cuestionario y entrevista, con el jefe del área o departamento.

d.- Observación directa con el trabajador y entrevista con el jefe.

e.- Cuestionario y observación directa, con el trabajador.

f.- Cuestionario con el jefe y observación directa con el trabajador.

Al escoger alguna de estas combinaciones se hará según las características de cada organización, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos

2.10. Reglas para redactar Descriptivos de Cargos

De acuerdo a la experiencia de los expertos en Análisis de Descripciones de Cargos para redactar correctamente descripciones de cargos, es importante observar ciertos criterios básicos, que permitan que la redacción sea clara, precisa y sencilla para no crear confusiones al momento de socializarla con los trabajadores. Un Descriptivo de Cargos correctamente redactado evitara problemas en el desempeño y alcance de objetivos.

A continuación se explican las reglas:

1. Evitar los términos técnicos y cuando estos se consideren indispensables, deben explicarse lo suficiente, para que puedan ser comprendidos por alguien extraño a la actividad.

2. Evitar la vaguedad y generalidades, por ejemplo “maneja elevadas sumas de dinero” al describir las funciones y responsabilidades de un cargo, se debe ser preciso, ejemplo: “maneja suma de dinero comprendido entre dos mil a tres mil dólares”, logrando así que estas tengan claridad y no causen confusiones en el trabajador.
3. Las responsabilidades deben ser redactadas en verbo infinitivo, por ejemplo: supervisar, manejar, redactar, investigar.
4. Las responsabilidades deben ser ordenadas según su importancia: principales, secundarias y eventuales.
5. No se debe superponer dos funciones, ya que esto causaría confusiones o problemas al momento de cumplir objetivos.
6. Se describen las funciones dominantes del cargo, pero no el cómo se hace (procesos, procedimientos, etc).

2.11. Metodología para realizar Descriptivos y Análisis de Cargos

2.11.1. Análisis de Tarea

Para realizar la correcta descripción de las responsabilidades que contiene un cargo se base en una metodología llamada Análisis de Tareas, que consiste en realizar 4 preguntas fundamentales:

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para qué lo hace?

¿Cuándo lo hace? (frecuencia).

Estas son preguntas claves para que el empleado, pueda definir correctamente cada una de sus funciones y determinar el grado de importancia de cada una de ellas, logrando que el Descriptivo de Cargos que se desea levantar, posea la información adecuada y posteriormente sea verificado por los jefes de cada área, a fin de que la estructuración sea la idónea.

“La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)” Chiavenato (2009, p.190).

¿Qué hace? es una pregunta básica, que sirve para que el empleado identifique las funciones y responsabilidades principales, secundarias y eventuales, por las cuales será evaluado. El ¿Cómo lo hace? da a conocer el proceso que se realiza para cumplir con las responsabilidades asignas en su cargo. ¿Para qué lo hace? esta pregunta busca que el empleado pueda comprender o determinar la importancia y finalidad que tienen sus responsabilidades y acciones dentro de la empresa y cómo estas aportan de manera positiva a la organización. Y por último esta la pregunta ¿Cuándo lo hace? indica la frecuencia en la que se realizan las actividades para así tener conocimiento más detallado de la cantidad de veces en la que realiza esta tarea durante un tiempo determinado, por otro lado es importante conocer el tiempo que le toma ejecutar cada una de las tareas para tener una mayor organización del tiempo de trabajo.

Estas preguntas ayudarán a levantar una base de información correcta para la estructuración de un descriptivo de funciones que les permita a los trabajadores optimizar tiempo y recursos beneficiando directamente a la organización, ya que tendrán conocimiento claro de sus deberes y responsabilidades. Esta metodología es idónea para el levantamiento de información a la hora de querer crear o actualizar un descriptivo de funciones, es importante conocer y manejar un cuestionario que facilite la obtención de información que se desea.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis de la influencia de las Descripciones de Cargos en el proceso de Reclutamiento y Selección.

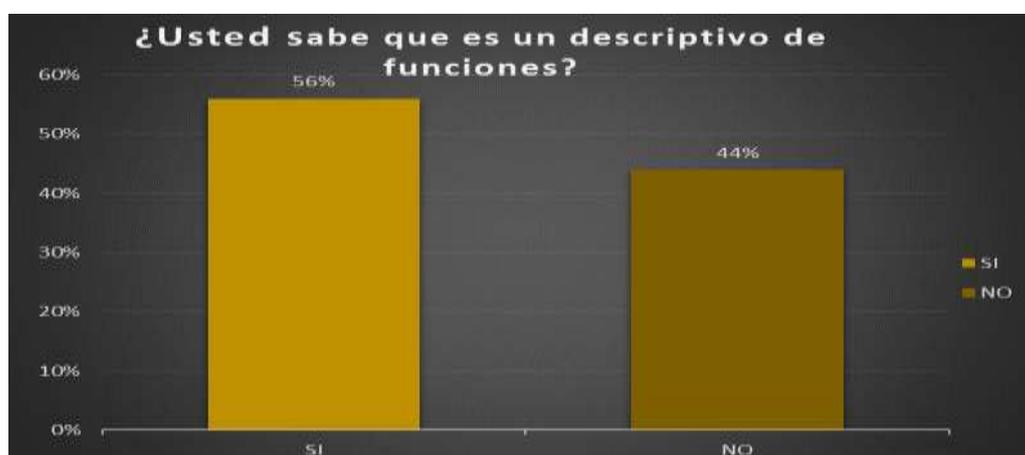
Por medio de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a miembros de la organización y expertos del área de Recursos Humanos, se ha podido determinar cuál es la influencia que tienen dichas descripciones de cargos en el proceso de selección.

A continuación se muestra el análisis cuantitativo de los datos obtenidos:

Gráfico 3 – 1.

¿Usted sabe qué es un Descriptivo de Funciones?

Las descripciones de cargos es un documento en el que constan las responsabilidades, tareas y atribuciones de los cargos de la empresa. Son importantes para la organización, porque no solo ayudan a sus empleados a conocer cuáles son las obligaciones inherentes al puesto que desempeñan, sino también contribuyen a realizar un trabajo eficiente.



Fuente: Datos de la información

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

Del análisis de estos datos se deduce que el 56% de los empleados encuestados, opinaron que, si conocen o saben lo que es un descriptivo de funciones, sin

embargo un 44% de los empleados encuestados opinó que no sabe lo que es un descriptivo de cargos.

Sumando estos porcentajes la mayoría de los empleados de la empresa objeto de estudio manifestó conocer que es un Descriptivo de Funciones, lo cual se convierte en una fortaleza para la organización, porque los ayudan a sentirse identificados con sus puestos de trabajo al conocer cuáles son sus funciones. Pero casi la mitad de los empleados no lo conocen, lo cual es un aspecto negativo que hay que corregir, ya que se supone que en una organización de cualquier tamaño o actividad comercial, la totalidad de sus colaboradores deben conocer sus descripciones de cargo.

En la entrevista realizada a expertos, algunos de ellos coincidieron en su importancia, “las descripciones de cargos son importantes, porque los trabajadores al conocer acerca de esta herramienta, estarán en capacidad de realizar mejor su trabajo” “son importantes ya que debido a las descriptivos de cargo, definen claramente las actividades que deben realizar los colaboradores, permitiendo que puedan identificarse con su cargo y a su vez con la empresa y realizar un trabajo eficiente”. Su importancia se debe a que también apoyan en el proceso de Selección para buscar al candidato que más se apegara al perfil del cargo vacante”

En referencia al indicador, ¿Cuándo usted ingresó a laborar en la organización, en el programa de inducción recibió información acerca de su descripción de funciones?

Parte de todo programa de Inducción, es tratar detenidamente las descripciones de funciones con los empleados de reciente ingreso, lo cual es un factor que contribuye a la identificación del nuevo empleado con su puesto de trabajo. Es necesario que los empleados al momento de ingresar a una organización conozcan acerca de sus funciones dentro del cargo en el cual se va a desempeñar.

Gráfico 3 - 2.



Fuente: datos de la información

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

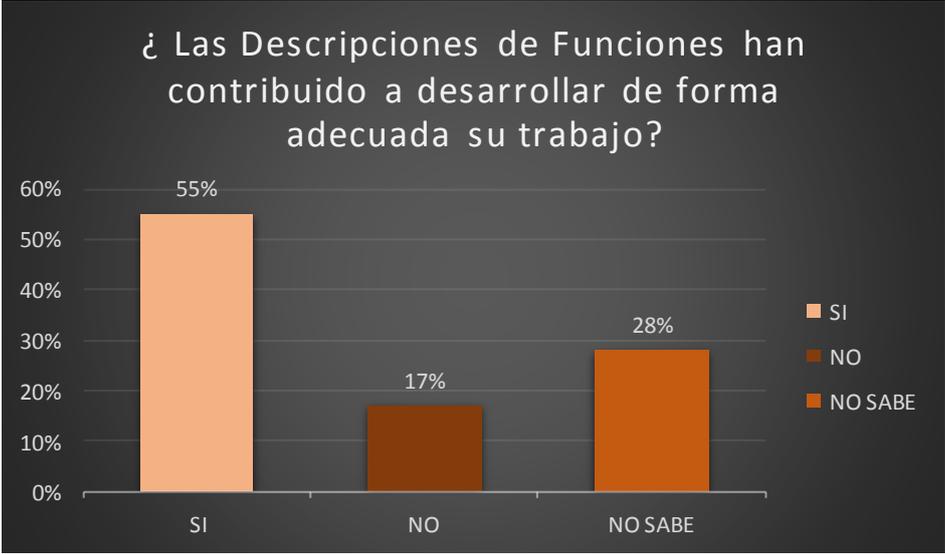
El 83% de los empleados encuestados manifestaron que recibieron inducción al cargo, mientras que el 17% dijeron que no han recibido dicha inducción. Esta mayoría constituye un aspecto favorable para la organización, por cuanto podríamos asumir que el 83% tiene las posibilidades de identificarse con su puesto de trabajo. Sin embargo un 17% de los encuestados ha manifestado que la organización no le proporciono esa información en ese periodo de inducción. Sería importante que el área de Recursos Humanos investigue que ha ocurrido con aquellas personas, ya que se asume que el 100% debería de haber recibido la correcta inducción al cargo.

En la entrevista realizada a un experto de recursos humanos, indica que “al momento de ingresar un empleado a la organización se le explica su descriptivo de cargo para que conozca a plenitud sus funciones y la frecuencia de su realización, es una forma de demostrar que nos preocupamos por el óptimo desempeño de los colaboradores”. Esto indica la importancia que tiene comunicarle a los empleados cuáles son sus funciones en el cargo ya que ayudaran al correcto desempeño de los mismos. “Al tener el Descriptivo de funciones bien estructurado podrán hacer la correcta selección del personal para que su adaptabilidad en el puesto de acuerdo a sus funciones sea la adecuada”.

La pertinencia de las descripciones de funciones se sustenta en la contribución a los empleados para el desarrollo su trabajo de manera eficiente de modo que el

cumplimiento de objetivos, sea de gran aporte para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Gráfico 3 – 3. ¿Las Descripciones de Funciones han contribuido a desarrollar de forma adecuada su trabajo?



Fuente: datos de la información

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

En el presente gráfico se muestra que el 55% de los empleados encuestados han manifestado que las descripciones de cargo han contribuido a desarrollar de forma adecuada su trabajo, porque han logrado buenos resultados en las tareas realizadas. Un 17% manifestó que estos no han contribuido al desarrollo de sus funciones, lo cual está relacionado con el indicador del gráfico 2, que señala no haber recibido una inducción al cargo. Un 28% de los encuestados no saben precisar si las descripciones de cargo están contribuyendo a su desarrollo. Lo que se podría inferir que la empresa no está manejando adecuadamente la información y difusión a lo largo de la organización, por lo tanto en un porcentaje importante de empleados no se está generando el sentido que debe tener todo colaborador de su puesto de trabajo. Entonces podemos decir que sumando 28% y 17% que dan un 45% consideran que las descripciones de funciones no han contribuido a su desarrollo. Lo que muestra el impacto que tiene en los empleados el no conocer los descriptivos de funciones y cómo podría afectar en su desarrollo laboral.

Mostrando que casi la mitad de la organización no conocen completamente sus funciones y lo que nos hace asumir que esa mitad son los que se encuentran en la sucursal de la empresa, ya que al ser personal de planta no se les esta dado la importante necesaria para que conozcan su descriptvo de funciones. Y de muestra que el desconocimiento de sus funciones adecta en su desempeño.

La entrevista realizada a expertos de talento humano se puede sustentar que los descriptivos de cargo son importantes para la organización, ya que permiten a los empleados identificarse con el mismo y realizar de forma adecuada su trabajo.

Gráfico 3 - 4. ¿Las Descripciones de Funciones son indispensables para el Desarrollo Organizacional?

El D.O busca cubrir las necesidades que tiene la empresa mediante el desarrollo de sus empleados para el crecimiento de los mismos y de la organización.



Fuente: Datos de la información

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

El 56 % son conscientes de que las descripciones de funciones son necesarias para todos los procesos de desarrollo pero hay un 44% que no están enterados.

La mayoría de los empleados tienen claro que las descripciones de funciones son importantes para los procesos de desarrollo organizacional, ya que es el descriptivo de funciones el que ayuda a realizar implementaciones, capacitaciones, evaluaciones de desempeño entre otros procesos que favorecen al crecimiento del

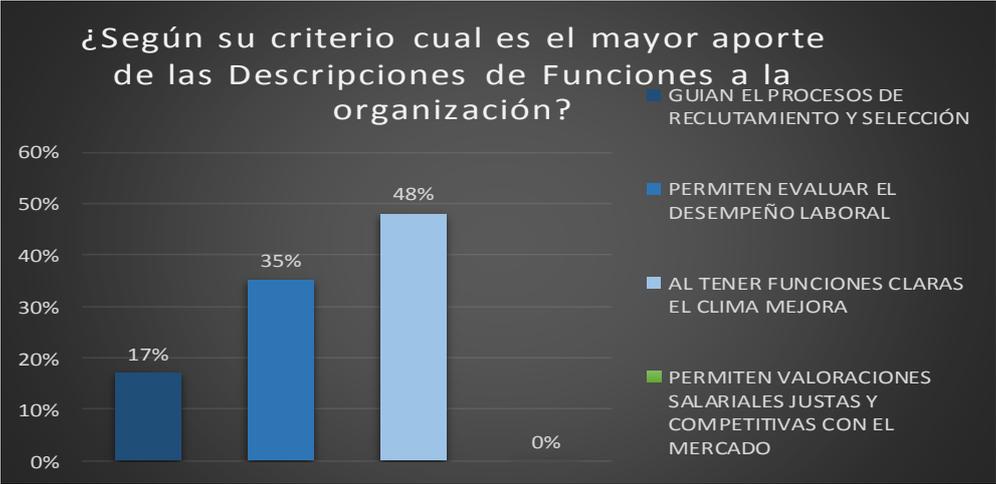
personal. Mientras que la otra parte al no tener una visión clara de las descripciones de funciones hacen que no puedan distinguir la importancia de estas en su desarrollo y de la organización.

Según los expertos entrevistados las Descripciones de Cargos son importantes porque guían a la estrategia de la organización; optimizan los recursos empleados en el proceso de incorporación; reducen costos generados por problemas o errores generados por personal sin la competencia requerida según el perfil ideal, facilitan la toma de decisión en escenarios en donde se requiera reestructurar el organigrama de la organización, facilitan la identificación de personal con potencial crecimiento y desarrollo en la compañía, etc.

Todo lo mencionado anteriormente contribuye al Desarrollo Organizacional, debido a que las descripciones de cargos brindan aportes importantes en distintos procesos que son fundamentales para el desarrollo de la empresa y empleados.

Gráfico 3 - 5. ¿Según su criterio cual es el mayor aporte de las Descripciones de Funciones a la organización?

Las descripciones de funciones aportan a los procesos sustantivos de la administración de los recursos humanos como el proceso de reclutamiento y selección la valoración de los cargos y la evaluación de desempeño.



Fuente: datos de la información

Elaboración: (Crespo. R y Ronquillo. G, 2017)

Para el 17% las descripciones de funciones guían el proceso de reclutamiento de selección, un 35% cree que estas permiten evaluar el desempeño laboral y un 48%

considera que ayudan a tener funciones contribuyen a mantener un buen clima laboral.

La mayoría asocia al aporte de las descripciones de cargos con el buen clima laboral que puede darse en la organización, esta mayoría probablemente sean los empleados que desconocen de las descripciones de funciones por lo tanto ellos consideran que si tuvieran conocimiento de estas podrían mejorar su clima de trabajo y generando un mejor ambiente laboral. Por otro lado menos de la mitad la asocian evaluación de desempeño ya que esta parte si conoce un poco más el uso e importancia de las descripciones de funciones. También podríamos inferir que la minoría son los mandos medios que conocen bien a las descripciones de funciones o considera que estas orientan al proceso de reclutamiento y selección.

En la entrevista realizada a expertos de talento humano, indicaron que esta herramienta permite al analista de selección reconocer el cargo antes de realizar la búsqueda para cubrir la vacante solicitada. Orientándolo a identificar el perfil ideal del candidato, además de contribuir con todos los procesos de la gestión del talento humano como: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño, Clima, Compensaciones, Desarrollo y Productividad. Mostrando que las descripciones de cargos son de parte fundamental para guiar el proceso de Reclutamiento y Selección, así como otros procesos de Recursos Humanos.

3.2 El diagnóstico de las descripciones de cargo

Para alcanzar este objetivo planteado, se realizó un análisis documental de la empresa objeto de estudio en la cual hallamos lo siguiente:

○ Omisión de razón social o nombre de la empresa.

Descripción del cargo

○ Omisión de logotipo de la empresa.

Dos nombres para un mismo cargo.

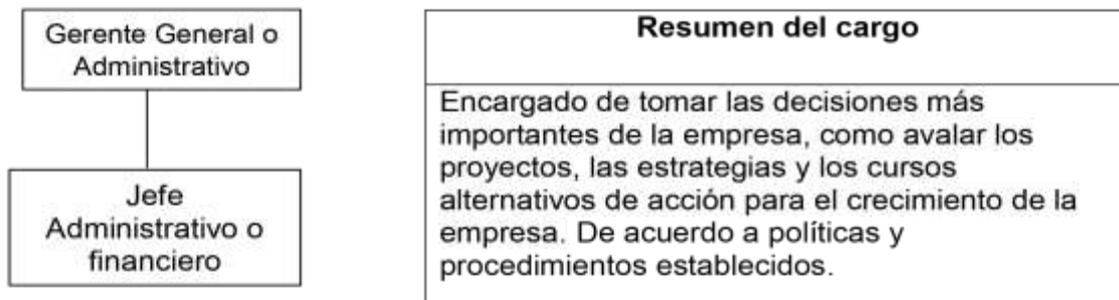
1. Datos de identificación del cargo

CARGO GENÉRICO:	Gerente
CARGO ESPECÍFICO:	Gerente General o Administrativo
ÁREA/DEPARTAMENTO:	Administración
SECCIÓN:	N/A
FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN:	2016-09-05

○ No aplica. ○ Inexistencia de líneas de reportes y subordinación.

○ Omisión del horario. ○ Omisión de código alfanumérico del cargo.

2. Ubicación en el organigrama



Redactar las funciones que evaluarán su desempeño.

3. Descripciones de tareas específicas del cargo

PRINCIPALES	
1.	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
2.	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
3.	Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
4.	Responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.
5.	Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
6.	aprobar los procedimientos de las compras (es decir, la calidad del producto y el precio adecuado)
7.	Buscar mejoras constantes a fin de que la empresa crezca.
8.	Controla y dirige las actividades generales de la empresa.

○ Redacción en verbo infinitivo. ○ Superposición de funciones.

○ Inexistencia de la finalidad de funciones.

GENERALES	
9.	Realizar inventario físico cuando sea necesario.
10.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente
11.	Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía
12.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa.

Falta de relaciones internas y externas.

Problemas comunes que enfrenta el cargo.

4. Perfil del Ocupante

1.	Educación Formal:	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
2.	Experiencia:	3 años en cargos similares
3.	Sexo:	Masculino-Femenino
4.	Edad mínima:	30 años
5.	Disponibilidad:	Tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

Indistinto.

5. Destrezas

Intelectual	Comunicativa <input checked="" type="checkbox"/> Numérica <input checked="" type="checkbox"/> Análisis y síntesis <input checked="" type="checkbox"/> Memoria <input checked="" type="checkbox"/> Otros: _____
Física	Fuerza <input type="checkbox"/> Coordinación visual <input checked="" type="checkbox"/> Precisión <input checked="" type="checkbox"/> Audición y atención <input checked="" type="checkbox"/> Otros: _____

CAPÍTULO IV

PROPUESTA TEÓRICA Y METODOLÓGICA

4.1. Sistematización metodológica

En este capítulo se mostrará la propuesta metodológica sobre cómo se debe elaborar las descripciones y análisis de cargos para su correcta estructuración.

4.2. Introducción

Una vez que ha sido diagnosticado el estado de las descripciones de cargo, en la empresa objeto de estudio y que se conoció a través de las percepciones de los empleados y de los expertos, la influencia de las mismas sobre el proceso de Reclutamiento de Selección, se plantea la siguiente propuesta que consiste en: Proponer una base teóricas y metodológica que sirva como referente y contribuyan a mejorar la gestión administrativa del talento humano en la organización estudiada, en la medida que permita la identificación y el desarrollo de los perfiles de cargo y del ocupante del cargo para poder seleccionar al candidato idóneo.

En el capítulo del Marco Teórico, fue sistematizada la base teórica de las descripciones de cargo, y en este capítulo se presenta el diseño metodológico de las mismas. Proponemos guía metodológica para que la empresa objeto de estudio pueda implementarla en su organización cuando lo estime pertinente.

Por esta razón se decidió realizar esta investigación, ya que conocemos cuál es la importancia que tiene esta herramienta y cómo su mala estructuración e implementación puede contribuir a que se cometan errores en los procesos sustantivos de administración de recursos humanos.

4.3. Resultados esperados

- Que la organización cuente con una herramienta teoría y metodológica de descripciones de cargos que contribuyan a los procesos sustantivos de la gestión del talento humano.
- Que la organización a futuro cuente con un manual de descripciones de funciones.

- que las descripciones de cargos orienten correctamente el proceso de reclutamiento y selección.

4.4. Ámbito de la propuesta

- Dotar a la organización objeto de estudio del fundamento teórico y la metodología para realizar Descripciones y Análisis de cargos.
- Que la organización se apropie de la herramienta, es decir que la implemente, mantenga y la perfeccione continuamente.

4.5. Tiempo de ejecución del plan

- Seis meses

4.6. Responsables de la ejecución

- Gerente general, porque autoriza la ejecución del plan.
- El Gerente de Recursos Humanos, porque lidera el proceso.
- Gerente departamental, porque valida las descripciones de cargos.
- Analistas de puesto, porque relevan la información y la sistematizan en el manual

4.7. Área de incidencia

- En toda la organización.

4.8. Metodología de la propuesta

A continuación damos a conocer las fases del proceso Descripción y Análisis de Cargos.

- Fase de Planificación
- Fase de Ejecución
- Fase de Implementación

4.8.1. Fase de Planificación

A continuación se mostraran las los pasos de esta fase:

Primer paso: Se identifican los cargos tipos de la organización a través de un reporte de los cargos activos en la organización.

Segundo paso: organigrama estructural vigente de la organización el cual debe ser cotejado con el reporte de los cargos activos, es decir que lo que refleja el organigrama debe ser lo mismo que contiene la lista de los cargos activos. Cualquier inconsistencia deberá ser corregida en el organigrama.

Tercer paso: selección del método de descripción de cargo, se recomienda utilizar un método combinatorio es decir cuestionario y entrevista.

Cuarto paso: Capacitación de los analistas, las personas seleccionadas como analistas deberán de ser aquellos que conozcan mejor los procesos de las áreas donde laboran. La capacitación consiste en enseñar las características del método de cuestionario, método de entrevista y el análisis funcional (qué hace, cómo lo hace, para qué lo hace, cuándo lo hace, con qué lo hace). También se capacitara en las reglas de redacción de las descripciones de cargos y en los criterios de importancia se manejan.

Quinto paso: la logística que consiste en la adecuación del espacio, se debe seleccionar el lugar para su realización, el cual debe evitar interrupciones o distracciones. Tener los equipos, los materiales, el sistema de comunicación, sobre todo tener el cuestionario para el levantamiento de información por lo cual proponemos el siguiente formato:

4.8.2. Fase de Ejecución

Esta fase debe tener las herramientas para relevar las descripciones de cargos las cuales se presentaran a continuación:

4.8.2.1. El Cuestionario

RAZON SOCIAL O NOMBRE DE LA EMPRESA

LOGO



NOMBRE DEL DOCUMENTO: DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGO

DESCRIPCION DEL PUESTO

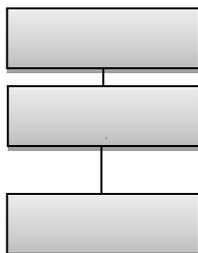
1. Datos de identificación del cargo (Escriba aquí la siguiente información sobre el cargo)

Nombres del cargo: Nombre con el cual se conoce al cargo	Código: Establecer un código alfa numérico para el cargo
Área / Departamento: Nombre del departamento donde pertenece el cargo antes mencionado	Horario: Determinar el horario de trabajo del cargo
Cargo al que reporta: Establecer qué cargo lo supervisa (Revisar el organigrama de la empresa)	Cargo que supervisa: Mencionar los cargos que supervisa (Revisar en el organigrama de la empresa)
Fecha de actualización: Establecer la última fecha que se actualizo el Manual de Cargos	

2. MISIÓN DEL CARGO/DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO

Escriba una breve descripción del propósito del cargo. No Excederse más de tres líneas.

3. Ubicación en el organigrama



4 Responsabilidades Básicas

Determinar las responsabilidades del Cargo

5. Descripciones Específicas Del Cargo

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Tiempo estimado	Frecuencia
Responsabilidades	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	45 minutos	x D: diariamente M: mensualmente A: anualmente E: eventualmente
6. Relaciones Internas y Externas				
Internas	Finalidad	Externas	Finalidad	

7. Problemas comunes que enfrenta el cago

<hr/> <hr/> <hr/>

ANALISIS DEL CARGO

1. Perfil del Ocupante (Escriba los requisitos el ocupante del cargo)

Educación / Nivel académico que requiere el cargo	Establecer el nivel de educación máximo requerido para el cargo																
Estudios Complementarios	Tipo de capacitación adicional es requerida por el cargo																
Experiencia: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>No requiere experiencia</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>6 meses – 1año</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Experiencia en cargos similares</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2 años – 3años</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Experiencia en el mismo cargo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>4 años – 5años</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>5 años – 7años</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		No requiere experiencia	<input type="checkbox"/>	6 meses – 1año	<input type="checkbox"/>	Experiencia en cargos similares	<input type="checkbox"/>	2 años – 3años	<input type="checkbox"/>	Experiencia en el mismo cargo	<input type="checkbox"/>	4 años – 5años	<input type="checkbox"/>			5 años – 7años	<input type="checkbox"/>
No requiere experiencia	<input type="checkbox"/>	6 meses – 1año	<input type="checkbox"/>														
Experiencia en cargos similares	<input type="checkbox"/>	2 años – 3años	<input type="checkbox"/>														
Experiencia en el mismo cargo	<input type="checkbox"/>	4 años – 5años	<input type="checkbox"/>														
		5 años – 7años	<input type="checkbox"/>														

2. Habilidades y destrezas

Intelectual	Comunicativa <input type="checkbox"/> Numérica <input type="checkbox"/> Análisis y síntesis <input type="checkbox"/> Memoria <input type="checkbox"/> Otros: _____
Física	Fuerza <input type="checkbox"/> Coordinación viso motora <input type="checkbox"/> Precisión <input type="checkbox"/> Audición y atención <input type="checkbox"/> Otros: _____

3. Competencias Dominantes

Genéricas			
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>
Comunicación eficaz	<input type="checkbox"/>		
Gerenciales			
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Planificador	<input type="checkbox"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>

4. Ambiente y Riesgos

Ambiente		Riesgos	
Ventilación	<input type="checkbox"/>	Muerte accidental	<input type="checkbox"/>
Hacinamiento	<input type="checkbox"/>	Invalidez	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	Fracturas	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	Amputación	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Quemaduras	<input type="checkbox"/>
Enfermedades Profesionales			
Stress	<input type="checkbox"/>		
Burnout	<input type="checkbox"/>		

Uno de los problemas comunes que tienen las descripciones de cargos es la de identificar las funciones, ya que se las suele confundir con cómo identificar el proceso de cómo se lo hace.

Para poder obtener la información sobre la responsabilidad debe escribir en verbo en infinitivo que denote acción dos un sujeto o un objeto sobre el cual recae la acción del verbo y la finalidad por la cual realiza la función.

A continuación le presentamos un cuadro que será de útil ayuda para identificar las funciones del cargo:

Cuadro 5. Identificación de funciones

QUE HACE VERBO EN INFINITIVO	OBJETO O SUJETO DONDE RECAE LA ACCIÓN DEL VERBO	PARA QUE LO HACE FINALIDAD O RESULTADO
ELABORAR	MANUALES OPERATIVOS Y DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA	PARA EFICIENTAR LOS PROCESOS
COORDINAR	CON EL AREA DE TRANSPORTE LA PLANIFICACION DE LAS RUTAS	PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERIA

Elaborado: Crespo. R y Ronquillo. G

4.8.2.2. Guía de Entrevista

Para obtener una mejor recopilación de datos es necesario acompañar al cuestionario anterior con una guía de entrevista que ayude a que al encargado del proceso de levantamiento de información a indagar a profundidad en sobre los perfiles de los cargos.

Esta guía tiene un método combinaría ya que cuenta con una serie de preguntas abiertas y cerradas, además de ítems de observación. A continuación mostramos la guía de entrevista propuesta:



GUIA DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCION

Descripción del cargo

- 1. ¿Cuál es el nombre de su cargo?

- 2. ¿Cuál es el código alfa numérico con el cual se reconoce su cargo?

- 3. ¿cuál es su horario de trabajo?

- 4. ¿A qué cargo le reporta usted?

- 5. ¿Cuáles son los cargos tiene bajo su supervisión?

- 6. ¿Cuál es el objetivo que tiene su cargo?

- 7. ¿Diga cuál es la ubicación de su cargo en el organigrama?

- 8. Mencione las responsabilidades específicas de su cargo que serán sometidas a evaluación

9. ¿De acuerdo: al criterio de importancia, mencione cuáles son sus funciones: Principales, Secundarias y Eventuales. Así mismo mencione su frecuencia y tiempo de ejecución.

Ejemplo: Controlar diariamente la devolución de mercadería a los proveedores, tiempo de ejecución 45 minutos.

10. ¿Mencione cuáles son las relaciones o contactos internos o externos que mantiene su cargo y así como su propósito?

- 11 ¿Cuáles son los problemas comunes que enfrenta su cargo?

ANALISIS DE CARGO

12. ¿Qué tipo de formación académica requiere por el cargo?

13. ¿Qué tipo de capacitación adicional es requerida por el cargo?

14. ¿Mencione el tiempo de experiencia requerido por el cargo y especifique, si es en el mismo cargo o en un cargo similar?

15. ¿Cuáles son las Habilidades Cognitivas o Intelectuales que requiere el cargo?

Comunicativa Numérica Análisis y síntesis Memoria

16. ¿Qué habilidades Físicas requiere el cargo?

Fuerza Coordinación vasomotora Precisión
Atención y visión

17. Identifique el Perfil de Competencias Dominantes del Cargo

Competencias Genéricas	Nivel		
	Alto	Moderado	Bajo
Responsabilidad			
Iniciativa			
Adaptabilidad			
Amabilidad			
Comunicación eficaz			
Servicio al Cliente			
Competencias Gerenciales	Nivel		
	Alto	Moderado	Bajo
Liderazgo			
Resolución de Problemas			
Trabajo en Equipo			
Negociación			
Planificador			
Creatividad			

18. Mencione las competencias propias del cargo

19. Mencione el Ambiente en el cual se desarrollan las funciones de este cargo

Condiciones del puesto de trabajo	Muy buenas	Buenas	Malas
Iluminación			
Hacinamiento			
Ventilación			
Aseo			
Ergonomía			

20. ¿Mencione cuáles son los riesgos que podrían suceder en el ejercicio del cargo?

4.8.2.3. Redacción de las descripciones de cargos

Luego de obtener la recopilación de los datos se comenzara con la redacción del mismo.

4.8.2.4. Reglas para describir cargos

Para poder redactar de forma adecuada las descripciones y análisis de cargos se deben seguir las siguientes reglas:

1. Las responsabilidades deben ser redactadas en verbo infinitivo, por ejemplo: supervisar, manejar, redactar, investigar.
2. Evitar Generalidades: se debe ser específico al describir las funciones y responsabilidades que el empleado debe cumplir, logrando así que estas tengan claridad y no causen confusiones en el trabajador. Por ejemplo: Controlar al personal de limpieza diariamente en la ejecución de sus tareas para el óptimo estado de las instalaciones.
3. Las responsabilidades deben ser ordenadas según su importancia.
4. No se debe superponer dos funciones, ya que esto causaría confusiones o problemas al momento de cumplir objetivos. Por ejemplo: Controlar, evaluar y capacitar al personal de limpieza y de mantenimiento diariamente. La manera correcta es describir sus funciones de manera separada de modo que el empleado pueda identificar bien cuáles son sus tareas.
5. Evitar la vaguedad de las descripciones por ejemplo al manejar cantidades de dinero, debería decirse: el cargo maneja entre 500 a 3000 dólares para la publicidad.

4.8.2.5. Validación de las descripciones de funciones

En este paso una vez que se hemos obtenido el primer borrador de las descripciones de cargos estas deben ser validadas, es decir que deben ser revisadas y corregidas por el jefe inmediato.

4.8.3. Fase de Implementación

En esta fase se pasara a realizar el documento final del Descriptivo de cargos y este deberá de constar de la siguiente manera:

- **Portada**

El Descriptivo de contar con una portada donde este el nombre del documento y su razón social.

- **Índice**

Debe poseer un índice que indique todo lo que se encontrara dentro del documento.

- **Introducción**

En esta parte deberá relatar un poco de la empresa y la razón del descriptivo de cargo

- **Glosario o definición de términos**

Se establecen las palabras de definiciones de los cargos o procesos a los cuales dan aporte este descriptivo de cargos

- **Objetivo del Descriptivo**

Se plantea el fin que se desea lograr con el Descriptivo

- **Organigrama Organizacional**

Deberá constar el organigrama de la organización que sirva de guía para saber que puesto existen y líneas de supervisión posee.

- **Descripción de Cargo**

El descriptivo debe poseer un formato o estructura.

EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

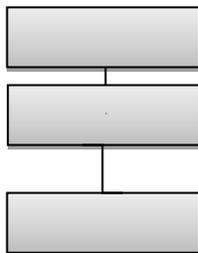


1. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	
AREA DEPARTAMENTAL	
CODIGO	
HORARIO	
REPORTA A	
SUPERVISA A	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

2. MISION DEL CARGO / OBJETIVO GENERAL

DESCRIPTIVO DE CARGOS

3. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



4. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

5. DESCRIPCION DEL CARGO

REQUISITOS DEL CARGO

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Título Requeridos	Áreas de Conocimientos Formales

7. DESTREZAS REQUERIDAS

Destrezas	Detalle

8. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

9. INTERRELACIONES

Contacto Interno / Áreas – Cargos	Contacto Externo / Clientes - Proveedores

10. COMPETENCIAS DOMINANTES

Competencias	Descripción	Indicadores de Evaluación	Nivel Requerido

11. CONDICIONES DE TRABAJO

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para ejecución de la investigación en la empresa objeto de estudio, se realizó un diagnóstico documental donde se pudo encontrar que sus descriptivos de cargos tienen una serie de errores y omisiones importantes tales como: razón social de la empresa, logo, código, horario, líneas de supervisión y subordinación, finalidad de las funciones, existen superposición de funciones, datos innecesarios como sexo y edad, omisión de relación internas y externas, omisión de problemas comunes que enfrenta el cargo, omisión de funciones que evalúan el desempeño del cargo, lo que podría causar que los procesos de reclutamiento y selección no estén siendo llevados adecuadamente.

Por esta razón se planteó como objetivo general analizar la influencia que tienen las descripciones de cargos en la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de esta organización, siendo así necesario realizar entrevistas a expertos de diferentes compañías para conocer cuán importante es que esta herramienta este correctamente estructurada para que su uso en el proceso de reclutamiento y selección sea correcto, por otro lado también se realizaron encuestas al personal de dicha empresa que permitieron conocer como este instrumento no está siendo correctamente utilizado, lo que causa que sus empleados no conozcan con claridad las funciones inherente a su cargos. Es importante dejar claro que solo el área administrativa de esta empresa maneja la información referente a su cargo, mientras que la otra mitad es decir el personal de planta lo desconoce.

A fin de que esta empresa mejore la situación en la que se encuentra, se desarrolló una sistematización teórica y metodológica de los descriptivos y análisis de cargos, en base estudios e investigaciones que permiten conocer cuál sería la correcta estructuración de esta herramienta. Gracias a esto se pudo proponer una metodología que sirva de guía a la organización para poder reestructurar los descriptivos que poseen actualmente, logrando así que sus futuros procesos referentes a la gestión del talento humano sean correctos.

Esta herramienta luego de ser reestructurada permitirá a la organización realizar procesos de reclutamiento y selección idóneos, ya que los analistas podrán tener conocimiento claro de los perfiles que desean antes de realizar la búsqueda de candidatos. Una correcta selección favorecerá a la empresa porque podrá contratar personal capaz de desempeñar el cargo. Por otro lado es importante que todo personal nuevo o que ya pertenezca a la organización conozca con claridad cada una de sus funciones y responsabilidades para facilitar el alcance de los objetivos de su cargo, viéndose estos reflejados en su correcto desempeño.

Dicho lo anterior es importante mencionar que esta herramienta no solo les aportará realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección, sino también a procesos tales como capacitación, compensaciones, evaluación de desempeño, valoración de cargos, etc. Se ha podido mostrar a lo largo de este trabajo de investigación como las descripciones y análisis de cargos son indispensables para la mayoría de procesos del área de recursos humanos, más aun para realizar reclutamiento y selección ya que este proceso es el que permitirá a la empresa poseer talento humano que aporte al crecimiento de su organización.

Es fundamental que la empresa objeto de estudio considere con la misma importancia a todo su personal, capacitándolo y brindando herramientas para su correcto desempeño, por otro lado el descriptivo de cargos debe ser constantemente actualizado ya que siempre existen cambios en cuanto a requisitos y funciones referentes a un cargo.

Luego de implementar la reestructuración propuesta es indispensable que esta herramienta sea socializada con todo su personal, logrando así que cada trabajador conozca sus funciones y puedan desarrollar su labores de forma eficiente, esto ayudará a que se cree un compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa.

Esta empresa tiene un alto potencial por lo que es importante que adquieran herramientas que les permitan gestionar y administrar mejor a su organización, a fin de que puedan adaptarse a posibles cambios en el mercado en el que se desenvuelven, logrando actuar estratégicamente en momentos difíciles.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Álvarez, T (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Editorial Panorama S.A. México.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo. tercera edición* . Bogota Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ª edición). México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, novena edición. México. editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos, décimo primera edición. México. Editorial Pearson.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Jara, S. (2012). *El Reclutamiento y Selección de Personal*. Obtenido de UTEG: http://www.uteg.edu.ec/_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf
- Jáuregui, A. (11 de enero de 2001). *Principios de la Administración Científica, Taylor y Ford*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
- Juarez, A. (10 de 12 de 2015). *Importancia del Capital Humano en la Organización*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/importancia-del-capital-humano-en-la-organizacion/>
- Quiroga, L. (1999). Organización y método en la administración pública. Editorial Trillas. Mexico. Universidad Nacional Abierta (2000). Administración de Recursos Humanos. Caracas, Venezuela. TRABAJOS DE GRADO
- Taylor, T (1911). Principios de la Administración Científica. Harpper & Bbrothers
- Vargas, J. (20 de enero de 2001). *La Descripción y Analisis de Cargos*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>

ANEXOS

ANEXO 1. Glosario de términos

Glosario de Término

- **Datos:**

Elaborar: Transformar una cosa u obtener un producto por medio de un trabajo adecuado.

Analizar: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Planificar: Hacer plan o proyecto de una acción.

Calcular: Considerar, reflexionar algo con atención y cuidado.

Describir: Representar a alguien o algo por medio del lenguaje, refiriendo o explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.

Organizar: Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.

Clasificar: Ordenar o disponer por clases.

Ejecutar: Poner por obra algo.

Coordinar: Disponer cosas metódicamente.

Realizar: Efectuar, llevar a cabo algo o ejecutar una acción.

Presentar: Hacer manifestación de algo, ponerlo en la presencia de alguien.

Informar: Enterar, dar noticia de algo.

Implementar: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Obtener: Alcanzar, conseguir y lograr algo que se merece, solicita o pretende.

Presupuestar: Formar el cómputo de los gastos o ingresos, o de ambas cosas que resultan de un negocio público o privado.

Recolectar: Juntar personas o cosas dispersas.

Ordenar: Colocar de acuerdo con un plan o de modo conveniente.

Controlar: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Diseñar: hacer un proyecto, plan.

Representar: Hacer presente algo con palabras o figuras que la imaginación retiene.

Agrupar: Reunir en grupo, apiñar.

Decidir: Cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable.

Programar: Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto

Procesar: Someter datos o materiales a una serie de operaciones programadas.

Proporcionar: Disponer y ordenar algo con la debida correspondencia en sus partes.

- **Personas:**

Supervisar: Inspeccionar quien tiene autoridad para ello el trabajo realizado por otras personas, para comprobar que está bien hecho.

Asesorar: Dar consejo u opinión técnica, aconsejar, tomar consejo de un experto.

Controlar: Ejercer una persona el control sobre algo o alguien: controlar los nervios, a los asistentes. Dominar o ejercer autoridad sobre una o varias personas: controlar un territorio.

Asignar: Señalar, fijar o establecer lo que corresponde a algo o alguien para un determinado objetivo.

Enseñar: Hacer que alguien aprenda algo, dar ejemplo o escarmiento.

Evaluar: Determinar, estimar el valor, el precio o la importancia de algo.

Velar: Permanecer despierto durante el tiempo que se destina a dormir, custodiar, cuidar con esmero.

Dirigir: Llevar una cosa hacia un término o lugar señalado, guiar, conducir.

Negociar: Comerciar con mercancías o valores.

Gestionar: Hacer los trámites o diligencias necesarios para resolver un asunto, dirigir o administrar una empresa o negocio.

Definir: Fijar con claridad y exactitud la significación de una palabra, enunciando las propiedades que designan unívocamente un objeto, individuo, grupo o idea, Decidir, resolver algo dudoso.

Apoyar: Hacer que una cosa descansa sobre otra, basar, fundar, favorecer, ayudar.

Comunicar: Hacer saber alguna cosa a alguien, informar.

Representar: Hacer presente algo en la imaginación con palabras o figuras, sustituir a otra persona o a una entidad, ser imagen o símbolo de una cosa.

Asegurar: Afirmar la certeza de algo o quedar seguro de que se está en lo cierto, preservar o resguardar de daño a las personas y las cosas, defenderlas e impedir que pasen a poder de otro.

Recompensar: Compensar, valer algo la pena, remunerar un servicio o trabajo, premiar.

Observar: Examinar atentamente, mirar con atención y cautela.

Examinar: Probar las aptitudes y conocimientos de alguien mediante un examen.

Reflexionar: Considerar detenidamente algo.

- **Cosas:**

Adquirir: Ganar, conseguir con el propio trabajo o industria

Analizar (tipo de datos): Hacer análisis de algo.

Aprovechar: Emplear útilmente algo, hacerlo provechoso o sacarle el máximo rendimiento.

Certificar: Hacer constar por escrito una realidad de hecho por quien tenga fe pública o atribución para ello.

Clasificar: Obtener determinado puesto en una competición.

Comprobar: Verificar, confirmar la veracidad o exactitud de algo.

Contribuir: Ayudar y concurrir con otros al logro de algún fin.

Controlar: Ejercer el control.

Dar: Ofrecer materia para algo.

Desarrollar: Suceder, ocurrir, acontecer.

Diseñar: Hacer un diseño.

Ejecutar: Desempeñar con arte y facilidad algo.

Elaborar: Transformar una cosa u obtener un producto por medio de un trabajo adecuado.

Fomentar (desarrollo): Excitar, promover, impulsar o proteger algo.

Implementar: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Incrementar: Dar mayor extensión, número o materia a algo. Adelantar o mejorar en conveniencias, empleos o riquezas.

Manipular: Operar con las manos o con cualquier instrumento.

Operar: Negociar, especular, realizar acciones comerciales de compra, venta, etc.

Promocionar: Elevar o hacer valer artículos comerciales, cualidades, personas, etc.

Promover: Iniciar o impulsar una cosa o un proceso, procurando su logro.

Trasladar: Hacer pasar a algo de un puesto o cargo a otro, o de un lado a otro.

Utilizar: Aprovecharse de algo.

ANEXO 2. Entrevista a expertos



ENTREVISTA A EXPERTOS PARA CONOCER LA INFLUENCIA DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS SOBRE LA EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Estimado(a) colaborador(a).

En el contexto de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional, me encuentro desarrollando una investigación cuyo propósito es conocer la influencia de las descripciones de cargos sobre la efectividad en el proceso de reclutamiento y selección.

Por ello, le agradezco contestar la siguiente entrevista con sinceridad y honestidad, ya que las respuestas sustentaran este estudio. La información proporcionada es estrictamente confidencial, no hay respuestas incorrectas y en caso de dudas consultar al entrevistador.

ENTREVISTA

1. ¿De qué manera los Descriptivos de Cargo guían los procesos de Reclutamiento y Selección de su organización?
2. De qué manera el nuevo colaborador que ingresa a su organización recibe información sobre su Descriptivo de Cargo?
3. Como Gerente de RR.HH ¿qué importancia cree usted que la organización da a los Descriptivos de Cargos?
4. ¿Cómo justifica Usted la importancia de los Descriptivos de Cargos en la Gestión del Talento Humano?
5. ¿Qué procesos de Gestión de RR.HH se ven favorecidos con el aporte de los Descriptivos de Cargos?
6. ¿De qué manera los Descriptivos de Cargos influyen en el proceso de Reclutamiento y Selección?
7. En su opinión ¿cuál es el mayor aporte de la Descripción y Análisis de los Cargos en la guía de los Procesos de Reclutamiento y Selección?

Anexo 3. Encuesta a Trabajadores



ENCUESTA A TRABAJADORES PARA CONOCER LA INFLUENCIA DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS SOBRE LA EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Estimado(a) colaborador(a).

En el contexto de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional, me encuentro desarrollando una investigación cuyo propósito es conocer la influencia de las descripciones de cargos sobre la efectividad en el proceso de reclutamiento y selección.

Por ello, le agradezco contestar la siguiente encuesta marcando con una (x) en la respuesta que usted considere según su criterio, ya que las respuestas sustentaran este estudio. La información proporcionada es estrictamente confidencial, no hay respuestas incorrectas y en caso de dudas consultar al encuestador.

Encuesta

1. ¿Usted sabe que es un descriptivo de Funciones?

Sí No No sabe

2. ¿Sabe cuál es la aplicación (uso) de los Descriptivos de funciones?

Sí No No sabe

3. ¿Cuándo usted ingreso a laborar en la organización recibió inducción al cargo?

Sí No No sabe

4. Las Descripciones de Funciones han contribuido a desarrollar de forma adecuada su trabajo

Sí No No sabe

5. ¿Las descripciones de funciones son indispensables para el desarrollo organizacional?

Sí No No sabe

6. Según su criterio los descriptivos de funciones ayudan a:

Realizar un trabajo eficiente

Contribuyen a mejorar el clima laboral

Agilizar Procesos

7. ¿Según su criterio las descripciones de cargo evitan la duplicidad de trabajo y sobrecarga laboral?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

8. ¿Las descripciones de funciones para el desempeño de su trabajo son?

Muy efectivas

Efectivas

Poco efectivas

Nada efectivas

9. Según su criterio cual es el mayor aporte de las Descripciones de Funciones a la Organización

Guían al proceso de Reclutamiento y Selección

Permiten evaluar el desempeño laboral

Al tener funciones claras el clima mejora

Permiten valoraciones salariales justas y competitivas

con el mercado

Anexo 4. Cuestionario de Recolección de Datos

EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGO

DESCRIPCION DEL PUESTO

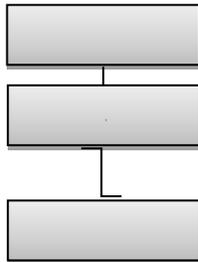
1. Datos de identificación del cargo

Nombres del cargo:	Código:
Área / Departamento:	Horario:
Cargo al que reporta:	Cargo que supervisa:
Fecha de actualización:	

2. MISIÓN DEL CARGO/DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO

--

3. Ubicación en el organigrama



4. Responsabilidades Básicas

5. Descripciones Específicas Del Cargo

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

6. Relaciones Internas y Externas

Internas	Finalidad	Externas	Finalidad

7. Problemas comunes que enfrenta el cargo

ANALISIS DEL CARGO

1. Perfil del Ocupante

Educación / Nivel académico que requiere el cargo	
Estudios Complementarios	
Experiencia:	
No requiere experiencia	<input type="checkbox"/> 6 meses – 1 año <input type="checkbox"/>
Experiencia en cargos similares	<input type="checkbox"/> 2 años – 3años <input type="checkbox"/>
Experiencia en el mismo cargo	<input type="checkbox"/> 4 años – 5años <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> 5 años – 7años <input type="checkbox"/>

2. Habilidades y destrezas

Intelectual	<input type="checkbox"/> Comunicativa <input type="checkbox"/> Numérica <input type="checkbox"/> Análisis y síntesis <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Memoria Otros: _____
Física	<input type="checkbox"/> Fuerza <input type="checkbox"/> Coordinación viso motora <input type="checkbox"/> Precisión <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Audición y atención Otros: _____

3. Competencias Dominantes

Genéricas	
Responsabilidad <input type="checkbox"/>	Iniciativa <input type="checkbox"/>
Adaptabilidad <input type="checkbox"/>	Amabilidad <input type="checkbox"/>
Comunicación eficaz <input type="checkbox"/>	
Gerenciales	
Liderazgo <input type="checkbox"/>	Planificador <input type="checkbox"/>
Resolución de Problemas <input type="checkbox"/>	Negociación <input type="checkbox"/>
Creatividad <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>

4. Ambiente y Riesgos

Ambiente	Riesgos
Ventilación <input type="checkbox"/>	Muerte accidental <input type="checkbox"/>
Hacinamiento <input type="checkbox"/>	Invalidez <input type="checkbox"/>
Iluminación <input type="checkbox"/>	Fracturas <input type="checkbox"/>
Limpieza <input type="checkbox"/>	Amputación <input type="checkbox"/>
Comunicación <input type="checkbox"/>	Quemaduras <input type="checkbox"/>
Enfermedades Profesionales	
Stress <input type="checkbox"/>	
Burnout <input type="checkbox"/>	

Anexo 5. Guía de entrevista



GUIA DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCION

Descripción del cargo

1. ¿Cuál es el nombre de su cargo?

2. ¿Cuál es el código alfa numérico con el cual se reconoce su cargo?

3. ¿cuál es su horario de trabajo?

4. ¿A qué cargo le reporta usted?

5. ¿Cuáles son los cargos tiene bajo su supervisión?

6. ¿Cuál es el objetivo que tiene su cargo?

7. ¿Diga cuál es la ubicación de su cargo en el organigrama?

8. Mencione las responsabilidades específicas de su cargo que serán sometidas a evaluación

9. ¿De acuerdo: al criterio de importancia, mencione cuáles son sus funciones: Principales, Secundarias y Eventuales. Así mismo mencione su frecuencia y tiempo de ejecución.

Ejemplo: Controlar diariamente la devolución de mercadería a los proveedores, tiempo de ejecución 45 minutos.

10. ¿Mencione cuáles son las relaciones o contactos internos o externos que mantiene su cargo y así como su propósito?

11. ¿Cuáles son los problemas comunes que enfrenta su cargo?

ANALISIS DE CARGO

12. ¿Qué tipo de formación académica requiere por el cargo?

13. ¿Qué tipo de capacitación adicional es requerida por el cargo?

14. ¿Mencione el tiempo de experiencia requerido por el cargo y especifique, si es en el mismo cargo o en un cargo similar?

15. ¿Cuáles son las Habilidades Cognitivas o Intelectuales que requiere el cargo?

Comunicativa Numérica Análisis y síntesis Memoria

16. ¿Qué habilidades Físicas requiere el cargo?

Fuerza Coordinación vasomotora Precisión
 Atención y visión

17. Identifique el Perfil de Competencias Dominantes del Cargo

Competencias Genéricas	Nivel		
	Alto	Moderado	Bajo
Responsabilidad			
Iniciativa			
Adaptabilidad			
Amabilidad			
Comunicación eficaz			
Servicio al Cliente			
Competencias Gerenciales	Nivel		
	Alto	Moderado	Bajo
Liderazgo			
Resolución de Problemas			
Trabajo en Equipo			
Negociación			
Planificador			
Creatividad			

18. Mencione las competencias propias del cargo

19. Mencione el Ambiente en el cual se desarrollan las funciones de este cargo

Condiciones del puesto de trabajo	Muy buenas	Buenas	Malas
Iluminación			
Hacinamiento			
Ventilación			
Aseo			
Ergonomía			

20. ¿Mencione cuáles son los riesgos que podrían suceder en el ejercicio del cargo?



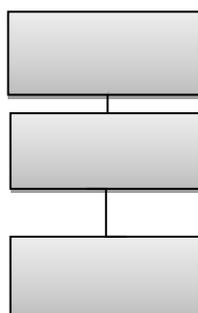
Anexo 6. Formato de Descriptivo de Cargos

1. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	
AREA DEPARTAMENTAL	
CODIGO	
HORARIO	
REPORTA A	
SUPERVISA A	
FECHA DE ACTUALIZACION	

2. MISION DEL CARGO / OBJETIVO GENERAL

DESCRIPTIVO DE CARGOS

3. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



4. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO:
5. DESCRIPCION DEL CARGO

REQUISITOS DEL CARGO

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Titulo Requeridos	Áreas de Conocimientos Formales

7. DESTREZAS REQUERIDAS

Destrezas	Detalle

8. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

9. INTERRELACIONES

Contacto Interno / Áreas – Cargos	Contacto Externo / Clientes - Proveedores

10.COMPETENCIAS DOMINANTES

Competencias	Descripción	Indicadores de Evaluación	Nivel Requerido

11. CONDICIONES DE TRABAJO

Anexo 7. Gráficos Análisis de datos

Gráfico. 1

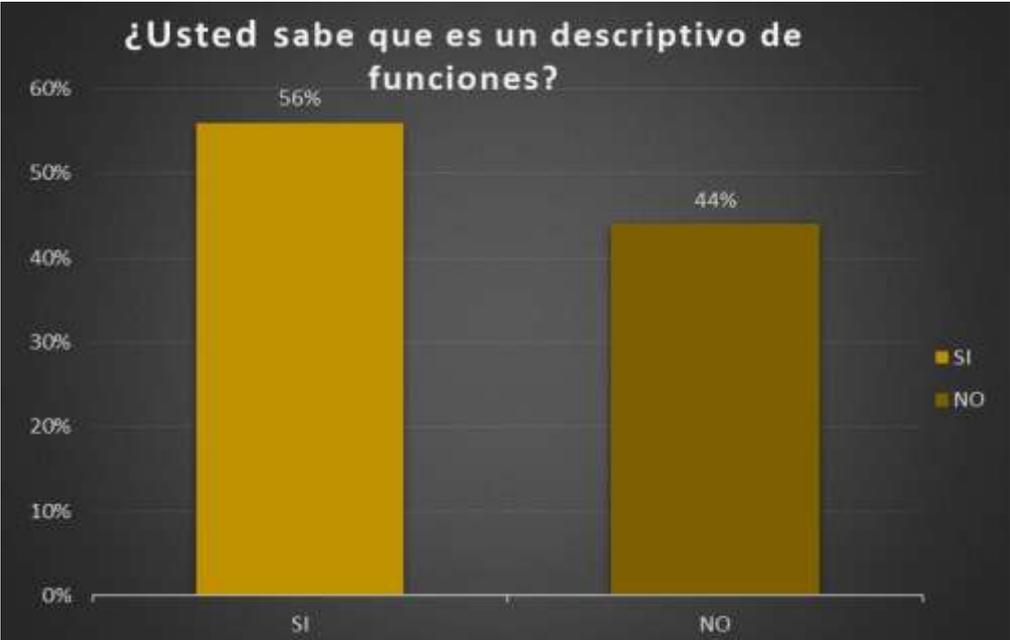


Gráfico. 2

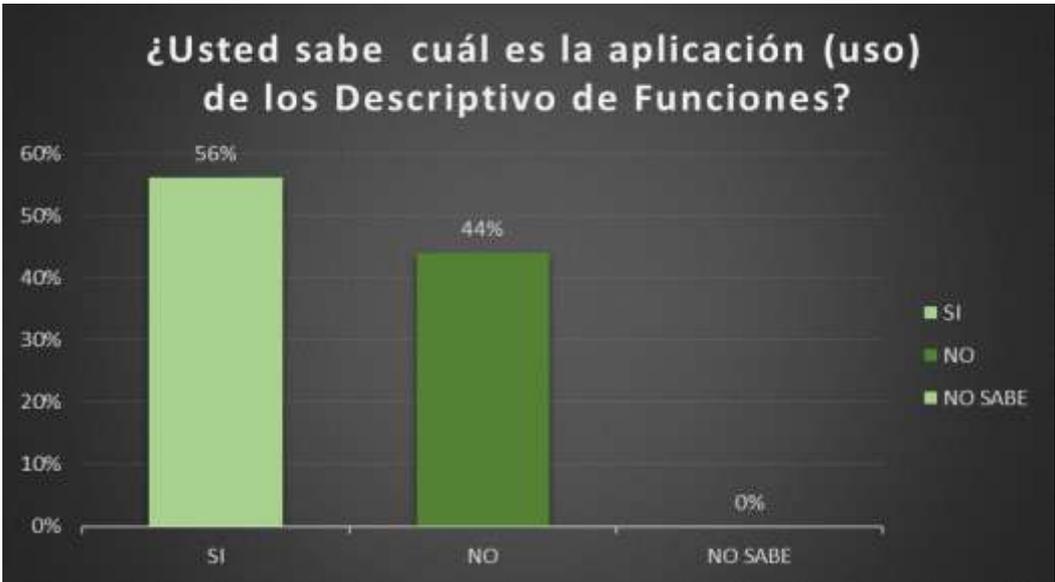


Gráfico. 3

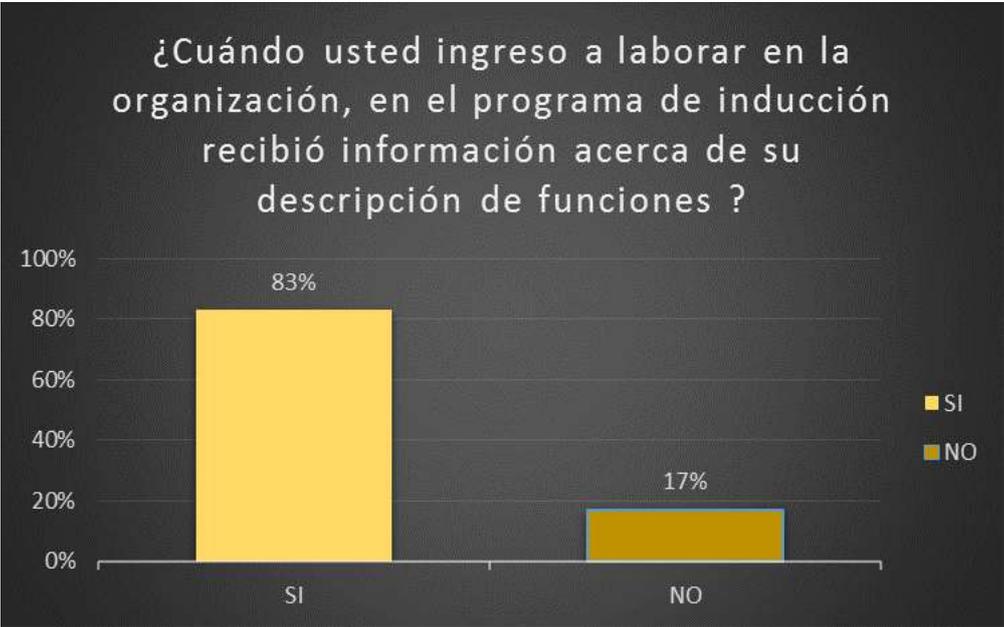


Gráfico.4

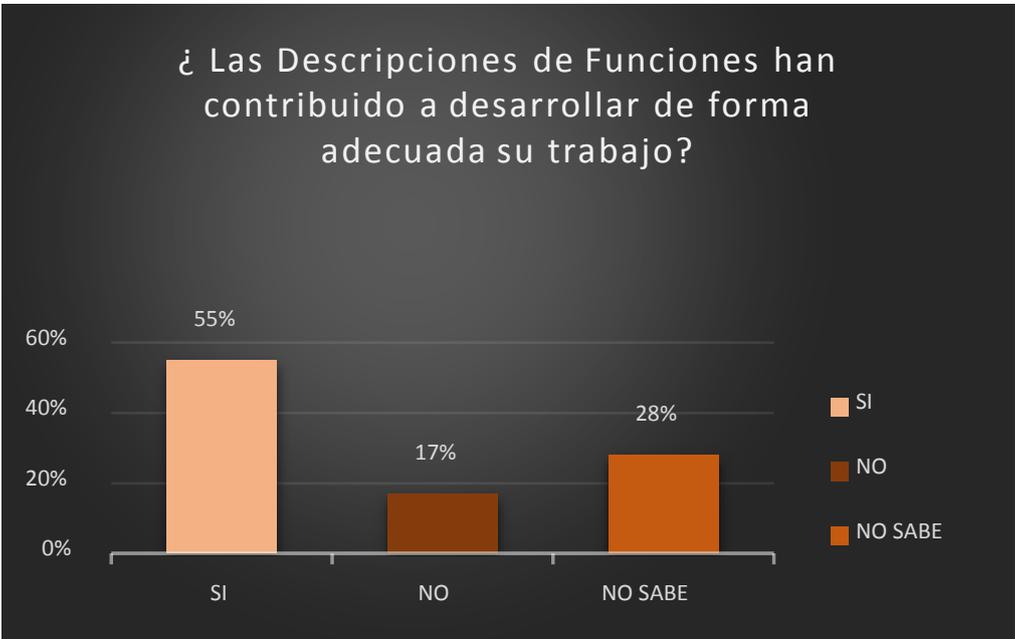


Gráfico. 5



Gráfico.6



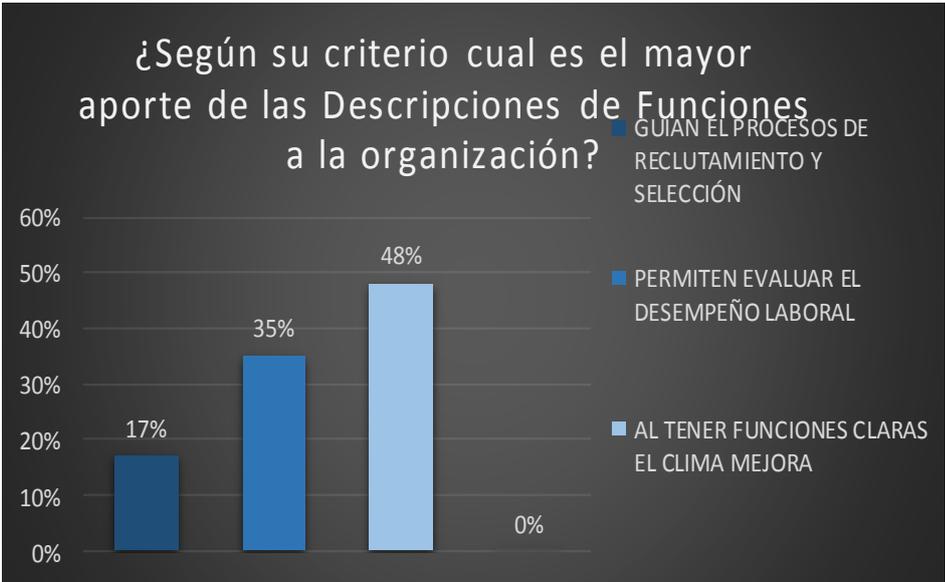
Gráfico.7



Gráfico. 8



Gráfico.9



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ronquillo Molina Génesis Tairy**, con C.C: # **0951896497** autor/a del trabajo de titulación: **Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil**. 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, 21 de Febrero de 2017

f. _____

Nombre: **Ronquillo Molina Génesis Tairy**

C.C: **0951896497**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rosa Esther Crespo Centeno**, con C.C: # **0951348838** autor/a del trabajo de titulación: **Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil**. 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, 21 de Febrero de 2017

f. _____

Nombre: **Rosa Esther Crespo Centeno**

C.C: **0951348838**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de los Descriptivos y Análisis de Cargos en la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección. Caso de estudio en una empresa Industrial Comercial de la Ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Rosa Esther Crespo Centeno, Génesis Tairy Ronquillo Molina.		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Elba Narcisa Bermúdez Reyes, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencia de La Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licencia en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de Febrero de 2017	No. PÁGINAS:	DE 106
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistema Administración de Recursos humanos, subsistema de aplicación de recursos humanos, Perfiles de Cargos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Descripción cargos, Análisis de cargos, Análisis de tarea, Reclutamiento, Selección, Talento Humano.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La descripción y análisis de cargos es una fuente de información básica para todos los subsistemas de Recursos Humanos, más para los procesos de reclutamiento y selección, por lo que es importante que este instrumento este correctamente estructurado para que la organización se vea beneficiada al usarlo. El presente trabajo consistió en una investigación documental sobre el estudio de la influencia de los Descripciones y Análisis de Cargos en la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección en una empresa industrial y comercial de la ciudad de Guayaquil. Para que las organizaciones realicen un correcto proceso deben contar con una herramienta que pueda explicar todo lo referente a un cargo de una forma sistemática, uniforme y confiable, que les sirva de base para la búsqueda de candidatos según el perfil establecido. Por esta razón se planteó a la empresa objeto de estudio una propuesta teórica y metodológica de un descriptivo de cargos que sea utilizado de modelo, logrando que este posea ordena y cumpla con los parámetros antes mencionados. Para lograr obtener información que sustente esta investigación fue necesario aplicar un enfoque mixto que permitió realizar entrevistas a expertos de la gestión del talento humano y encuestas a colaboradores de la organización, además se realizó una evaluación y diagnóstico del descriptivo actual de la empresa a fin de mostrar las fallas presente que deben ser cambiadas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-991806993 , +593-983831089	E-mail: taysronquillo_94@hotmail.com , rosa.crespo93@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):::	Nombre: Bonilla Moran Luis Antonio		
	Teléfono: +593-4-989547842		
	bonillamorán@hotmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			