



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA**

**Diseño Organizacional para la mejora de las funciones del área de  
producción en la empresa Soluempaqués S.A**

**TUTOR**

**PhD. Darwin Ordoñez Iturralde**

**AUTORAS**

**Ortegano Gómez Karen Elizabeth**

**Ortiz Gómez Libia Margarita**

**2022**



| <b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>   |   |
|---|---|
| <b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>   |   |
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b><br>Diseño organizacional para la mejora de las funciones del área de producción en la empresa Soluempaques S.A.  |   |
| <b>AUTOR/ES:</b><br>Ortegano Gómez Karen Elizabeth<br>Ortiz Gómez Libia Margarita   | <b>REVISORES O TUTORES:</b><br>Ordoñez Iturralde Darwin Daniel, PhD |
| <b>INSTITUCIÓN:</b><br>Universidad Laica VICENTE<br>ROCAFUERTE de Guayaquil   | <b>Grado obtenido:</b><br>Ingeniera Comercial                       |
| <b>FACULTAD:</b><br>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  | <b>CARRERA:</b><br>INGENIERÍA COMERCIAL                             |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b><br>2022  | <b>N. DE PAGS:</b><br>112   |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración  |   |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b> Gestión del personal. Producción industrial. Organización del trabajo.  |   |
| <b>RESUMEN:</b><br>Una de las áreas más sensibles en una empresa es la parte técnica y en particular aquella relacionada con la línea de producción propiamente dicha, la cual pasa a ser el corazón y nervio motor central de este tipo de empresas, y es ahí justamente en donde se ganan o pierden los respectivos periodos u ejercicios operativos anuales dado que una falla en alguno de sus procesos deriva en forma directa en ineficiencias y pérdida de productividad. Es por eso que una directriz importante en este tipo de empresas es aquella que manifiesta, de manera técnica y procedimental, las acciones que de forma sistemática deben ser |   |

observadas y fielmente acatadas por el personal relacionado directamente con la fabricación del producto, de manera que se minimicen las improvisaciones y todo colaborador sepa exactamente cuáles son sus funciones y cómo hacerlas. Este proyecto de investigación ofrece precisamente una metodología sistemática y técnica para llegar a establecer, por medio de herramientas adecuadas, las funciones y responsabilidades de los cargos críticos en una empresa manufacturera de cajas de cartón corrugado, así como los requisitos coherentes con dichas funciones, metodologías y resultados que pudieran ser aplicados en otras empresas del sector con las particularidades que cada organización tenga.

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>  | <b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>  |   |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>  |  |   |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>  | <b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>  | <b>NO</b> <input type="checkbox"/>                              |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b><br>Ortegano Gómez Karen Elizabeth<br>Ortiz Gómez Libia Margarita | <b>Teléfono:</b><br>0980500619<br>0985845372   | <b>E-mail:</b><br>korteganog@ulvr.edu.ec<br>lortizg@ulvr.edu.ec |
| <b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>   | Máster Oscar Machado Álvarez, Decano.<br><b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 201<br><b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec<br>Doctor William Rolando Quimi Delgado,<br>Director de Carrera.<br><b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 203<br><b>E-mail:</b> wquimid@ulvr.edu.ec |   |

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

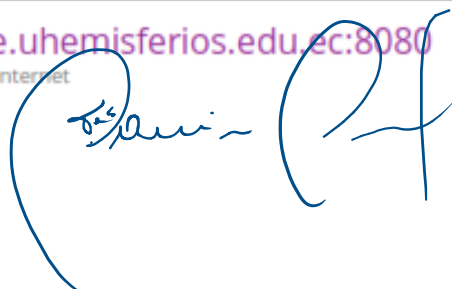
## Titulación Soluempaque

### INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>7</b> %          | <b>6</b> %          | <b>2</b> %    | <b>3</b> %              |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

### FUENTES PRIMARIAS

|          |   |      |
|----------|---|------|
| <b>1</b> | <b>repositorio.autonoma.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                          | <1 % |
| <b>2</b> | <b>www.joseacontreras.net</b><br>Fuente de Internet                               | <1 % |
| <b>3</b> | <b>Submitted to Universidad de Caldas</b><br>Trabajo del estudiante               | <1 % |
| <b>4</b> | <b>repositorio.unphu.edu.do</b><br>Fuente de Internet                             | <1 % |
| <b>5</b> | <b>www.mcgraw-hill.es</b><br>Fuente de Internet                                   | <1 % |
| <b>6</b> | <b>Submitted to Universidad de Málaga - Tii</b><br>Trabajo del estudiante         | <1 % |
| <b>7</b> | <b>Submitted to Corporación Universitaria Remington</b><br>Trabajo del estudiante | <1 % |
| <b>8</b> | <b>diposit.ub.edu</b><br>Fuente de Internet                                       | <1 % |
| <b>9</b> | <b>dspace.uhemisferios.edu.ec:8080</b><br>Fuente de Internet                      | <1 % |

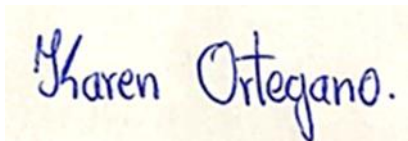


## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Las estudiantes egresadas Ortega Gómez Karen Elizabeth y Ortiz Gómez Libia Margarita declaramos bajo juramento que la autoría del presente proyecto de investigación “Diseño Organizacional para la mejora de las funciones del área de producción en la empresa Soluempaques S.A.”, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autoras



**Ortega Gómez Karen Elizabeth**

C.I. 0940192677



**Ortiz Gómez Libia Margarita**

C.I. 0951950948

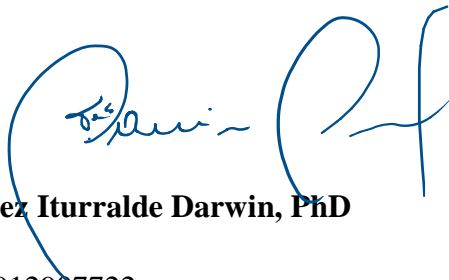
## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Diseño Organizacional para la mejora de las funciones del área de producción en la empresa Soluempaques S.A.”, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Diseño Organizacional para la mejora de las funciones del área de producción en la empresa Soluempaques S.A.” presentado por las estudiantes Ortegano Gómez Karen Elizabeth y Ortiz Gómez Libia Margarita, como requisito previo para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose aptas para su sustentación.

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Darwin', with a large, stylized flourish extending to the right.

**Ordoñez Iturralde Darwin, PhD**

C.C. 0912907722

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco a Dios por iluminar mi camino darme fuerza, paciencia e inteligencia para poder culminar esta larga etapa de mi vida.

A mi madre que siempre estuvo brindándome palabras de apoyo y motivándome en todo momento.

Sobre todo, a mi esposo que es uno de mis pilares fundamentales y siempre estuvo alentándome cuando pensaba tirar la toalla, a mis suegros que de una u otra forma contribuyeron con un granito de arena para cumplir una de mis metas, y en especial a mi amada hija que es mi fuente de inspiración.

A mis amigas que siempre estuvieron allí, y en especial a una que me brindo su apoyo absoluto cuando más lo necesite.

**KAREN ELIZABETH ORTEGANO GOMEZ**

Agradezco a Dios, porque en momento difíciles y felices, Él está conmigo siempre y más cuando empecé esta aventura de estudiar de noche.

Y a toda mi familia y amigos por estar ahí presentes.

**LIBIA MARGARITA ORTIZ GÓMEZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo principalmente a mi madre que ha sido mi pilar fundamental desde que soy una niña, esa mano amiga que siempre estuvo conmigo alentándome a salir adelante.

De igual forma a mi esposo e hija que con su amor y apoyo incondicional he llegado a cumplir una meta más en mi vida.

**KAREN ELIZABETH ORTEGANO GÓMEZ**

Esta tesis está dedicada a Dios por ser el inspirador, el que me ayudo a superar adversidades y así poder cumplir esta meta.

También la tesis se la dedico a mis padres y hermanos quienes, con su paciencia y amor me ayudaron a llegar a la meta que he soñado.

**LIBIA MARGARITA ORTIZ GÓMEZ**



# ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| <b>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO</b> .....                       | iv   |
| <b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</b> ..... | v    |
| <b>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....                     | vi   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....  | vii  |
| <b>DEDICATORIA</b> .....   | viii |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1    |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....  | 2    |
| <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                                | 2    |
| 1.1 Tema. ....   | 2    |
| 1.2 Planteamiento del Problema .....                                   | 2    |
| 1.3 Formulación del Problema .....                                     | 3    |
| 1.4 Sistematización del Problema.....                                  | 3    |
| 1.5 Objetivo General .....   | 3    |
| 1.6 Objetivos Específicos .....  | 4    |
| 1.7 Justificación.....   | 4    |
| 1.8 Delimitación del Problema.....                                     | 5    |
| 1.9 Idea a Defender .....  | 5    |
| 1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad. ....               | 5    |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | 6    |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....   | 6    |
| 2.1 Marco Teórico. ....  | 6    |
| 2.1.1. Antecedentes de investigación.....                              | 6    |
| <b>2.1.2. Bases Teóricas.</b> .....                                    | 19   |
| <b>2.1.2.1. Libros del marco teórico.</b> ....                         | 19   |
| <b>2.1.2.2. Artículos científicos.</b> .....                           | 34   |
| 2.2. Marco Conceptual .....  | 41   |
| 2.3. Marco Legal .....   | 42   |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....  | 44   |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                           | 44   |
| 3.1. Metodología .....   | 44   |
| 3.2. Tipo de investigación .....                                       | 44   |

|   |    |
|---|----|
| <b>3.3. Enfoque</b> .....                   | 45 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos .....          | 46 |
| <b>3.4.1. La Entrevista</b> .....           | 46 |
| <b>3.4.2. Observación sistemática</b> ..... | 61 |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....                    | 77 |
| INFORME FINAL .....                         | 77 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL SOLUEMPAQUES S.A.....  | 77 |
| ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....        | 78 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                   | 91 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....                | 93 |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....     | 95 |

## ÍNDICE DE TABLA

|   |    |
|---|----|
| <i>Tabla 1.</i> Comparación y detección de aspectos comunes de las entrevistas .....    | 57 |
| <i>Tabla 2.</i> Cargo críticos: Supervisor de Producción .....                          | 63 |
| <i>Tabla 3.</i> Cargo crítico: Líder de Proceso Máquina S.I.S. ....                     | 64 |
| <i>Tabla 4.</i> Cargo crítico: Líder de Proceso Máquina Troqueladora Plana .....        | 65 |
| <i>Tabla 5.</i> Cargo crítico: Líder de Proceso Máquina Laminadora .....                | 66 |
| <i>Tabla 6.</i> Cargo crítico: Líder de Proceso Máquina de Corte o Cuchillo .....       | 67 |
| <i>Tabla 7.</i> Cargo crítico: Líder de Proceso de Trabajo Manual .....                 | 69 |
| <i>Tabla 8.</i> Cargo crítico: Operadores de Procesos de Máquinas .....                 | 70 |
| <i>Tabla 9.</i> Cargo crítico: Operadores de Proceso de Trabajo Manual .....            | 72 |
| <i>Tabla 10.</i> Cargo crítico: Planificador .....                                      | 73 |
| <i>Tabla 11.</i> Cargo crítico: Analista de Resultados .....                            | 74 |
| <i>Tabla 12.</i> Análisis de cargos: Supervisor de Producción.....                      | 79 |
| <i>Tabla 13.</i> Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina S.I.S. ....               | 80 |
| <i>Tabla 14.</i> Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina Troqueladora Plana.....   | 81 |
| <i>Tabla 15.</i> Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina Laminadora.....           | 82 |
| <i>Tabla 16.</i> Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina de Corte o Cuchillo ..... | 83 |
| <i>Tabla 17.</i> Análisis de cargos: Líder del Proceso de Trabajo Manual .....          | 85 |
| <i>Tabla 18.</i> Análisis de cargos: Operadores de Procesos de Máquinas .....           | 86 |
| <i>Tabla 19.</i> Análisis de cargos: Operadores de Proceso de Trabajo Manual .....      | 87 |
| <i>Tabla 20.</i> Análisis de cargos: Planificador .....                                 | 88 |
| <i>Tabla 21.</i> Análisis de cargos: Analista de Resultados .....                       | 89 |

## INDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO 1: ENTREVISTA .....                                | 98  |
| ANEXO 2: FICHA DE OBSERVACIÓN .....                      | 99  |
| ANEXO 3: FORMATO DE DOCUMENTO DE ANÁLISIS DE CARGOS..... | 100 |
| ANEXO 4: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....        | 101 |

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, y en particular las empresas dedicadas a la manufactura, están hoy en día sometidas a presiones por resultados, por eficiencias, por reducciones de costos, por incremento de ventas, en fin, acosadas por una incesante búsqueda de cumplimientos que muchas veces no son tan sencillos de lograr. Dentro de ese aparente caos controlado interno de las empresas, deben aparecer en todo momento directrices que en cierta medida orienten las prácticas administrativas que a diario se siguen.

Una de las áreas más sensibles en una empresa es la parte técnica y en particular aquella relacionada con la línea de producción propiamente dicha, la cual pasa a ser el corazón y nervio motor central de este tipo de empresas, y es ahí justamente en donde se ganan o pierden los respectivos periodos u ejercicios operativos anuales dado que una falla en alguno de sus procesos deriva en forma directa en ineficiencias y pérdida de productividad.

Es por eso que una directriz importante en este tipo de empresas es aquella que manifiesta, de manera técnica y procedimental, las acciones que de forma sistemática deben ser observadas y fielmente acatadas por el personal relacionado directamente con la fabricación del producto, de manera que se minimicen las improvisaciones y todo colaborador sepa exactamente cuáles son sus funciones y cómo hacerlas.

En este mismo orden de ideas es importante recordar que no importa cuán bueno sea el sistema implementado si eso no va en relación o en coherencia con el adecuado nivel del talento humano integrado a la organización cuyas capacidades y habilidades permitan el desarrollo eficaz de sus diarias funciones. Esto nos lleva a fundamentar el hecho de tener previamente establecidos los requisitos necesarios para cada cargo.

Este proyecto de investigación ofrece precisamente una metodología sistemática y técnica para llegar a establecer, por medio de herramientas adecuadas, las funciones y responsabilidades de los cargos críticos en una empresa manufacturera de cajas de cartón corrugado, así como los requisitos coherentes con dichas funciones, metodologías y resultados que pudieran ser aplicados en otras empresas del sector con las particularidades que cada organización tenga.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema.

Diseño organizacional para la mejora de funciones del área de producción en la empresa SOLUEMPAQUES S.A.

### 1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Soluempaqués S.A es una compañía dedicada a la producción y comercialización de cartón micro corrugado, fibra sólida y cartulina en el mercado nacional.

La empresa presenta problemas notorios en el área de producción ya que, al no contar funciones claramente definidas y de manera formal, que indiquen a cada colaborador lo que debe realizar y cómo hacerlo, estos dejan sin culminar las tareas relacionadas con cada producto, evidenciándose por esto una inadecuada manipulación de la materia prima, adicional a los tiempos improductivos que se refleja en pérdida de productividad.

Uno de los mayores problemas que se presentan y son constantes en la empresa es que, al momento de estar realizando la producción programada, falta material para terminarla y ninguna de las personas encargadas de los procesos lo comunica y lo dejan sin culminar, lo cual implica incumplimientos de la programación, atrasos e incluso pérdida de clientes y ventas para la empresa.

En el área de fabricación también se puede encontrar que hay mala gestión a la hora de culminar una producción debido a que nunca llega al área de producto terminado, es decir que cada colaborador que realiza la corrida o elaboración de su respectivo producto según lo planificado por el área correspondiente, no le da el seguimiento adecuado para que continúe su ciclo, esto es, terminan su proceso, pero no lo comunican, por lo cual genera un problema a la empresa.

En adición, no hay una correcta utilización de las maquinarias por parte de sus colaboradores o personas encargadas de las mismas, lo cual se ve reflejado en los daños constantes que hay en las maquinarias ya que no hay un control, para que se pueda realizar la revisión de las mismas en el tiempo indicado y así evitar el daño colateral ocasionado por paros no programados de las máquinas.

Cada vez que el colaborador culmina la producción no deja su lugar de trabajo limpio y esto ocasiona pérdida de tiempo al momento de realizar la próxima corrida, obstaculizando el paso de maquinaria pesada y el movimiento de los otros colaboradores.

Otro inconveniente que presenta la empresa es la falta de conocimiento de cada colaborador que conlleva a baja productividad, mermas, e incumplimiento de los tiempos de cada actividad.

Al no contar con una guía para las actividades que se lleven en la empresa no se puede al momento detectar qué se hace bien, qué se hace mal y cómo manejarlo, para así poder llevar un desarrollo de producción con mayor eficacia y eficiencia.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿La identificación y tratamiento adecuado de las causas que generan desorganización en las tareas desarrolladas por el personal del área de producción permitirá mejorar la productividad en el área de cartón corrugado de la empresa SOLUEMPAQUES S.A.?

### **1.4 Sistematización del Problema**

¿El promover el control de actividades en el área de producción de la empresa ayudará a mejorar la productividad en la organización?

¿De qué manera la determinación de diferencias o brechas actuales entre los estándares establecidos por la empresa y los datos de indicadores reales permitirá una mejora en los procesos?

¿En qué medida el análisis del estado actual de la empresa en relación al área de producción generará oportunidades de mejora en la organización?

### **1.5 Objetivo General**

Identificar las causas que generan desorganización, y en consecuencia baja productividad, en las tareas desarrolladas por el personal del área de producción de cartón corrugado de la empresa Soluempques S.A.

## **1.6 Objetivos Específicos**

- Promover el control de actividades en el área de producción de la empresa.
- Determinar brechas actuales entre los estándares de procesos con los datos de indicadores reales.
- Analizar el estado actual de la empresa en relación al área de producción.

## **1.7 Justificación**

Este proyecto encuentra una justificación operativa práctica ya que aporta con soluciones al problema planteado y de esta manera obtener mejores resultados tanto para la empresa como para los colaboradores puesto que ellos son una parte fundamental de la organización. La identificación de las causas que generan la baja en la productividad en el área operativa de Soluempques S.A. permitirá aplicar los correctivos adecuados desde lo administrativo-operativo y asegurar el sostenimiento de la empresa, así como de los puestos de trabajo en el largo plazo, siendo los colaboradores los principales beneficiarios de este proyecto, tanto como la empresa e incluso otras organizaciones que realicen actividades operativas similares.

Este proyecto tiene una justificación metodológica en particular por el establecimiento de canales de comunicación que permitan informar correctamente todas las funciones y responsabilidades que tienen los empleados con la empresa, así como de la empresa con sus colaboradores a fin de que no exista ningún inconveniente que altere las actividades normales diarias.

Gracias a estos cambios de tipo organizativo administrativo en la producción, se pueden obtener beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores, debido a que tendrán una directriz clara para realizar sus tareas y responsabilidades dentro de la compañía.

Mediante la implementación de esta investigación se puede orientar a la organización y a sus colaboradores sobre las instrucciones, responsabilidades, funciones y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realicen. La finalidad de esta investigación es tener un correcto desempeño de las obligaciones laborales de sus trabajadores y a su vez los mejores resultados en cuanto a calidad y eficiencia.

Finalmente, y para ratificar la justificación en lo metodológico de este proyecto de investigación, se cita un concepto encontrado durante la revisión teórica de las fuentes que fundamentan nuestro trabajo e indica que “Toda empresa y, en consecuencia, todo departamento de Recursos Humanos, debe desarrollar e implantar un sistema adecuado de A.P.T...” (Planificación de los Recursos Humanos, 2008, p.40).

### **1.8 Delimitación del Problema**

El presente estudio está limitado al área de producción de la empresa Soluempques S.A dedicada a la fabricación de cartón micro corrugado, fibra sólida y cartulina.

Sin embargo, por la misma naturaleza del sector empresarial, las propuestas de solución pueden servir como línea base para otras empresas u organizaciones cuyas actividades sean similares. Por esta misma razón, se llega a la conclusión de que no existe limitación de carácter temporal o geográfico, lo cual permite numerosas aplicaciones a los conceptos y argumentos vertidos en este proyecto.

### **1.9 Idea a Defender**

La identificación de las causas que generan desorganización en las tareas desarrolladas por el personal del área de producción de cartón corrugado de la empresa SOLUEMPAQUES S.A. permitirá mejorar la productividad en dicha área de la empresa.

### **1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.**

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
  
- Desarrollo empresarial y del talento humano.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1 Marco Teórico.**

El marco teórico está organizado de manera que en primer lugar se presentan los antecedentes de investigación en donde se hará una profundización teórica en cuanto a tesis, en especial doctorales.

Posterior a esto se han colocado lo que se denominan bases teóricas en las cuales se han revisado libros clásicos de administración o gestión del talento humano de importantes autores del tema, así como también se han incluido fuentes de producción de la ULVR.

Dentro de las mismas bases teóricas se han incluido artículos científicos indexados e incluso artículos de opinión que dada su pertinencia se estimó adecuado colocarlos.

Finalmente, y como parte del marco teórico, se ha colocado el marco conceptual en el cual se definen términos que, desde la visión de las autoras de este proyecto de investigación, se considera muy pertinente su inclusión.

#### **2.1.1. Antecedentes de investigación.**

Dentro de los antecedentes de investigación se abordan tesis, sobre todo de tipo doctoral, que han estudiado el proceso macro o general del talento humano y que aportan al proyecto de investigación ya sea para sustentar aún más el problema de investigación o para ayudar en la construcción de la propuesta final.

Se han organizado las tesis con respecto a su año de publicación empezando con las más actuales y tratando de colocar sobre todos estudios de los últimos cinco años en cumplimiento con las directrices instruccionales.

De cada fuente revisada y citada, se explica su aporte a la investigación respetando siempre la autoría de cada una de acuerdo a la normativa APA.

Procesos claves relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano para la empresa Renalpro C.A. Año: 2020. Autores: María Elena Ormaza Macias y Joel Jimmy

Salazar Vásquez. Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Tipo de informe: Tesis de grado.

En esta tesis, Ormaza & Salazar (2020) señalan que el proceso de análisis y perfiles de cargos inicia con el requerimiento de personal por parte de un departamento de la empresa y la revisión del presupuesto que luego se conecta con el proceso de reclutamiento externo de manera que invita a una primera comparación entre el perfil del candidato y los requisitos de puesto.

De esta manera, aquí se aterriza en un claro ejemplo de aplicación práctico del análisis de cargos tan importante como base comparativa de otro sub proceso de la gestión del talento humano como lo es el proceso de integración de personal. “Analizar los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar un buen desempeño de manera ordenada y adecuada. Perfiles de cargo: 1. Nombre del Cargo, 2. Posición del cargo en un organigrama y 3. Funciones o tareas asignadas.” (Ormaza Macías & Salazar Vásquez, 2020, p.51).

El Impacto de las prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso en el desempeño de las empresas manufactureras del Valle Del Cauca: Un Análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación. Año: 2017. Autor: Ángela María Bedoya Urrego. Institución: Universidad de Valencia. Tipo de informe: Tesis doctoral.

La Doctora Ángela María Bedoya en su tesis doctoral articula dos conceptos más que importantes, por una parte, mantiene el enfoque en las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso (PRHAC) dentro de las que incluye la formación y desarrollo, que se puede relacionar con la capacitación, a la retención del talento humano, a la parte de incentivos y retribución que se podría asociar con la administración salarial y a la evaluación del desempeño, y trata de establecer una relación directa de estas prácticas con el desempeño organizacional y con la innovación, sin encontrar (desde su investigación y en la delimitación geográfica que en su tesis doctoral se establece) una relación a manera de variable independiente entre dichas prácticas de alto compromiso y la innovación sobre el desempeño organizacional como una variable dependiente, de no

mediar por otra variable que incorpora en su investigación como lo es la intensidad en la gestión del conocimiento (IGC).

Sin bien se debe insistir en el hecho de que el carácter cualitativo de una investigación no le permite ser generalista o en todo caso ir de lo particular a lo general, más aún si a esto se le suma la delimitación geográfica del estudio de la Doctora Bedoya como ya se indicó, aun así este concepto reafirma el hecho de que ningún proceso administrativo organizacional puede funcionar por sí solo si no es complementado por otros procesos básicos, en este caso de gestión estratégica del talento humano así como procesos de apoyo.

Partiendo de los resultados y conclusiones del estudio empírico, se afirma que las PRHAC seleccionadas para el contexto de estudio, tales como: Formación y desarrollo de personal, retención de personal, incentivos y retribución, evaluación del Desempeño; por si solas, no se relacionan de manera directa y positiva con el Desempeño, ni con la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Incluso llama la atención que la relación entre PRHAC y el desempeño, aunque no es estadísticamente, es negativa. (Bedoya Urrego, 2017, p.256)

Como ya se mencionó anteriormente, ningún proceso de gestión del talento humano puede funcionar y evidenciar resultados en favor de la empresa de no ser por la incorporación y articulación pertinente con otros procesos relacionados. Situación similar ocurre con la propuesta del presente proyecto de investigación en donde el diseño de puestos de trabajo o análisis de los mismos incluidos los perfiles de cargos no serán suficientes por sí mismos para lograr mejorar la eficiencia operativa del área de producción de Soluempques S.A. si la empresa no hace un análisis integral de sus procesos tanto administrativos cuanto operativos y empieza una campaña activa y continua de mejoramiento e identificación de puntos críticos que eventualmente pudieran estar restando productividad. Tal lo indicado en la tesis doctoral de la Doctora Bedoya Urrego, las prácticas de recursos humanos de alto impacto como ella las define son potenciadas por otras gestiones administrativas estratégicas como lo son la intensidad en

la gestión del conocimiento (que bien pudiera conectarse a modernos y eficientes sistemas de comunicación organizacional) así como a los tan importantes procesos de innovación y es en ese momento en donde, según los resultados de su investigación, se pudieron encontrar relaciones mayores con el desempeño de las empresas estudiadas en la tesis doctoral citada.

Los resultados del estudio también mostraron, que los impactos de las PRHAC, son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediadas por la IGC y la Innovación. Esto indica que las prácticas administrativas, aquí estudiadas, tienen un impacto mayor sobre el Desempeño, cuando se interconectan entre sí. Se resalta que la Innovación, si puede impactar de manera positiva el Desempeño de las organizaciones del estudio por sí sola, pero las PRHAC y la IGC, necesitan actuar de manera conjunta e incluir la Innovación para hacer más fuerte sus efectos sobre el Desempeño. ((Bedoya Urrego, 2017, p.261)

Dirección Estratégica y Desarrollo Empresarial en el Sector Importador Comercial de Materias Primas en el Ecuador. Año: 2017. Autor: Rafael Iturralde Solórzano. Institución: Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú. Tipo de informe: Tesis doctoral.

Todos los procesos relacionados con la gestión estratégica del talento humano se encuentran relacionados entre sí y del correcto funcionamiento de los mismos depende en gran medida el logro de los objetivos y metas empresariales. Si bien, desde el proceso en sí, la gestión del talento humano inicia con la planeación del mismo y paralelamente con un adecuado análisis de cargos, no es menos cierto que esto da origen o permite el correcto funcionamiento de otros procesos similares como es el caso del reclutamiento y la selección, proceso que debe asegurar que el personal que se incorpore a la empresa se ajuste a las necesidades de la misma y cumpla con lo descrito en el análisis del cargo, tanto en la descripción del mismo cuanto en los requisitos para desempeñarlo. La tesis

del Doctor Rafael Iturralde, justamente hace referencia a ese proceso también conocido como proceso de integración de personal y aporta el siguiente concepto:

Las actividades orientadas a incorporar personal a la empresa son claves en el día a día de la misma. Existe un macro proceso organizacional llamado integración de personal y está compuesto por tres subprocesos conectados entre sí que son el reclutamiento, la selección y la inducción del talento humano. (Iturralde Solórzano, 2017, p.315)

Ahora bien, una vez diseñados los procesos, procedimientos, instructivos, funciones, entre otros, es fundamental que la organización cuente con un adecuado sistema de comunicación que asegure que toda la documentación o información relevante llegue de manera oportuna a los niveles jerárquicos y organizativos que efectivamente requieran dicha información. No sirve de nada que la empresa diseñe e implemente hasta cierto grado las descripciones de los cargos si esta documentación no es transferida de manera técnica a quienes la necesitan o aplican. “La organización debe diseñar sistemas formales a fin de asegurar que la comunicación clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados. La comunicación debe ser ágil y formal, basada en una relación de confianza. (Iturralde Solórzano, 2017, p.316).

El Valor de los Recursos y Capacidades Humanas en el Desarrollo de la Creatividad y la Innovación Tecnológica. Año: 2017. Autor: Lucía Muñoz Pascual. Institución: Universidad de Salamanca, España. Tipo de informe: Tesis doctoral.

Es importante tener un acercamiento a otras definiciones conceptuales referentes a Gestión de Recursos Humano, identificadas en la tesis doctoral de Lucía Muñoz Pascual como GRRHH, ya que representa la línea base a partir de la cual se enmarcan los demás conceptos sobre todo debido a que el estudio del presente trabajo de investigación está referido al campo de la administración estratégica del talento humano. El fin principal siempre será la búsqueda permanente del mejoramiento de los procesos hacia su optimización y sobre todo la búsqueda de mejores resultados para la operación. En esta

línea de pensamiento, la Doctora Lucía Muñoz Pascual hace una aproximación a este concepto en su tesis doctoral:

La GRRHH es considerada actualmente como un modelo integrado de gestión que promueve el desarrollo y un mejor rendimiento en las empresas a través de la implantación de una filosofía de valores orientados al desarrollo y evolución de los empleados dentro de la organización. (Muñoz Pascual, 2017, p.45).

Toda organización debe promover las mejores condiciones para que su personal se desarrolle de manera eficiente. Dentro de esas condiciones, la claridad de las funciones, las relaciones interdepartamentales y los perfiles de cargos claves son gestiones de mucha importancia dentro de la gestión organizacional que pretenda un continuo mejoramiento de sus indicadores y de sus resultados. De esta manera, si los colaboradores, en este caso del área de producción, tienen claridad respecto a los procedimientos y funciones a desarrollar, tendrán un marco de actuación muy concreto y sentirán seguridad cuando pretendan aportar acciones de mejoras e innovación de procesos favorables para la empresa. En este sentido, la Doctora Lucía Muñoz señala:

“...aquellas empresas que estén preocupadas por la GRRHH y la innovación, tratarán de implantar una cultura en la empresa que desarrolle las capacidades de sus empleados y qué mejor hacerlo que estableciendo mecanismos que ayuden a mejorar las capacidades de los empleados para lograr mayores niveles de innovación.” (Muñoz Pascual, 2017, p.50).

Cuando un empleado está motivado, sea esto por los factores higiénicos o los propiamente motivacionales según los describía Herzberg (2003), son capaces de aportar todo su potencial en favor de la empresa generando mejoras y valor agregado a los procesos en este caso operativos y de producción. Y esa motivación también obedece en gran medida a la satisfacción laboral fundamentada en funciones claramente establecidas para cada

cargo. Bajo esta línea de pensamiento, la Doctora Muñoz Pascual en su tesis aporta el siguiente concepto:

“...sino también el desarrollo de recursos y capacidades dinámicas o intangibles, que son aquellas que verdaderamente emergen de la fuerza y experiencia interna de los empleados, como los conocimientos tácitos, la motivación intrínseca y las relaciones informales, verdaderos responsables de la creación de valor a largo plazo. Todos ellos, junto con la combinación de las capacidades humanas, pueden llevar a las empresas a conseguir resultados “extraordinarios”. (Muñoz Pascual, 2017, p.212).

Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Año: 2016.  
Autor: Francisca Berrocal Berrocal. Institución: Universidad Complutense de Madrid.  
Tipo de informe: Tesis doctoral.

El análisis de puestos de trabajo, o ATP como lo suele llamar la Doctora Francisca Berrocal en su tesis doctoral, es un elemento fundamental dentro de la administración del talento humano ya que sienta las bases para estructurar adecuadamente las funciones que debe desempeñar un colaborador en su actuar laboral. Este concepto es muy importante en este proyecto de investigación ya que sienta las bases para la construcción de los modelos y formatos que se relacionarán con la descripción del cargo en el capítulo cuatro y que en gran medida incorporan a manera de campos los elementos que la Doctora Berrocal señala en su concepto de ATP.

En este sentido Berrocal Berrocal (2016), presente este concepto referido al análisis de puestos de trabajo:

Por ellos, y en un intento de aunar las ideas que impregnan muchas de las definiciones dadas, puede definirse al ATP como el proceso sistemático de obtención de información que permite identificar, comprender, definir y describir el contenido de un puesto de trabajo determinado, su

incidencia en la organización y el entorno en el que se desarrolla, con el fin de ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos de la organización como a la satisfacción y la seguridad de sus ocupantes. (p.29).

Siguiendo con esta misma línea de pensamiento, dentro del análisis de puestos de trabajo se tiene la descripción del cargo, la misma que debe establecer las interrelaciones existentes entre los distintos puestos o cargos y que posteriormente servirán también como base para otro subproceso de gestión de talento humano como lo es la evaluación del desempeño ya que justamente a partir de la descripción del cargo se pueden establecer y definir parámetros de evaluación para los colaboradores que desempeñen un determinado cargo o función dentro de una organización.

Es así como la Doctora Berrocal en su tesis doctoral al respecto de las descripciones de cargos realiza un importante aporte conceptual que del mismo modo ayudará en la construcción del capítulo cuatro en particular cuando hace énfasis en el contenido del puesto, las responsabilidades que en este tiene el colaborador que lo ocupa, así como, las interrelaciones con otros procesos de la empresa.

Las descripciones deben reflejar la realidad organizativa de los puestos, su contenido, responsabilidades y contexto en el que se desempeñan, así como las exigencias de polivalencia, multivalencia y experticia tan importante en estos momentos, exigencias que, posteriormente, deberán reflejarse en la valoración de los puestos. (Berrocal Berrocal, 2016, p.30)

El análisis de puestos de trabajo incluye también lo relacionado con el perfil o los requisitos que debe tener el candidato u ocupante potencial o real del cargo, de modo que se detallan características de tipo académica, formativas, experiencia laboral requerida, capacidades o habilidades necesarias para cumplir el cargo así como algún aspecto de tipo personal que talvez pudiera ser pertinente pero sin caer en temas de discriminación



por ejemplo en cuando a edad, sexo o mucho menos por temas de carácter religioso o político. En este sentido, la Doctora Berrocal no acerca el siguiente concepto relacionado con los perfiles del cargo tan importante dentro de la temática de análisis de cargos.

Perfiles de exigencias. El APT permite conocer el nivel de cualificación (formación y experiencia) requerida por el puesto, así como hacer inferencias sobre las características en términos de conocimiento, habilidades, actitudes y/o competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para un adecuado desempeño del mismo. (Berrocal Berrocal, 2016, p.35).

Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una perspectiva Académica y Empresarial. Año: 2015. Autor: Francisco Javier Quirós Tomás. Institución: Universidad de Sevilla. Tipo de informe: Tesis doctoral.

Esta tesis doctoral aporta significativamente en el presente proyecto de investigación en particular por la orientación conceptual que hace con respecto a las funciones, tareas y requisitos que se deben cumplir para un cargo, de tal manera que resulta ser uno de los principales aportes sobre todo en el marco conceptual ya que, incluso para expertos en el área, no resulta difícil muchas veces confundir o al menos no precisar adecuadamente los términos o similares que identifiquen a estas dos funciones de la gestión estratégica del talento humano como lo son, por un lado, la descripción del puesto o del cargo y por otro lado el perfil del puesto, conceptos que pueden ser incluidos dentro de otro general llamado análisis del puesto o análisis del cargo. Los conceptos de descripción y perfil del cargo son abordados, como ya se indicó, en el marco conceptual al final de este capítulo.

En este sentido el Doctor Francisco Javier Quirós Tomás en su tesis doctoral señala:

Análisis de puestos de trabajo. Esta técnica de Gestión de Recursos Humanos tiene un doble objeto: conocer el puesto de trabajo y la determinación del perfil profesional asociado al mismo. El primero implica la determinación de las responsabilidades y tareas a desempeñar en el puesto, analizando sus características, frecuencia o importancia y

dando origen, como resultado, a la descripción del puesto de trabajo. El segundo objeto, la determinación del perfil profesional o, más modernamente, perfil competencial, tiene como objeto saber qué tipo de trabajador sería a priori el más adecuado para ocupar el puesto, en función de sus características, como por ejemplo formación, experiencia, aptitudes, actitudes, etc. (Quirós Tomás, 2015, p.24).

Y es que el análisis de cargos estudiado en este proyecto es una práctica administrativa dentro de la gestión estratégica del talento humano tan importante como lo es la planeación de personal a tal punto que posiblemente, si se quiere establecer un orden lógico de procesos, no se podría asegurar con certeza cuál de estas inicia el proceso y cuál va a desarrollarse de manera posterior. Lo cierto es que el análisis de cargos da inicio a otros procesos administrativos de recursos humanos tal como lo indica el Doctor Francisco Javier Quirós Tomás cuando señala que “La información obtenida de una adecuada aplicación de esta técnica tiene utilidad para otros procesos de personal...” (Quirós Tomás, 2015, p.25).

El impacto sobre los trabajadores de una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya. Año: 2011. Autor: María Dolores Celma Benaiges. Institución: Universidad de Girona. Tipo de informe: Tesis doctoral.

La gestión de RRHH engloba todo un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la empresa con el objetivo de administrar y dirigir a los empleados, entre ellas, la planificación de los RRHH, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de necesidades de RRHH en la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de los empleados y su retribución. (Dolan et al.,19999, pp,5-7 citado por Celma Benaiges, 2011).

Tal lo aportado por esta autora en su tesis doctoral, en efecto una de las funciones a las cuales se orienta la gestión del talento humano es el análisis de los puestos de trabajo como actividad fundamental en el establecimiento de las funciones, responsabilidades, relaciones interdepartamentales, niveles de atribuciones, posición dentro del organigrama empresarial. Todo esto como línea base previa a la construcción de las funciones de cada cargo. Tal y como la Doctora Celma Benaiges lo describe, el proceso lógico inicia con la planificación de las necesidades de personal al interior de una organización, necesidades que pueden ser actuales o potenciales y en función de las cuales se inicia o se enciende todo el engranaje o maquinaria relacionada con los procesos del talento humano.

El análisis de puestos de trabajo puede ir como una práctica paralela a la planificación ya que, independientemente de dicha planificación, el análisis determina aspectos importantes del contenido del cargo. En una lógica sucesión de procesos, en esta tesis doctoral la Doctora Celma Benaiges describe a “la cobertura de necesidades de RRHH en la organización”, lo cual está relacionado con los procesos de reclutamiento y selección de personal, respecto a los cuales existe mucha literatura de tipo científico e investigaciones para obtención de grados académicos en las cuales se aborda ampliamente el tema. Una vez el nuevo colaborador ha sido incorporado a la disciplina de la organización inicia el proceso de mejora y desarrollo de sus potencialidades ajustándolas a lo que la empresa requiere para, posterior a eso y dentro de periodos razonables de tiempo, dar paso a los tan importantes procesos de evaluación del desempeño.

Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas. Año: 2011. Autor: Celia Martín Sierra. Institución: Universidad de Valladolid. Tipo de informe: Tesis doctoral.

Independientemente del sistema de gestión diseñado e implementado en una organización, por muy adecuado que este sea, no funcionará si el personal encargado de su ejecución no reúne las competencias necesarias para el puesto. Cuando la organización logra integrar colaboradores de buen nivel y que se adaptan rápidamente al puesto e incorporan a su actuar diario la cultura de la empresa, esta (la empresa) debe establecer y aplicar mecanismos de retención adecuados para disminuir la rotación de su gente. “En este sentido, algunos recursos humanos son particularmente importantes porque están

socialmente integrados en la organización (alta especificidad de empresa) y, por tanto, no pueden ser transferidos a otras empresas sin perder valor.” (Martín Sierra, 2011, p.37).

Por tanto, la retención del personal y su consecuente disminución de rotación en la empresa es responsabilidad primaria de las organizaciones que entiendan la importancia del talento humano como eje central del desarrollo organizacional. Es así como “...el estudio de la retención de empleados se aborda, generalmente, desde una óptica organizativa, es decir, centrando el foco de atención en las acciones que lleva a cabo la organización para lograr retener a sus empleados.” (Martín Sierra, 2011, p.95).

El fin del presente proyecto de investigación es, entre otros, el establecer funciones y perfiles de cargos para los puestos claves en la empresa, sin embargo, de parte de la organización y de las organizaciones en general, similares o no a la actividad productiva de Soluempaqués S.A., es la innovación de sus procesos de manera de se facilite la vía hacia la eficiencia y eficacia operacional ayudado, claro está, por el aporte significativo del personal en puntos críticos de los procesos. “Las empresas deberían insistir en el desarrollo de su capacidad de innovación como vía para lograr el éxito empresarial y comprender el papel del capital humano en dicho desarrollo.” (Martín Sierra, 2011, p.334).

El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: Una aplicación empírica en el sector hotelero. Año: 2010. Autor: Rocío del Carmen Moreno Sanabria. Institución: Universidad de La Laguna, Tenerife, España. Tipo de informe: Tesis doctoral.

El talento humano es parte del capital intelectual de la organización de manera que toda actividad que lo potencie y mejore las condiciones laborales aportarán en gran medida al desarrollo y sostenimiento en el largo plazo de la empresa. La estructuración técnica y sistemática de las funciones de cada cargo en particular aquellos relacionados con los procesos críticos de la empresa, tales como los del área de producción, claramente permitirá un mejor desempeño de la mano de obra laboral e incluso de personal en cargos de dirección en las mismas áreas operativas y técnicas. Si esto se logra, entonces los resultados económicos para la empresa se verán reflejados en el mediano y largo plazo

de modo que la empresa debe buscar mantener a su capital humano clave y evitar una descapitalización precisamente por la pérdida de elementos claves.

En este orden de ideas, la Doctora Rocío del Carmen Moreno Sanabria nos aporta con el siguiente concepto:

Por su parte, el capital humano, considerado el activo más importante de toda la economía industrial, es consecuencia del aprendizaje adquirido por una experiencia prolongada en la ejecución de tareas en un entorno productivo y en un contexto de interacción social. En este sentido, la adquisición de conocimiento y habilidades son difícilmente transferibles en su totalidad a otras organizaciones. (Moreno Sanabria, 2010, p.112).

Ahora bien, ningún proceso estratégico (con más razón los de talento humano) pueden ser eficaces de manera individual sin el apoyo de otros procesos de gestión relacionados o de soporte. La sola generación de descriptores de funciones no generará los resultados deseados sin elementos tales como la motivación humana, estilos de liderazgo adecuados en función de cada momento que viva o atraviere la empresa y la misma cultura organizacional como elemento que puede ser diseñado por la organización.

Es así como la Doctora Moreno aporta el siguiente concepto de su tesis doctoral en el que sostiene esta interacción de procesos de soporte o apoyo:

Bajo esta perspectiva, el desempeño organizacional va más allá de sólo contar con individuos capaces. Sugiere que factores como la motivación individual, liderazgo, cultura organizacional y efectividad del grupo de trabajo se combinen para producir un clima apropiado para el crecimiento del personal. (Moreno Sanabria, 2010, p.117).

### **2.1.2. Bases Teóricas.**

Las bases teóricas están conformadas por dos grandes grupos, primero los libros referentes al campo de investigación como lo es la gestión del talento humano incluyendo producciones científicas de la ULVR. Un segundo grupo está conformado por artículos indexados en los que también se incluye producción científica institucional de la ULVR.

#### **2.1.2.1. Libros del marco teórico.**

Administración para Pymes. Autor: Doctor Rafael Iturralde. Año: 2017. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil - Manglar Editores.

En el libro Administración para Pymes del Doctor Rafael Iturralde se hace una descripción general de los procesos de gestión del talento humano y se explica en detalle la manera en cómo estos se articulan entre sí de manera que el resultante es un clima laboral el cual será favorable en la medida en la que los procesos hayan sido bien diseñados, aplicados y controlados por la administración. En adición, un elemento de soporte es la cultura organizacional la cual sí es más creada de manera más directa por los administradores que de a poco van direccionando un actuar diario a manera de normas no escritas sino adquiridas y admitidas por los colaboradores y que influye en los rendimientos de los empleados.

Es ahí donde precisamente este elemento de apoyo a la gestión del talento humano da soporte a la creación y diseño de puestos de trabajo ya que sin un adecuado clima laboral y sin una cultura organizacional que propicie por automotivación alto rendimientos y alta productividad, no alcanzarán solo los esfuerzos por diseñar y analizar los cargos sin la intervención de estos otros elementos fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa.

Un aspecto importante para el administrador o gerente de una pequeña o micro empresa dentro de la administración del talento humano es la cultura organizacional. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera en ella, es participar

íntimamente de su cultura organizacional.  
(Iturralde-Solórzano, 2017, p.35).

“...la administración del talento humano en particular en lo relacionado con la motivación humana, requiere de una alta pericia y destreza por parte del administrador...” (Iturralde-Solórzano, 2017, p.64). Y es que ningún proceso al interior de la empresa puede conducir a resultados positivos o favorables sin la interconexión con otros, en este caso, otros procesos de la gestión estratégica del talento humano, más aún en el caso de aspectos motivacionales tan esenciales en el logro y desarrollo de todas las potencialidades de los colaboradores, es decir, puede que se tengan listos los análisis de cargos y adecuadamente descritas las funciones, pero si los temas motivacionales, sean estos de motivación en sí o de carácter higiénico como los describía Frederick Herzberg, entonces difícilmente se lograrán los resultados y cumplimientos descritos en las funciones del cargo.

En concreto, lo que se intenta decir es que no se debe pensar que el análisis del cargo por sí solo es la solución a todos los problemas de la empresa, sino que debe ser un aporte o ser parte de una red técnicamente articulada de procesos que se potencien entre sí para alcanzar los niveles o estándares establecidos o deseados.

El problema cuando un proceso administrativo, en este caso de talento humano dentro del área de producción, no se encuentra adecuadamente establecido y diseñado, como es el caso del análisis de cargos, la empresa corre el riesgo de empezar a perder personal valioso ya que entran en una desmotivación generada por la confusión de no tener establecidas claramente las funciones, así como las responsabilidades y relaciones interdepartamentales. Y esto usualmente salta a luz lamentablemente no cuando el colaborador aún se encuentra en la empresa sino más bien cuando decide finalmente que no desea continuar y encuentra otra oportunidad laboral, de este modo se pierden talentos por motivos que muchas veces no son identificados a tiempo. “Lo más importante cuando se produce una desvinculación de un empleado es investigar y analizar las razones y verificar los motivos que tiene el colaborador para abandonar la organización.” (Iturralde-Solórzano, 2017, p.74).

Comportamiento Organizacional (Decimoquinta ed.). Autores: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Año: 2013. Pearson.

El libro Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Timothy Judge fue escogido en este marco teórico por los aportes que, desde la parte del comportamiento humano, explica situaciones adicionales a tener en cuenta dentro de un actividad como lo es el análisis de cargos, que si bien tiene un carácter predominantemente técnico, no puede en ningún momento olvidar o dejar de considerar aspectos motivacionales del individuo al interior de una organización ni de aspectos tales como la satisfacción laboral que muchas veces es lo que termina siendo elemento crítico en el logro de los niveles de productividad esperados. Es así como los conceptos vertidos por Robbins & Judge (2013) respecto a la satisfacción laboral precisamente apuntan a actitudes positivas de colaboradores cuyos niveles de satisfacción laboral sean elevados, ocurriendo lo contrario con las actitudes con tintes negativos de colaboradores cuya satisfacción laboral es deficiente.

Y es que esto no tuviera ninguna relevancia si el tema actitudinal no impactara en el rendimiento del trabajador o si con el solo reconocimiento salarial, incluso mejorado, alcanzara para que su actitud cambie, lo cual ha sido demostrado a lo largo de los años de aplicación de teorías y estudios que no existe una relación entre incentivos económicos y mejora de la motivación y satisfacción laboral. Un colaborador con un alto sentido de satisfacción laboral también tiende a involucrarse más en su trabajo entendiendo este involucramiento en promover de manera autónoma mejoras al cargo, a sus funciones, a los métodos utilizados entre otros y esto finalmente deriva en lo que Robbins & Judge (2013) conocen como compromiso organizacional la cual es una etapa en la que el colaborador hace suya la empresa y crea lazos relacionales fuertes que incluso pudieran llegar a ser afectivos alcanzando un nivel alto de productividad y continuos aportes para mejoras en favor de la empresa y de sí mismo generando círculos virtuosos en los que ganan todos.

***Satisfacción laboral.*** Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.... ***Involucramiento en el trabajo.*** Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el



involucramiento en el trabajo... Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan....

***Compromiso organizacional.*** En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. (Robbins & Judge, 2013, p.74).

Dentro de este mismo orden de ideas, la comunicación juega un papel fundamental al momento de ensamblar los procesos administrativos o técnico operativos diseñados ya que es por medio de los canales formales cuanto informales de comunicación que las directrices, instructivos o en este caso, descripción de funciones, llegarán correctamente a los destinatarios claves para que surta el efecto positivo y catalizador, es decir, que la información esté disponible de manera oportuna para quien la requiera de manera cierta. “Hablar constantemente no necesariamente implica comunicarse.” (Robbins & Judge, 2013, p.335).

En el tema de la comunicación, y aun cuando en esta parte del marco teórico se hace referencia a libros, se ha estimado adecuado hacer una excepción por la temática abordada y citar el artículo de Cisneros Jiménez & Iturralde Solórzano (2017) referente a la comunicación en las organizaciones. De acuerdo a estos autores, las reuniones periódicas y los programas de capacitación son dos de los siete mecanismos o estrategias de comunicación de la empresa hacia los colaboradores y se estima que son los más adecuados para hacer llegar a los colaboradores los ajustes o rediseños que se realicen con respecto a sus funciones e incluso con relación a nuevas competencias que debería adquirir para desempeñar su función de manera adecuada. El artículo se denomina “La Comunicación Interna en Empresas Constructoras”, pero, luego de una profunda lectura del mismo, se ha considerado que las herramientas de comunicación que proponen podrían tranquilamente aplicarse a otros sectores empresariales e industriales.

La comunicación es fundamental, y volviendo a la fuente o libro que se está analizando para su aporte al presente proyecto de investigación, Robbins & Judge (2013) apuntan que “Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes

con significado entre sus miembros; solo así se pueden transmitir la información y las ideas.” (Robbins & Judge, 2013, p.336)

Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). Autor: Idalberto Chiavenato. Año: 2011. McGraw-Hill.

Idalberto Chiavenato en sus múltiples entregas referentes a la administración y en particular a la administración del talento humano hace grandes aportes al presente proyecto de investigación y pasa a ser, entre los libros, posiblemente la guía referencial de mayor aporte. En principio da un concepto muy práctico de lo que es un puesto y a manera general lo que debe contener lo cual ayuda en el diseño de un formato que de manera técnica y fundamentada se presenta en la nuestra propuesta al momento de que la empresa Soluempaques S.A. proceda con el análisis de puestos.

Es importante que, para efectos de este trabajo de investigación, desde lo conceptual, no se hacen diferencias entre lo que es un cargo y un puesto, sino que, en términos prácticos para esta investigación, se utilizan estos términos de manera indistinta y sin entrar en diferenciaciones conceptuales, filosóficas y poco pragmáticas al respecto.

Es así que Chiavenato (2011) aporta con el siguiente concepto de puesto:

Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. (p.172)

Uno de los productos o resultados que este proyecto de investigación presenta es el análisis de cargos (puestos claves) en el área de producción de la empresa Soluempaques S.A. Este análisis de cargos incluye el diseño del puesto o también conocido como descripción del cargo. En este aspecto se encuentra amplio fundamento en el libro de

Idalberto Chiavenato en el cual aporta con las condiciones básicas para diseñar un cargo. El modelo incluye las funciones, las responsabilidades, las relaciones de subordinación y de supervisión, la descripción de equipos y materiales a cargo y la ubicación en el organigrama de la empresa.

En este sentido Chiavenato (2011) da cuatro condiciones para el diseño técnico de un puesto:

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. (p.172)

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.” (p.172).

### MODELOS DE DISEÑO DE PUESTOS

En su libro, Idalberto Chiavenato hace una exposición amplia respecto a los modelos utilizados a lo largo de la administración de recursos humanos empezando por el modelo clásico, luego intentando ser sustituido por el modelo humanista si que esto haya logrado asentarse de manera clara para finalmente derivar en un modelo que incorpora las dos vertientes anteriores llamado modelo situacional que es el que finalmente se considera utilizar como marco referencial para el análisis de cargos que se hace en la empresa objeto de estudio.

### MODELO CLÁSICO

En el modelo clásico de diseño de puestos se segmentan las tareas de manera que se realicen de forma repetida y rutinaria elaborando previamente un estudio de tiempos y movimientos, se eliminan actividades innecesarias, se establecen tiempos promedio para dichas actividades, se realizan retribuciones salariales por mejoras en los tiempos y se espera.

### MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Si bien el modelo humanista o de las relaciones humanas se orienta mucho hacia la persona, en términos prácticos no logró imponer un sistema de elaboración o diseño de puestos en sí mismo y solo se centró en aspectos de carácter subjetivo que si bien son importantes por el carácter afectivo y emocional del ser humano, no logró profundizar con un aporte pragmático que pudiera desplazar por completo los conceptos del modelo tradicional de análisis de puestos.

### MODELO SITUACIONAL

Este modelo intenta combinar los aspectos cuantitativos u objetivos del modelo clásico con los aspectos intrínsecos a la persona del modelo de las relaciones humanas incorporando un concepto adicional como lo es la estructura misma de la empresa a la cual se deben ajustar o amoldar los dos primeros modelos o conceptos a fin de buscar uno que se articule de manera más armónica con las exigencias de mercados modernos, mercados no solo de clientes sino también mercados laborales y mercados de recursos humanos.

Este modelo situacional también aporta un concepto clave y es que en el mundo actual todo cambia, todo evoluciona y al momento de realizar análisis de puestos se debe considerar los aspectos de cambio tan evidentes en estos tiempos a fin de que puesto analizado incorpore posibilidades de cambios tanto en las funciones cuanto en los perfiles e incluso en la ubicación en donde se realizarán tales funciones. En adición, este modelo situacional añade un carácter de autodisciplina, autocontrol y generación de mejoras de

parte del colaborador, lo cual incluye directamente en la motivación de quienes desempeñan el cargo.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, los puestos deben diseñarse incluyendo aspectos de variedad (uso de distintos equipos, utilización de habilidades diferentes, distintos métodos para realizar una tarea, entre otros), autonomía (adecuado criterio del colaborador para decidir respecto a eventualidades normales que se presenten en su día a día laboral), y finalmente la retroalimentación respecto a cómo está desempeñando su tarea, lo cual se puede medir en indicadores que estén de manera frecuente a disposición del empleado así como informes periódicos de parte de los jefes y supervisores.

Este conocimiento de los resultados es fundamental dentro de los aspectos motivacionales del puesto de manera que se deben incluir, como parte del mismo al momento de su diseño, los canales de retroalimentación de los resultados de su tarea.

Administración de Recursos Humanos (Decimoprimer ed.). Autor: R. Wayne Mondy. Año: 2010. Pearson.

El libro Administración de Recursos Humanos de Wayne Mondy hace un importante aporte a nuestro proyecto de investigación reforzando conceptualmente las ideas de Chiavenato y permitiéndonos a nosotras como tesisistas mejorar el marco conceptual de lo que significa el análisis de puestos. Es fundamental esta parte para sentar las bases, previa la aplicación de la metodología diseñada.

Se ha decidido utilizar todos estos aportes teóricos y en lo posible fusionarlos de manera que se pueda crear un marco referencial sobre lo que significa el análisis de puestos que desde la perspectiva, como tesisistas, sería lo mismo que hablar de análisis de cargos, respetando otras importantes opiniones, pero, para este proyecto de investigación, se le da un contenido similar. “Análisis de puestos: Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización”. (Mondy. 2010, p.92).

Para Wayne Mondy en su libro, el análisis de puestos es fundamental en administración del talento humano ya que es el punto de partida para otras prácticas de recursos humanos, incluso se podría decir que tal vez iría antes de la planeación de personal, o al menos

funcionar de manera paralela. El diseñar adecuadamente los análisis de los cargos incluyendo la detección de las necesidades de la organización en de suma importancia ya que indica hacia dónde se debe dirigir la búsqueda del talento humano necesario para la empresa y cuáles son las competencias que deberá reunir para el cumplimiento de las funciones del cargo.

Este aporte de Wayne Mondy de manera indirecta también aporta en la justificación de este proyecto de investigación por la relevancia técnica del mismo, es así, como en su libro, Wayne Mondy señala:

“Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental.” (Mondy. 2010, p.92).

Dentro de estas definiciones conceptuales, y aun cuando pudiera parecer irrelevante, es importante fundamentar el concepto de puesto. Mondy (2010) acerca una definición de puesto que ayuda al enfoque aún más en lo que se debe diseñar dentro del análisis de cargos e incorpora la importancia de esta práctica administrativa ya que hace referencia a su relación con el logro de las metas organizacionales.

Indica también que un puesto puede ser ocupado por una sola persona, como por ejemplo en caso de cargos de dirección o puestos de gestión pública a nivel jerárquico medio o alto, así como también el puesto podría estar ocupado por muchas personas, tal es el caso de representantes comerciales dentro de un mismo sector y línea de productos.

El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa. (Mondy. 2010, p.92).

Siguiendo con el enfoque del capítulo cuatro en donde predominantemente se observarán los análisis de cargo, Mondy (2010) entrega seis preguntas que a manera de lista de chequeo se deben atender no solo al momento de diseñar los cargos sino también, posterior a dicha acción, pueden servir a manera de revisión, evaluación o control rápido si se quiere de cuan bien o mal están elaborados los análisis de puestos.

Mondy (2010) empieza con la pregunta fundamental, que viene a ser la parte medular de un análisis de cargos y se refiere a las tareas físicas e intelectuales del colaborador en el cargo y luego va siendo más fino o específico al momento de preguntar el tiempo de duración de la tarea, el lugar en el cual se desempeñará dicha tarea. En este punto deben ser incorporados ciertos valores agregados al cargo como es la variedad del trabajo y en particular a (en la medida de lo posible) intentar que las funciones sean llevadas a cabo en más de un ambiente de trabajo precisamente para darle ese sentido de variedad y alejar de la monotonía al cargo en mención.

Luego sugiere la pregunta de cómo realizar el trabajo lo cual es un aspecto más de tipo técnico y pudiera verse reforzado por ejemplo con instructivos de trabajo que especifiquen en mayor profundidad la parte del “cómo” realizar las tareas.

La pregunta relacionada al por qué hacer la tarea tiene un sentido más de motivación y recoge teorías justamente en este campo ya que un empleado, de acuerdo a las teorías de motivación, realizará de mejor manera sus funciones en la medida en la cuál entienda qué es lo que está haciendo, su significado, su nivel de aporte a la organización o a la sociedad, más allá de una simple y mecánica acción rutinaria de diario que en algún momento dejará de ser atractiva para el colaborador con el riesgo de bajar sus niveles de productividad. Finalmente, la pregunta número seis de esta lista de chequeo evaluativa del análisis de puestos de trabajo tiene que ver con las cualidades necesarias para realizar las tareas y en este punto se pasa de la descripción del cargo a otro eje importante del análisis de puestos y es el de el perfil del puesto, que en teoría debería ser un resultante o generarse a partir de la descripción del cargo. En realidad, es un excelente aporte de Mondy (2010) a este proyecto de investigación como línea base para la construcción de la propuesta.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo? (Mondy. 2010, p.93)

Otro aspecto importante en el diseño de análisis de puestos es la identificación del momento adecuado, desde lo técnico, para su elaboración. Mondy (2010) hace referencia a tres instancias o momentos dentro de la vida empresarial en los cuales es adecuado o recomendable la elaboración de estos análisis de puestos. Un primer momento, de acuerdo al autor en mención, es cuando la empresa inicia sus operaciones ya que es justamente ahí en donde interviene también la planeación del personal y que mejor que realizarla teniendo adecuadamente elaborados los estudios de las funciones a desarrollar por cada colaborador, así como también los requisitos necesarios para desempeñar tales funciones de manera que se logren los objetivos de la empresa.

Un segundo momento o instancia es cuando un puesto nuevo es creado, claramente, un puesto nuevo se crea surgido de una necesidad primaria o de un cuello de botella que lleva a una baja en la productividad de un proceso, o por la identificación de una oportunidad potencial de mejora de indicadores o estándares por medio de la incorporación de actividades que se transforman en un nuevo puesto dentro la organización. Por último, una tercera instancia para llevar a cabo el análisis de un puesto de trabajo es cuando surgen cambios dentro de los procesos o se incorporan nuevas tecnologías que elimine cargos y posiblemente fusionen con otros o agreguen actividades a los ya existentes, en cuyo momento es pertinente el análisis de un puesto de trabajo.



Ahora bien, ninguna de las tres instancias detalladas por Mondy en su libro Administración de Recursos Humanos, por si solas aplican de manera única al presente proyecto de investigación ya que Soluempaqués S.A. es una empresa ya existente, los cambios se viven siempre, de manera que en realidad la justificación temporal para realizar este análisis de puestos trabajo reside en una combinación de algunas de las instancias indicadas por Mondy o talvez este proyecto de investigación aporta con la creación de una cuarta instancia o momento empresarial para la revisión a los puestos de trabajo y es un momento en el cual la empresa ha identificado un momento de cambios o incremento en sus niveles de producción que presiona sobre la actividad diaria del personal, en este caso del personal del área técnica, o para ser más concretos, del área de producción, y aun cuando la empresa no es nueva, surge una necesidad por llevar a cabo esta práctica administrativa que deriva en una nueva instancia para la realización de la misma.

En este orden de ideas, Mondy (2010) nos entrega los siguientes conceptos:

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. Cuando se crean nuevos puestos y 3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. (Mondy. 2010, p.93).

Todo este actuar se aterriza en la elaboración de un documento que obedece a formatos con campos establecidos de manera técnica y sistemática en el cual, empresa debe asegurar que la información sea de fácil y rápido entendimiento para las personas interesadas o involucradas en las funciones que se deben desempeñar.

No alcanza con realizar toda la tarea y proceso si este no es adecuadamente formalizado en documentos oficiales de la empresa en los que se evidencia la gestión realizada. En

este mismo documento es importante colocar también el perfil del ocupante requerido para las funciones y tareas.

Es decir, el documento entregable final producto del análisis de puestos puede consistir en dos grandes partes, la primera, la descripción del puesto con todos los componentes indicados, y la otra parte, el perfil o requisitos para el ocupante del cargo. Eventualmente se podrían incluir otros elementos que ayudan o se conectan con otros procesos de la gestión del talento humano, como por ejemplo, el mercado de recursos humanos en el cual se podría salir a buscar un candidato para el cargo, el tipo genérico de proceso de selección en cuanto a las técnicas aplicadas de acuerdo al cargo e incluso los aspectos relevantes de una entrevista estructurada que se podría aplicar para el cargo durante el proceso de selección que incluyan preguntas claves durante la misma.

Mondy (2010) condensa estos conceptos con el siguiente aporte de su libro:

La descripción del puesto es un documento que brinda información de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto. (Mondy. 2010, p.93).

Planificación de los Recursos Humanos. Año: 2008. Editorial VÉRTICE.

Paralelamente al análisis de puestos de trabajo, en incluso posiblemente en un momento o instancia posterior al mismo, se tiene lo relacionado a la planeación del talento humano. Sin embargo, este subproceso de planeación referida a la estimación del personal requerido suele confundirse con el concepto de planificación de recursos humanos, referido este último a una idea más estructural u organizacional de estrategia. En el libro Planificación de los Recursos Humanos se le da relevancia a la práctica del análisis de cargos en particular a lo de la descripción de puestos y lo relaciona con aspectos motivacionales derivados de cierto grado de confusión del empleado cuando no dispone claramente de las tareas inherentes a su puesto. Del mismo modo, en esta fuente teórica se destaca la importancia de que el empleado cumpla con los requisitos o perfil necesario

para el cargo por el riesgo de identificar esta falencia una vez el mismo se ha incorporado a la disciplina de la empresa.

Esto nos ayudará a acabar con una serie de condicionantes que afectan negativamente a la organización, como por ejemplo las situaciones en las que el trabajador se encuentra desorientado por no saber cuáles son exactamente sus funciones, tareas y responsabilidades; o esas otras, en las que una vez seleccionado un candidato para un determinado puesto, se observa que no era la persona idónea. (Planificación de los Recursos Humanos, 2008, p.35).

Es que la práctica del análisis de cargos es tan importante y delicada que en este mismo libro se resalta su importancia como base en el diseño e interrelación con otros procesos del talento humano a tal punto que sería muy difícil hacer planeación del talento si no se conocen los cargos y funciones que se deben planear.

Del mismo modo, sería imposible llevar a cabo un adecuado proceso de integración de personal si no se conocen los perfiles que deben reunir los diferentes cargos en la empresa. La relación estrecha de la práctica de análisis de puestos de trabajo con la evaluación del rendimiento se da al momento en que, para determinar los parámetros de evaluación, estos se construyen generalmente a partir de las funciones que desarrolla el colaborador y de las metas esperadas por el proceso en cual está insertado. Así mismo, se tiene una importante relación con la administración de sueldos sobre todo por el nivel de responsabilidad y ubicación en el organigrama que el cargo tenga, y esto, una vez más, se encuentra consignado en la descripción del cargo.

Finalmente, sirve también como referencia al momento de establecer potenciales rutas de ascenso del colaborador que ocupa el cargo debido a que en este documento (descripción del cargo) se definen los niveles de subordinación, así como los de supervisión que se tienen. “Este conocimiento repercutirá en las políticas de recursos humanos a emplear y en las acciones sobre planificación, reclutamiento y selección, evaluación del rendimiento, retribución, formación o el desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización.” (Planificación de los Recursos Humanos, 2008, p.35).

Esta fuente bibliográfica entrega un nuevo concepto referido a la descripción de puestos de trabajo que en gran medida refuerzan los conceptos de otras fuentes y que ayudan en la construcción de un marco conceptual propio en el cual se da nuestro aporte como tesis a tal definición. En este libro se hace referencia a las tareas, pero también aporta un elemento nuevo como lo son las condiciones de trabajo que hasta ahora no habían sido abordadas por otras fuentes y que estimamos pertinentes al menos hacer una reflexión crítica de su inclusión o no en nuestro proyecto de investigación. En este aporte se le da un carácter de estructuración a la descripción de cargos y se refiere a definir de manera concreta, sin elementos retóricos ni filosóficos, si no, muy prácticos, así como los objetivos que se esperan del cargo.

Por Descripción de Puestos de Trabajo entendemos aquella lista de tareas, responsabilidades, atribuciones y condiciones de trabajo que conforman un cargo, y que a la vez lo diferencian de los demás cargos de la organización. Se trata de un proceso en el cual se elabora una estructuración del trabajo, y se asignan unas actividades de trabajo concretas para alcanzar determinados objetivos de la organización. (Planificación de los Recursos Humanos, 2008, p.38).

En este libro se hace referencia al análisis de puestos de trabajo como A.P.T. y resaltan su importancia como elemento determinante en el éxito o no de muchos otros procesos relacionados no solo con la gestión estratégica del talento humano sino también con el logro de las metas en el área de producción, por ejemplo, área empresarial en donde se centra el objetivo del presente proyecto de investigación.

Es importante indicar que la gestión estratégica del talento humano no solo está orientada a personas, departamentos o procesos cuyo rótulo implique las palabras talento o recursos humanos, sino que, en toda área de una organización en la cual participen personas, sea dicha área de la parte administrativa, técnica u operativa, en tanto existan personas involucradas, es posible y necesaria la aplicación de una adecuada gestión del talento humano, tal es el caso del área de producción de Soluempaques S.A. en donde el proceso administrativo a aplicar es justamente la práctica de análisis de puestos de trabajo para

mejorar la eficiencia de un área técnica. “El establecimiento de este A.P.T. determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una organización ya que es en él mismo donde se reflejarán los requerimientos técnicos, contextuales y comportamentales especificados en cada caso.” (Planificación de los Recursos Humanos, 2008, p.40).

Una vez más se hace referencia al impacto que desde lo motivacional tiene una adecuada práctica de análisis de puestos de trabajo y en particular el aspecto del diseño de puestos. “Por otro lado, los puestos bien diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen a la consecución de los resultados deseados por la organización.” (Planificación de los Recursos Humanos, 2008, p.40). Tal como lo indica esta fuente, cuando las funciones y tareas se encuentran técnicamente definidas, se elimina una opción de confusión o errores por desconocimiento, sobre todo en operadores o colaboradores en general relativamente nuevos que utilizan toda esta documentación como guía importante en el desarrollo de sus funciones, además de conocer las relaciones interdepartamentales, los niveles de supervisión y de subordinación que tienen.

Incluso, si el documento contempla lo relacionado con el perfil o requisitos del cargo, entonces en muchas ocasiones el mismo trabajador identifica algún aspecto que aun de deba atender en lo que refiere a su formación y busca muchas veces por sí mismo cubrir esos vacíos a fin de estar acorde a las exigencias del puesto. Recordemos que muchas veces los requisitos del cargo no coinciden exactamente con el perfil del candidato, en cuyo caso de generan brechas que en principio la organización está dispuesta a asumir o tolerar si se quiere, pero, en gran medida es responsabilidad de colaborador el cubrir o disminuir tales brechas a fin de asegurar su permanencia en la organización a largo plazo.

#### **2.1.2.2. Artículos científicos.**

La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. Autores: Rafael Iturralde, Darwin Ordoñez, Stalin Guamán, Verónica Rodríguez. Año: 2020. Revista: YACHANA, IX (2), 93-104.

Este artículo de 2020 y de producción de la ULVR da una visión general y muy acertada de lo que implica la gestión del talento humano dentro de la dirección estratégica empresarial resaltando grandemente esta dimensión, como sus autores, le llaman, y convirtiéndose ya no solo en una función de apoyo, sino casi en una función esencial

dentro del quehacer diario de las empresas que reconocen y entienden al talento humano como parte fundamental del desarrollo de la empresa. Es así como se destacan otros componentes o prácticas igualmente importantes tales como la capacitación y el entrenamiento que muchas veces se relaciona con el análisis de cargos ya que uno de los insumos utilizados en el diseño de los programas de capacitación precisamente son aquellos aspectos contenidos en la descripción de las funciones y en el perfil de requisitos de manera que se incluyen temas relativos dentro de los programas de capacitación departamentales y empresariales en general. Los perfiles muchas veces incluyen competencias, "...estas competencias deben ser desarrolladas como producto de eficientes programas de capacitación y entrenamiento que, por otra parte, también aporten a la motivación y disminuya la rotación del personal." (Iturralde-Solórzano, Ordoñez-Iturralde, Guamán Aguiar & Rodríguez-Basantes, p.94).

Este artículo permite un acercamiento mayor a temas motivacionales en el diario actuar de las empresas e invita a reflexionar respecto a que no todas las personas son guiadas o motivadas por los mismos aspectos, posiblemente la existencia de documentos resultantes de los análisis de cargos puede ser elemento motivacional para muchos colaboradores, talvez no para otros, sin embargo, se debe actuar bajo la premisa de que los sistemas o procesos de análisis de cargos son importantes en la dirección de empresas y como mínimos disminuyen el estrés inicial de colaboradores nuevos cuando desean conocer el alcance y dimensiones de sus funciones en un proceso determinado de la empresa. "Cada persona tiene sus propias motivaciones y es deber de la gerencia identificar dichas motivaciones y utilizarlas en favor de la empresa." (Iturralde-Solórzano, Ordoñez-Iturralde, Guamán Aguiar & Rodríguez-Basantes, p.97).

Se vuelve nuevamente a la relación que tienen los análisis de puestos de trabajo con otros procesos claves de la gestión del talento humano. Los programas de capacitación tienen varios insumos importantes en sus diseños, uno es la evaluación del desempeño, otro, las opiniones de los jefes inmediatos, y un tercero son los requerimientos de la empresa en cuanto a objetivos de mediano y largo plazo así como otras fuentes, y dentro de esas otras fuentes se tiene a toda la documentación de la empresa en cuanto a los perfiles de cargos que incluyen, como se indicó párrafos atrás, a las competencias requeridas que, cuando no son cumplidas por el candidato al ingresar a la empresa, deben ser desarrolladas mediante adecuados procesos de capacitación y desarrollo del personal. En este orden de ideas, este artículo científico producto de la ULVR señala:

“...los programas de capacitación y desarrollo del talento humano tienen como finalidad el facilitar el logro de las metas y objetivos organizacionales de manera eficiente, o dicho de otra forma, que se alcancen los mismos buenos resultados esperados de una manera más económica para la organización.” (Iturralde-Solórzano, Ordoñez-Iturralde, Guamán Aguiar & Rodríguez-Basantes, p.100).

Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial. Autores: Karen Olinda Castro Mori, José Manuel Delgado Bardales. Año: 2020. Revista: Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Volumen 4, número 2.

Este artículo de Karen Castro y José Manuel Delgado del 2020 reafirma la necesidad de una empresa de contar con diseños de puestos adecuados, técnicamente bien estructurados, sobre todo referentes a cargos claves dentro de la organización y más aún si se trata, como en el caso del presente proyecto de investigación, de puestos relacionados con el área de producción, tan sensible para empresas manufactureras en las cuales estos procesos pasan a ser básicos y fundamentales en el desempeño e intenciones de la empresa por sostenerse en el largo plazo en el mercado. Es así como estos autores hacen referencia al diseño de puestos e indican que cuando no están bien elaborados se ocasiona una inadecuada integración de personal idóneo para la empresa, resaltando aquí la estrecha relación del análisis de cargos con otros procesos de la administración del recurso humano.

...el diseño de los puestos de los manuales de organización y funciones evidencia vacíos y falta de mayor contenido, lo que ha conllevado que no se tenga el personal idóneo o que la institución contrate personal que no cumple las características idóneas para una buena gestión. (Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

La teoría sugiere siempre la organización, la planificación, el control y claro, la ejecución, pero esto no siempre se logra. Se intenta encontrar relación entre las teorías y la práctica

y lo cierto es que no muchas organizaciones aplican los elementales e importantes conceptos teóricos y talvez ahí reside en gran medida la explicación de no lograr los niveles esperados de eficiencia y productividad. El día a día organizacional puede ser incluso caótico, conflictivo, pero es justo ahí en donde interviene la mano y la dirección del administrador de procesos y es justo ahí en donde procesos tales como el diseño de los cargos contribuyen grandemente a organizar el funcionamiento empresarial que se busca, disminuyendo ineficiencias provocadas por retrabajo, confusiones, traslape de tareas entre otros síntomas y signos de procesos no estudiados desde una mirada técnica. Este artículo de Karen Castro y José Manuel Delgado nos acerca la siguiente reflexión en esta misma línea de pensamiento:

Las teorías de la gestión Administrativa y organizacionales, permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales, son complejas, dinámicas, con capacidad de aprendizaje, conflictivas, son sistemas abiertos, con estructuras jerárquicas determinadas, con relaciones organizacionales permeadas por el poder, el control, el liderazgo, la división del trabajo, entre otras. (Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

Ahora bien, como administradores de empresas o administradores de proyectos organizacionales, independientemente de la nomenclatura del título de grado que se tenga, no debemos nunca olvidar que por encima de los procesos adecuadamente diseñados se encuentran las personas, seres humanos con sentimientos, motivaciones, capacidades e incluso limitaciones que deben ser considerados como el nervio motor de toda empresa moderna que desee permanecer en el mercado por largo tiempo. “El recurso humano dentro de una organización es el activo más importante, para cumplir los objetivos...” (Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

En la misma línea de pensamiento de los párrafos anteriores, este artículo hace hincapié en aspectos relativos a la motivación para un adecuado desempeño laboral, y aporta a esta investigación ya que queremos resaltar el hecho de que por más que diseñemos correctamente los cargos claves en las áreas técnicas u operativas de Soluempaqués, si



esto no va de la mano con la debida atención que las organizaciones les den a aspectos de la conducta humana, será complicado que logren los objetivos.

Dicho de otra manera, debe existir sinergia entre los procesos los cuales deben ir coherentemente articulados y coexistir para alcanzar altos niveles de productividad. “En la dimensión motivación del desempeño laboral los colaboradores tienen ambición importante en desarrollarse como profesional, cumplen con las metas según las expectativas puestas en él y evita cualquier conflicto en su centro laboral para no afectar su desempeño.” (Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

Gestión de administración de los Recursos Humanos. Autores: Franklin Brian Armijos Mayon, Aaron Isaac Bermúdez Burgos y Norman Vinicio Mora Sánchez. Año: 2019. Revista: Universidad y Sociedad vol.11 no.4, 163-170.

Este artículo, de la base de datos SciELO, hace un análisis referente a la gestión de los recursos humanos dando al talento humano una ubicación protagónica dentro de la empresa catalogándola como “activo” principal que debe ser tratado como tal y que los procesos modernos alrededor de este activo van mucho más allá que solamente las prácticas de integración de personal y que en gran medida dictan buena parte de las políticas de la organización. “Se determinó que los recursos humanos son el principal activo de una empresa; la gestión de los recursos humanos ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales.” (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos & Mora Sánchez, 2019, p.163).

Todos estos procesos empresariales, incluyendo aquellos referidos a la gestión del talento humano, apuntan al desarrollo organizacional pero ya no solo buscando la utilidad o el margen en la venta de un producto o servicio sino más bien un desarrollo organizacional con un concepto más amplio, en cuyo desarrollo también se encuentra el del personal que debe crecer en todo aspecto a la par del crecimiento de la empresa. Es claro que un adecuado proceso de elaboración de tareas en una descripción del cargo, así como del perfil requerido ayudará en gran medida a mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa y en particular en el caso de Soluempaqués, a la eficiencia de los procesos operativos del área de producción.

El desarrollo organizacional, se fundamenta en conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización empresarial. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos & Mora Sánchez, 2019, p.166).

Aun cuando la empresa no tenga un departamento formalmente estructurado de recursos humanos, las funciones y procesos inherentes pueden ser desempeñados por los líderes de grupos o departamentos y más aún cuando tienen personal a su cargo. Una de esas funciones o responsabilidades de los líderes de procesos o jefes departamentales es establecer de manera clara y concreta las responsabilidades y tareas de cada puesto bajo su supervisión, así como es deber también de dichos jefes el establecer las directrices referentes a los perfiles o características que debe tener el ocupante del puesto. “Funciones del Departamento de Recursos Humanos. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las características que debe tener la persona que lo ocupe.” (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos & Mora Sánchez, 2019, p.168).

Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Autora: Beatriz Eugenia Agudelo-Orrego. Año: 2019. Revista: Entramado, Vol.15, No.1, p.116-13.

Este artículo alojado, de la base de datos SciELO, hace una profundización respecto a la importancia del talento humano en la estrategia de la empresa y si bien se refiere en particular a un grupo de empresas con una cierta delimitación geográfica, hace importantes aportes referentes a la planeación estratégica tales como su concepto en donde el horizonte, indica, debe ser el largo plazo y orientado al logro de los objetivos de la organización definiendo mecanismos o sistemas, que en este artículo lo entienden acertadamente como “métodos” por medio de los cuales se intenta garantizar el cumplimiento de los planes que la empresa ha diseñado. Parte de esos planes debe incluir lo relacionado con el talento humano y en particular con los procesos de análisis de cargos

por su importancia en la estrategia de la empresa como unidad funcional y sobre todo de aquellas que realmente desean sostenerse en el tiempo.

La planeación estratégica se entiende como una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo, siendo un proceso sistémico que orienta a la organización hacia el logro de los objetivos, en la cual se establecen los métodos para garantizar el cumplimiento de los programas estratégicos. (Agudelo-Orrego, 2019, p.120).

En este mismo orden de ideas, dentro de dicha planeación estratégica se encuentra también la planeación funcional que debe incluir aspectos tales como las actividades, los tiempos en los cuales se deberán desarrollar, que incluso pudieran ser de corto y mediano plazo como parte de la planeación estratégica corporativa de largo plazo, y dentro de dicha planeación funcional deberá considerarse a la planeación de la producción con todos sus componentes no solo en aspectos técnicos u operativos propiamente sino también en lo relacionado al capital humano que en áreas técnicas es un aspecto sumamente sensible e importante por el grado de especificidad del cargo, por tanto, el análisis de cargos se vuelve un tema de alta relevancia en producción y sobre todo sensible precisamente por lo que se expone.

La gente calificada, sobre todo aquel personal técnico que participa en los procesos básicos como son los de producción, aporta en la generación de valor para la empresa e incrementa lo que se conoce como capital humano de las organizaciones. “La gestión estratégica de la empresa es determinante para el logro de los objetivos organizacionales, procurando no solo optimizar los recursos sino generar valor a partir de las iniciativas desarrolladas.” (Agudelo-Orrego, 2019, p.126).

## **2.2. Marco Conceptual**

***Análisis de Cargos.*** - Proceso sistemático organizacional referido a la administración estratégica del talento humano por medio del cual las empresas realizan la descripción de las tareas, responsabilidades y relaciones del cargo con otros, así como el establecimiento del perfil de requisitos necesarios para que un ocupante de dicho cargo lo desempeñe de manera eficiente. También conocido como análisis de puestos de trabajo.

***Descripción del cargo.*** - Sub proceso organizacional que forma parte del proceso de análisis de cargos, que tiene como objetivo detallar las tareas, responsabilidades, relaciones de subordinación, así como de supervisión, relaciones interdepartamentales para un puesto o cargo específico en una empresa.

***Descripción del Perfil.*** - Sub proceso organizacional que forma parte del proceso de análisis de cargos, que tiene como objetivo detallar los niveles de formación académica, formación general, grados de experiencia en cargos similares, aptitudes y competencias requeridas para que un ocupante se ajuste adecuadamente al cargo y pueda lograr niveles de rendimiento tales que cumpla de manera eficaz y eficiente con la descripción del puesto. También conocido como perfil competencial o perfil del cargo.

***Competencias.*** - Las competencias dentro del campo de la administración del talento humano, son habilidades aptitudinales desarrolladas por medio de la capacitación formal y de las experiencias laborales o sociales, que permiten a los colaboradores mejorar sus capacidades en el desempeño de una función. El trabajo en equipo, la orientación hacia resultados, la planificación, la comunicación, la adaptación a los cambios y la recursividad en la solución de problemas son ejemplos de competencias.

***Diseño Organizacional.*** – Proceso sistemático mediante el cual se articulan de manera coherente actividades orientadas a la generación de un resultado, que puede ser tangible o intangible o también un producto o un servicio, sean terminados o en proceso, buscando la optimización de dichas actividades de manera que evidencien eficacia y eficiencia.

### 2.3. Marco Legal

#### **H. Congreso Nacional. Código del Trabajo. Codificación 17. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Última modificación: 26-sep-2012. Estado: Vigente**

Dentro del marco legal, durante esta investigación se encontró una importante referencia en el artículo 45 del Código del trabajo, en el cual, en el literal “a” de las obligaciones del trabajador indica que las actividades se deben realizar con la intensidad, cuidado y esmero, correctos en la forma, tiempo y lugar convenidos. Esto no sería posible, o al menos se dificultaría sobremanera en la medida en la que el trabajador no disponga de funciones y detalles inherentes que le permitan tener un marco claro de actuación en su día a día laboral.

#### ***Art. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:***

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este código.

Un marco legal pertinente, aunque más general que el del Código de Trabajo, lo ofrece la Constitución de la República del Ecuador, la misma que en su artículo 326, numeral “5”, señala que las personas tienen derecho a desarrollar sus labores en ambientes adecuados y parte de ese ambiente adecuado es justamente el establecer de manera clara cuáles son las funciones críticas o más importantes que se deben desarrollar en el día a día laboral. Incluso este ordenamiento metodológico que implica las funciones claramente establecidas aporta significativamente a la seguridad física e incluso psicológica en el ambiente laboral generando, en consecuencia, higiene y bienestar.

***Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:***

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Metodología

El presente proyecto de investigación inició con una profunda revisión documental en tesis, en su mayoría doctorales, en libros de importantes autores reconocidos en la temática del talento humano y en artículos indexados, algunos de ellos en bases tales como SciELO y otros de Latindex referentes a la gestión del talento y humano y en particular respecto a la descripción de cargos. Posterior a esta revisión documental se pudo definir en el marco conceptual aspectos claves para este proyecto de investigación. Gracias a la revisión documental, se pudo sin problema diseñar instrumentos tales como entrevistas a expertos y ficha de observación fundamentales para la obtención de información que orientó hacia la construcción del capítulo cuatro o propuesta. Finalmente, de la misma revisión documental se diseñó un adecuado formato para presentar el análisis de los cargos principales en el proceso de producción de Soluempaqués, cargos que fueron obtenidos tanto de la entrevista cuanto de la observación sistemática.

#### 3.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo. El libro referente en cuanto a lo metodológico en nuestro proyecto fue el libro denominado Metodología de la Investigación cuyo autor principal es Roberto Hernández Sampieri. Decimos que el tipo de investigación de nuestro proyecto es descriptiva ya que buscamos especificar características de cargos en un proceso operativo además de que describimos cada uno de ellos (cargos) como resultado final de nuestra investigación. “**Investigación descriptiva** Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.80)

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo ya que se buscó (y en gran medida se logró) especificar las características de cada puesto de trabajo, así como los perfiles de los colaboradores que lo ocupan. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos,

objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.80)

### **3.3. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Durante el desarrollo de este proyecto se recolectó información de tipo no numérico, esto es, opiniones de los entrevistados, así como descripción de actividades y funciones por medio de las fichas de observación que nos permitieron enfocar de mejor manera la idea a defender, así como la sistematización del objetivo general. “Enfoque cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.7).

Esta investigación, de tipo cualitativo, inició con una revisión profunda de fuentes tales como tesis, libros y artículos referentes a nuestro tema que dieron soporte principalmente para la construcción del capítulo cuatro, pero también contribuyó a obtener importantes conclusiones que relacionan los procesos de análisis de cargos con otros procesos en la gestión del talento humano. “Aunque ciertamente hay una revisión inicial de la literatura, ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.7).

La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y nos guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.7).

Respecto a esta última cita del referente metodológico como lo es Roberto Hernández y su libro, una ventaja que ciertamente se tuvo durante el desarrollo de esta investigación



cualitativa fue que tuvimos como tesistas la oportunidad de estar presentes durante los procesos de producción de Soluempaques y saber y conocer a las personas claves que aportaron importantes guías en la culminación exitosa de este proyecto.

### **3.4. Técnicas e instrumentos**

En el diseño metodológico se buscaron herramientas que permitieron identificar los principales cargos en el área de producción de Soluempaques, así como establecer de manera directa las tareas fundamentales que los ocupantes de tales cargos debían realizar. Por eso, se obtuvo de la literatura técnica revisada los siguientes métodos que orientaron en el proceso de escoger las técnicas e instrumentos aplicados. En este aspecto un importante referente fue Idalberto Chiavenato quien aportó el siguiente importante concepto: “Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes: 1. Observación directa. 2. Cuestionario. 3. Entrevista directa. 4. Métodos mixtos.” (Chiavenato, 2011, p.194).

Con base en lo anterior, en la metodología de este proyecto de investigación, se utilizaron la observación directa y la entrevista directa.

#### **3.4.1. La Entrevista**

Esta técnica se aplicó con la finalidad de determinar la importancia de este proceso como lo es el análisis de cargos y más específicamente sirvió mucho para establecer los cargos principales dentro de Soluempaques al entrevistar a un importante funcionario de la empresa. Asimismo, esta técnica fue muy importante para alcanzar el objetivo general ya que se pudo establecer causas que generan desorganización relacionada a una inadecuada determinación de análisis de cargos. El anexo 1 muestra de manera condensada la entrevista, la cual fue muy versátil ya que se la diseñó en tres secciones (A, B y C), siendo la sección B específica para un especialista en gestión del talento humano y la sección C para el funcionario de Soluempaques.

Entrevista. De forma muy general se puede definir la entrevista como una conversación cara a cara con un

propósito determinado, en el caso del APT, la recogida de información es sobre el contenido de los puestos de trabajo. Existen distintos tipos de entrevistas en función del número de participantes y del grado de estructura de las mismas. Las más utilizadas, en el APT, son la entrevista individual y la entrevista grupal, ambas semiestructuradas, y las fuentes de información más habitualmente empleadas son el ocupante del puesto y/o su superior inmediato. (Berrocal Berrocal, 2016, p.53)

En la cita anterior, APT se refiere a análisis de puestos de trabajo. La entrevista se la estructuró buscando también atender aspectos tales como el objetivo general, la corroboración (al menos de manera parcial) de la idea a defender. “Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos”. (Chiavenato, 2011, p.195)

#### ***3.4.1.1. Descripción curricular de los entrevistados.***

En este numeral se realiza una breve descripción curricular de las personas que muy amablemente accedieron a conceder entrevistas que aportan a este proyecto. Se consideró a estos profesionales por su formación académica y por sobre todo por su experiencia y amplio recorrido laboral en diferentes organizaciones, lo cual avala su participación y aporte en este proyecto siendo sus conceptos y posturas aplicados sobre todo en la construcción del capítulo cuatro.

#### ***María de los Ángeles Solorzano Hernández.***

La Licenciada María de los Ángeles Solórzano tiene amplia experiencia en manejo de personal. Ha laborado por 14 años en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y en particular en el área de Talento Humano en donde se ha especializado en procesos

de la gestión estratégica del talento humano habiendo participado en muchos procesos de integración de personal, remuneración, clima laboral, así como en la descripción y análisis de cargos nuevos y ya existentes. Tiene experiencia en la interrelación de tales procesos y describe la importancia de los mismos resaltando lo relacionado con descripción del cargo y perfiles de candidatos.

***Darwin Alfredo Vera Vera.***

El Ingeniero Darwin Vera es Ingeniero Químico, cuenta con amplia experiencia en procesos de producción, control, supervisión, diseño y rediseño de los mismos, así como en el establecimiento de los perfiles y tareas de cargos importantes en áreas operativas a su cargo. El Ingeniero Vera laboró durante 23 años en la empresa La Fabril, una de las más grandes e importantes en cuanto a fabricación de aceites comestibles de la región, cuya planta central se encuentra en la ciudad de Manta. Fue Jefe de un importante proceso en la planta de La Fabril Manta como lo es el proceso de envasado liderando su grupo operativo de manera eficiente y cumpliendo con los indicadores de proceso de manera eficaz. Lo anterior le avala para ser referente importante en temas de análisis de cargos en el área de producción de empresas con procesos de fabricación altamente demandantes.

***Ing. Adolfo Federico Palacios Parra***

El Ingeniero Adolfo Palacios es Ingeniero Industrial, tiene experiencia de 44 años en cartón corrugado. Ha ocupado importantes cargos gerenciales en la industria del cartón y papel tales como la Gerencia de Producción de la empresa Cartones Guayaquil durante cinco años. También fue un importante funcionario de la empresa Procarsa ocupando cargos gerenciales en dicha compañía por veintidós años. Trabajó en Corrugados Especiales S.A. por seis años. Desde hace más de año brinda asesoría en Soluempaqués S.A. Esta amplia experiencia en el medio lo avalan para ser palabra autorizada y referente importante en este proyecto de investigación.

***Ing. María Elena Ormaza Macías***

María Elena Ormaza Macías es Ingeniera Comercial, graduada en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Tiene amplia experiencia laboral, de más de diez años, en áreas administrativas en empresas prestadoras de servicios médicos de los cuales seis años han sido en el área de Talento Humano. Ha participado en el diseño de procesos organizacionales relacionados con la gestión estratégica del talento humano en empresas establecidas en el medio tales como Farmadial S.A. Tiene experiencia en el desarrollo de empresas tales como RenalPro C.A. aportando significativamente en el crecimiento de las mismas en áreas directamente relacionadas con el talento humano. En lo académico ha participado en cursos y congresos internacionales de Administración que avalan sus fundamentos teóricos y la acreditan en la elaboración de este tipo de investigaciones.

***Fernando Jiménez.***

El Señor Fernando Jiménez, cuenta con una experiencia de 15 años en el conocimiento del cartón corrugado. Estuvo en el área de planificación de producción en la empresa Procarsa por un periodo de 5 años. Actualmente se desempeña como Jefe de Producción en la empresa Soluempaques S.A.

***3.4.1.2. Informe y sistematización de las entrevistas.***

A continuación, mostramos los resultados de las entrevistas realizadas.

***Lcda. María de los Ángeles Solorzano Hernández.***

***SECCIÓN A. (Esta sección contiene preguntas genéricas realizadas a todos los entrevistados en este proyecto de investigación)***

- ***Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?***

*En gran medida es por desconocimiento. Muchas empresas, incluso del sector público, obvian esta práctica importante en sus gestiones. Considero, por otra parte, que muchas empresas creen que sus empleados ya conocen de memoria sus funciones y no le dan la debida importancia a generar un documento escrito u oficial empresarial que describa los cargos.*

- ***En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas que desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?***

*La desorganización en las tareas o la confusión en quién hace qué cosa es precisamente por la informalidad con la que muchas organizaciones llevan a cabo sus actividades, entre ellas la descripción de funciones. Al no existir documentos oficiales que describan las funciones de cada colaborador es inevitable que en algún momento existan actividades cuya responsabilidad asignada no esté debidamente establecida.*

- ***Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?***

*La sola identificación de las causas no va a mejorar ningún proceso en particular de gestión del talento humano, pero, si a esa identificación la empresa aplica acciones correctivas, sí es posible mejorar los estándares o indicadores que hayan definido para dichos procesos. Incluso si los indicadores no son los adecuados para controlar los procesos, tampoco se lograrán los resultados que la empresa espera.*

***SECCIÓN B. (Esta sección contiene preguntas realizadas únicamente al especialista en talento humano).***

- ***¿Cuáles son los campos o elementos principales que debería tener el documento que contenga la descripción de un cargo?***

*Este tipo de documentos, el de análisis de puestos como generalmente se lo conoce, debe tener dos grandes campos, por una parte, lo relacionado a la*

*descripción de las tareas en donde se detallan las responsabilidades que cada cargo tiene y por otro lado los requisitos o perfil que el empleado debe tener para ser contratado o para estar a cargo de un determinado puesto. En cuanto a su pregunta específica, como ya comenté, la descripción del cargo debe tener un listado de las tareas principales que se realizan, detallando también, en lo posible, la frecuencia de ejecución. Recomiendo también incluir una especie de caracterización del cargo en donde se incluya el objetivo del cargo, relaciones con otras áreas, nivel de supervisión y subordinación, como los campos más importantes.*

- ***¿Cuáles son los campos o elementos principales que debería tener el documento que contenga el perfil de un cargo?***

*El perfil del cargo debe ser elaborado en función de las tareas que se realizan, es decir, cada tarea sugiere alguna cualidad o competencia de quien desempeña el cargo, entonces el perfil del cargo debe incluir características de formación académica, habilidades y competencias, experiencias previas detallando en qué campo y cuán extensa para finalmente detallar algún requerimiento en cuanto a aspectos personales pero sin que esto genere algún matiz de discriminación por condición religiosa, física o preferencias políticas ni de cualquier otro tipo.*

***Ing. Darwin Alfredo Vera Vera.***

***SECCIÓN A.- Esta sección contiene preguntas genéricas realizadas a todos los entrevistados en este proyecto de investigación.***

- ***Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?***

*Considero que hay dos razones principales para que no se elaboren y se pongan por escrito las tareas, una es el desconocimiento de muchas empresas acerca de la importancia de que el trabajador conozca sus tareas de manera clara y lo otro es por la presión del día a día que tienen muchas empresas por alcanzar resultados en el corto plazo y no se dan el tiempo necesario para organizar*

*correctamente sus procesos, no es el caso de La Fabril ya que en esta empresa todos los procesos se encuentran adecuadamente establecidos, pero otras empresas se dejan desbordar por las actividades diarias y no le dan la importancia que tienen los análisis de los cargos.*

- ***En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas de desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?***

*Son varias las causas, una de ellas es la falta de comunicación de las empresas hacia sus empleados o de los jefes y supervisores inmediatos que asumen que los empleados, por su tiempo en el puesto, saben cómo realizar las tareas y dan por entendido que lo harán bien, y eso no siempre ocurre. En La Fabril se cuenta con sistemas de comunicación que reducen ese problema. Otra causa es porque en muchas empresas no se da la capacitación adecuada a sus empleados y sobre todo no les dan cada cierto tiempo un entrenamiento para que realicen de mejor manera sus funciones. Por último, esta desorganización muchas veces se debe a que los cargos y las funciones no están debidamente establecidas, lo que lleva a pérdida de productividad en las empresas.*

- ***Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?***

*Es una interesante pregunta, pero nada fácil de contestar ya que la sola identificación de las causas que generan la desorganización no le garantiza a una empresa la mejora de sus indicadores de procesos. Lo que la empresa debe hacer es diseñar los indicadores más importantes, no tantos porque si exagera con muchos indicadores, con el tiempo no los va a monitorear, entonces debe definir los más importantes para su proceso y luego establecer los valores adecuados o estándares que exija sobre todo para asegurar la calidad del producto final y luego, ahora sí, medirlos y controlarlos de manera periódica. Si las empresas*

*siguen este orden lógico, ahí sí es posible que se mejoren los estándares a partir de la identificación previa de las causas que generan desorganización.*

**Ing. Adolfo Federico Palacios Parra**

**SECCIÓN A.- Esta sección contiene preguntas genéricas realizadas a todos los entrevistados en este proyecto de investigación.**

- ***Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?***

*Algunas veces las organizaciones, le restan importancia al elaborar manuales de funciones con las obligaciones y responsabilidades de cada cargo, porque piensan que todo está estructurado y cada quien sabe que realizar, cuando los problemas se presentan, entonces se realizan y aplican.*

- ***En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas que desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?***

*Principalmente, la falta de manuales que delimiten los deberes y obligaciones en cada cargo, lo cual deja claro que responsabilidades, debe asumir cada uno y su inter relación con otros niveles.*

- ***Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?***

*Todo proceso es susceptible a ser mejorado. Los estándares se establecen de inicio mediante la medición de cada proceso, luego con la práctica y experiencia, se analizan, y por consiguiente se da la búsqueda de cómo mejorarlos.*

**SECCIÓN C.- Esta sección contiene preguntas realizadas al funcionario de Soluempques S.A., más las preguntas de la sección A.**



- ***¿Cuáles son los cargos claves o más importantes dentro del proceso de producción de Soluempaqués?***

*Jefe de Producción*

*Supervisor de Producción*

*Planificador / programador*

*Analista de resultados de producción*

*Jefe de bodega de materia prima*

*Jefe de bodega de producto terminado*

- ***¿Cuáles son los indicadores más importantes que desde su opinión se deberían implementar para el control de los procesos de producción en la empresa?***

*Medir el rendimiento, calidad y aprovechamiento de las máquinas. En base a los resultados obtenidos, es decir, identificados los problemas, proceder con métodos de análisis y búsqueda de soluciones. Se pueden aplicar métodos como la espina de pescado (método Ishikawa); en el cual se tiene la participación de los involucrados.*

*Creación de cuadro de mando, donde se detalle a las horas laboradas, la velocidad de cada máquina, los tiempos muertos, y controlar las unidades por hora.*

***Ing. María Elena Ormaza Macías***

***SECCIÓN A.- Esta sección contiene preguntas genéricas realizadas a todos los entrevistados en este proyecto de investigación.***

- ***Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?***

*Se pueda dar por alguna desorganización interna de la empresa, ya que todos deberían manejar un manual de funciones por cada cargo existente en el organigrama general de las organizaciones.*

- ***En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas de desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?***

Precisamente porque no existe manuales en las organizaciones, mala inducción, falta de capacitación, no existió una buena entrevista de trabajo para confirmar la experiencia del postulante.

- ***Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?***

Sí es posible mejorar, pero es necesario realizar capacitaciones continuas, pruebas como evaluaciones, cronograma anual correspondiente del área de procesos operativos.

***SECCIÓN B.- Esta sección contiene preguntas realizadas únicamente al especialista en talento humano, más las preguntas de la sección A.***

- ***¿Cuáles son los campos o elementos principales que debería tener el documento que contenga la descripción de un cargo?***

1. Las funciones asignadas dependiendo del cargo.
2. Prioridad de las actividades principales.
3. Tipo de reportes internos o externos (auditorias) que se deben elaborar.
4. Jefes directos de cada área.

- ***¿Cuáles son los campos o elementos principales que debería tener el documento que contenga el perfil (experiencia y) de un cargo?***

1. Identificar el cargo y ubicación
2. Objetivo del cargo/puesto de trabajo
3. Organigrama general de la organización
4. Conocimiento de manual de funciones/reglamentos
5. Conocimiento básicos office (Word, Excel, power point, mails institucionales)
6. Competencias comportamentales.
7. Formación académica y experiencia.

8. Actualización continua del campo según el cargo a ejercer.
9. Verificación de la información antes proporcionada

*Señor Fernando Jiménez*

***SECCIÓN A.- Esta sección contiene preguntas genéricas realizadas a todos los entrevistados en este proyecto de investigación.***

- ***Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?***

Hay organizaciones que no le prestan mucha atención a la elaboración de responsabilidades o tareas ya que los trabajadores saben lo que tienen que realizar en cada proceso, pero cuando se encuentran complicaciones es donde recién quieren plasmarlos.

- ***En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas que desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?***

No contar con un manual de funciones o al menos una ficha de descripción de cargos que indica las funciones de cada colaborador.

- ***Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?***

Conociendo los inconvenientes que causen la desorganización operativa, se pueden mejorar con más control y establecimiento de funciones por cargo.

***SECCIÓN C.- esta sección contiene preguntas realizadas al funcionario de Soluempaques S.A., más las preguntas de la sección a.***

- *¿Cuáles son los cargos claves o más importantes dentro del proceso de producción de Soluempaqués?*
  - Jefe de producción
  - Supervisor de producción
  - Planificador / programador
  - Analista de resultados de producción
  
  - *¿Cuáles son los indicadores más importantes que desde su opinión se deberían implementar para el control de los procesos de producción en la empresa?*
- Medir el rendimiento, calidad y aprovechamiento de las maquinas.
- Porcentaje de desperdicio
- Creación de cuadro de mando, donde se detalle a las horas laboradas, la velocidad de cada máquina, los tiempos muertos, y controlar las unidades por hora.

A continuación, en la tabla 1, se muestra un condensado de aspectos relevantes respondidos por los entrevistados en la sección A de las entrevistas (ver anexo 1) y sobre todo se identifica aspectos comunes de las respuestas para ser utilizados en este proyecto.

*Tabla 1. Comparación y detección de aspectos comunes de las entrevistas*

|  | <b>SECCIÓN A</b>   |   |   |
|--|--|---|---|
| <i>Entrevistado</i>                                    | <i>Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?</i> | <i>En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas de desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?</i> | <i>Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?</i> |
| <i>Lcda. María de los Ángeles Solorzano Hernández.</i> | <i>En gran medida es por desconocimiento y no se le da la debida importancia a generar un documento</i>  | <i>Por la informalidad con la que muchas organizaciones llevan a cabo sus actividades</i>   | <i>La sola identificación de las causas no va a mejorar ningún proceso, pero, si a esa identificación la empresa aplica acciones correctivas, sí es</i>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <i>escrito que describa los cargos.</i>  |  | <i>posible mejorar los estándares o indicadores.</i>  |
| <b>Ing. Darwin Alfredo Vera Vera.</b>      | <i>Desconocimiento de muchas empresas acerca de la importancia de que el trabajador conozca sus tareas de manera clara y la presión del día a día que tienen muchas empresas por resultados de corto plazo</i> | <i>Falta de comunicación de las empresas hacia sus empleados.<br/>En muchas empresas no se da la capacitación o entrenamiento.<br/>Los cargos y las funciones no están debidamente establecidos.</i> | <i>La empresa debe definir los indicadores más importantes, luego establecer los estándares y medirlos.<br/>Si las empresas siguen este orden lógico, ahí sí es posible que se mejoren los estándares.</i>  |
| <b>Ing. Adolfo Federico Palacios Parra</b> | <i>Las organizaciones restan importancia al elaborar manuales de funciones con las obligaciones y responsabilidades de cada cargo.</i>   | <i>Falta de manuales que delimiten los deberes y obligaciones en cada cargo</i>  | <i>Todo proceso es susceptible a ser mejorado.</i>  |
| <b>Ing. María Elena Ormaza Macías</b>      | <i>Desorganización interna de la empresa, ya que todos deberían manejar un manual de funciones por cada cargo.</i>   | <i>Mala inducción, falta de capacitación, no existió una buena entrevista de trabajo para confirmar la experiencia del postulante.</i>   | <i>Sí es posible mejorar, pero es necesario realizar capacitaciones continuas, pruebas como evaluaciones, cronograma anual.</i>   |
| <b>Fernando Jiménez</b>                    | <i>Se minimiza su importancia ya que se cree (erróneamente) que todos saben qué hacer.</i>   | <i>Falta de manuales que describan obligaciones en cada cargo y su interrelación con otros niveles.</i>  | <i>Se puede mejorar con más control y estableciendo funciones por cargo</i>   |
| <b>Detección de aspectos comunes</b>       | <i>Desconocimiento y desorganización de las organizaciones respecto a la importancia de la descripción de funciones y de los perfiles de cargos</i>  | <i>Informalidad y falta de comunicación que conduce a no establecer formalmente las funciones en cada uno de los cargos, además de inadecuados procesos de inducción y capacitación.</i>             | <i>Sí es posible mejorar los procesos en las organizaciones y una de las acciones para lograrlo es precisamente la elaboración de los análisis de cargos y el establecimiento de indicadores de gestión, además de procesos de capacitación y evaluación.</i> |

Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)

### ***3.4.1.3. Análisis y conclusiones de las entrevistas.***

***Lcda. María de los Ángeles Solórzano Hernández.***

La experiencia en organizaciones públicas de la Lcda. Solórzano, y en particular gracias a su paso y administración por procesos de gestión del talento humano, aporta de en gran medida a este proyecto con una visión muy de tipo organizativa, estructural y haciendo hincapié en la formalidad que los procesos del talento humano deben tener, en particular aquellos que implican los análisis de cargos y señala de manera enfática el desconocimiento de desde tu punto de vista evidencias muchas empresas acerca de la importancia de procesos relacionados además de recalcar que no se puede quedar solo en identificar causas que afecten negativamente la organización sino que se deben aplicar soluciones que mejoren la eficiencia y eficacia de los procesos.

***Ing. Darwin Alfredo Vera Vera.***

El Ingeniero Darwin Vera, gracias a su amplia experiencia en áreas de fabricación y también por su formación académica, nos da una visión muy técnica y que nos sirve mucho para nuestro proyecto. Nos habla de otros procesos importantes que muchas veces las empresas no toman en cuenta tales como la capacitación y el entrenamiento que se debe dar sobre todo en áreas tan importantes como lo son las de producción. Esta respuesta nos permite que, en nuestro proyecto, en las recomendaciones, justamente hagamos ese aporte lo cual sin dudas va a complementar los análisis de cargos. Situación similar ocurre con los procesos de comunicación interna y en un nivel similar de importancia a lo ya mencionado de la comunicación. Nos da un procedimiento muy lógico y claro respecto al establecimiento de los indicadores de modo que el Ing. Vera sugiere no utilizar tantos sino más bien concentrarse en los que sean realmente importantes, definir los rangos o estándares para cada uno y proceder a su control periódico. Esto incluso nos da pie a sugerir el establecimiento de procedimientos para el diseño de indicadores de gestión que muy bien podría ser motivo para nuevos proyectos de tesis.

***Ing. Adolfo Federico Palacios Parra***

El Ingeniero Palacios nos indica que las empresas le dan poca importancia a la descripción de las funciones y esa falta de claridad en la delimitación de deberes y obligaciones es posiblemente el origen de otros problemas en particular a nivel de producción. Los procesos siempre podrán ser mejorados posterior a un estudio profundo de cada uno de ellos, para lo cual recomienda ciertas mediciones entre las que destacan por ejemplo la medición del rendimiento de las máquinas a través de la medición de las unidades producidas por hora o los tiempos muertos en los que se incurre, así como las horas laboradas por los colaboradores del área.

***Ing. María Elena Ormaza Macías***

De acuerdo a la Ingeniera Ormaza, la desorganización interna de las empresas es una de las causas de los problemas y el no cumplimiento de los objetivos además de la no aplicación de otros procesos importantes dentro de la administración del talento humano resaltando entre ellas a la inadecuada inducción del personal, así como la falta de capacitaciones. También hace hincapié en adecuados procesos de integración de personal resaltando la parte de las entrevistas de trabajo. Indica que para mejorar hacen falta procesos de evaluaciones de personal de manera formal que incluyan los respectivos cronogramas. Ratifica los campos principales que debe contener un formato para descripciones de cargos, así como el de perfil del candidato, siendo, en el primer caso, obviamente las funciones, niveles de reportes y para el segundo caso la formación académica y experiencia del candidato.

**Fernando Jiménez**

El Señor Fernando Jiménez nos da su análisis desde su vasta experiencia en la industria del cartón y papel y hace hincapié en la poca importancia que muchas empresas le dan a la elaboración de las tareas de los colaboradores representada al menos con una ficha de análisis de cargos que claramente puede ayudar a solucionar temas de ineficiencias por retrabajo o desconocimiento de responsabilidades. Señala también que la medición del porcentaje de desperdicio es un indicador importante en esta industria basado también en

las horas laboradas, velocidad de máquina, tiempos muertos y control de producción de unidades por hora.

### **3.4.2. Observación sistemática.**

Una de las técnicas utilizadas en el presente proyecto de investigación es la observación, la cual se realizó en las instalaciones de Soluempaques y bajo una metodología previamente definida, sistemática y guiada por un instrumento diseñado para el efecto (Anexo 2). Luego de la revisión documental efectuada, específicamente en lo relacionado a la parte metodológica, se optó por esta técnica aprovechando además la coyuntura generada por la relación laboral en esta empresa, lo cual, con los permisos y autorizaciones internas de la empresas, facilitaron el desarrollo de la observación durante casi cuatro semanas, lo cual permitió recabar información muy importante al momento de diseñar o rediseñar los cargos así como el incorporar elementos de mejora que ayudarán a otros procesos de la administración del talento humano.

Al respecto de esta técnica, Idalberto Chiavenato se refiere a ella como una técnica muy aplicable a este tipo de estudios, en donde precisamente debíamos recabar información de tiempos y movimientos relacionados con la ejecución de tareas.

Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. (Chiavenato, 2011, p.194).

#### **3.4.2.1. Protocolo de la Observación Sistemática Directa.**

La observación se llevó a cabo en la empresa Soluempaques, específicamente en el área de producción, durante los días laborables y en el turno diurno a fin de facilitar el proceso. Durante casi cuatro semanas se estudiaron los cargos más importantes, así como los procesos claves de maquila en la empresa tomando con guía la ficha de observación



(Anexo 2) en la cual se describe la tarea que se realiza en el cargo, la frecuencia con la que se lleva a cabo dicha tarea, los equipos y/o materiales utilizados, la relación que pudiera el cargo tener con otros cargos, se le pregunta al encargado del cargo respecto a si genera o no algún tipo de reporte durante o al final de su turno de trabajo y finalmente se da una valoración cuantitativa desde la perspectiva de nosotras como tesisistas respecto a la importancia de la tarea dentro del cargo, esto con la finalidad de poder tentativamente recomendar una posible reingeniería del cargo. Se deja un campo para potenciales observaciones en donde anotamos eventuales incongruencias en el proceso.

Lo anterior va de la mano con el aporte que la Doctora Berrocal hace respecto a lo que es la técnica de observación, muy aplicada dentro de este tipo de investigaciones ya que sirvió para registrar las actividades laborales que el trabajador que ocupa el cargo desarrolla. También, tal como indica la cita a continuación, el aporte de la tesis doctoral citada ayudó para diseñar en parte nuestra ficha de observación ya que indicó en gran medida los campos principales que debía tener el instrumento a aplicar.

Observación. Es el método de recogida de información más antiguo y, tal vez, el más utilizado a lo largo de la historia...Consiste en la observación y registro de las actividades laborales desarrolladas por el trabajador, así como de otros posibles aspectos de interés relacionados con el puesto como pueden ser las condiciones de trabajo, herramientas y equipos utilizados, las relaciones mantenidas, etc. (Berrocal Berrocal, 2016, p.51)

#### **3.4.2.2. Informe y sistematización de la observación.**

A continuación, se muestran las fichas de observación aplicadas con la información correspondiente a los diez cargos críticos detectados en el área de producción. La ficha se muestra en el anexo 2. Es importante recalcar que en la columna “Calificación” se coloca una valoración que, aun cuando es numérica, es de tipo subjetiva desde nuestra óptica. Es una calificación sobre 5 acerca de la importancia de la tarea respecto al proceso y sirvió para el proceso de elaboración de los perfiles de cargos en el capítulo cuatro del proyecto.

**Tabla 2. Cargo críticos: Supervisor de Producción**

| <b>TAREA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS</b>                           | <b>RELACIÓN CON OTROS CARGOS</b> | <b>GENERA REPORTE SI/NO</b>   | <b>*CALIFICACIÓN</b> |
|---|-------------------|---|----------------------------------|---|----------------------|
| Control de cumplimiento de planificación de producción                    | Diario            | Equipos informáticos para el desarrollo adecuado de las tareas. | Ventas y Planificación           | Informe semanal de actividades resaltando el cumplimiento o no del programa de producción y eventuales paros no programados de máquinas para mantenimientos | 5/5                  |
| Revisión de programa de producción  | Semanal           |   | Planificación                    |   | 3/5                  |
| Organización del equipo de Líderes de Procesos                            | Semanal           |   | Líderes de Procesos de Máquinas  |   | 5/5                  |
| Establecimiento de metas de producción en coherencia con la planificación | Semanal           |   |                                  |   | 5/5                  |
| Establecimiento de requerimientos de materias primas para procesos        | Semanal           |   | Compras y Bodega                 |   | 4/5                  |
| Organización de programa de mantenimiento preventivo                      | Mensual           |   | Mantenimiento                    |   | 3/5                  |
| Coordinación de mantenimientos correctivos                                | Ocasional         |   |                                  |   | 3/5                  |

**Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** Se sugiere la implementación de un software que incluya las necesidades de ventas (inventario de producto terminado), los inventarios de materias primas, la planificación de producción. Este software debería ser operado por ventas, bodegas y producción.

**Tabla 3. Cargo crítico: Líder de Proceso Maquina S.I.S.**

| <b>TAREA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS</b> | <b>RELACIÓN CON OTROS CARGOS</b>  | <b>GENERA REPORTE SI/NO</b>   | <b>*CALIFICACIÓN</b> |
|---|-------------------|---------------------------------------|---|---|----------------------|
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina   | Diario            | Máquina S.I.S. y equipos relacionados | Supervisor de Producción como jefe inmediato.<br><br>Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación | Si. Reporte diario de producción que se entrega al Supervisor de Producción | 5/5                  |
| Cumplimiento de los niveles de troquelado esperado de acuerdo a la planificación  | Diario            |                                       |   |   | 5/5                  |
| Cumplimiento de los niveles de impresión esperado de acuerdo a la planificación   | Diario            |                                       |   |   | 5/5                  |
| Supervisar el correcto cambio de troqueles de acuerdo a la planificación  | Diario            |                                       |   |   | 5/5                  |
| Supervisar el correcto cambio de tintas de acuerdo a la planificación   | Diario            |                                       |   |   | 5/5                  |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores   | Diario            |                                       |   |   | 4/5                  |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos | Diario            |                                       |   |   | 3/5                  |

**Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** La máquina SIS condensa uno de los mayores procesos para Soluempaques combinando impresión y troquelado de manera que representa una actividad productiva muy sensible para el programa de producción planificado.

*Tabla 4. Cargo crítico: Líder de Proceso Maquina Troqueladora Plana*

| TAREA   | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS                    | RELACIÓN CON OTROS CARGOS   | GENERA REPORTE SI/NO  | *CALIFICACIÓN |
|---|------------|---|---|---|---------------|
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina de troquelado de cajas        | Diario     | Máquina Troqueladora Plana y equipos relacionados | Supervisor de Producción como jefe inmediato.<br><br>Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación | Si. Reporte diario de producción que se entrega al Supervisor de Producción relacionado con la máquina troqueladora plana | 5/5           |
| Cumplimiento de los niveles de troquelado plano esperado de acuerdo a la planificación    | Diario     |   |   |   | 5/5           |
| Corte de láminas de cartón evitando la generación de virutas o desperdicios en lo posible | Diario     |   |   |   | 5/5           |
| Supervisar el correcto cambio de troqueles de acuerdo a la planificación                  | Diario     |   |   |   | 5/5           |
| Controlar los niveles de presión ejercidos o fuerza aplicada sobre el troquel para cortar | Diario     |   |   |   | 5/5           |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de la máquina | Diario     |   |   |   | 4/5           |
| Reportar cumplimiento   | Diario     |   |   |   | 3/5           |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

**Elaborado por: Ortega & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** La máquina troqueladora plana desarrolla un importante proceso. Del mismo modo, los aspectos de seguridad industrial son claves ya que el funcionamiento de la máquina implica niveles de presión y corte elevado de manera que se deben observar sin escatimar todos los cuidados y requerimientos en cuanto a seguridad ocupacional.

*Tabla 5. Cargo crítico: Líder de Proceso Máquina Laminadora*

| TAREA  | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS            | RELACIÓN CON OTROS CARGOS   | GENERA REPORTE SI/NO  | *CALIFICACIÓN |
|--|------------|---|---|---|---------------|
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina laminadora   | Diario     | Máquina Laminadora y equipos relacionados | Supervisor de Producción como jefe inmediato.<br><br>Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación | Si. Reporte diario de producción que se entrega al Supervisor de Producción relacionado con la máquina laminadora | 5/5           |
| Cumplimiento de los niveles de calidad de laminado (con cartón ondulado o no) esperado de acuerdo a la planificación | Diario     |   |   |   | 5/5           |
| Controlar el correcto suministro de pegamento y sistemas de reciclaje  | Diario     |   |   |   | 4/5           |
| Supervisar el correcto ingreso del cartón y láminas que se adhieren al mismo   | Diario     |   |   |   | 4/5           |

|  |        |  |  |  |     |
|--|--------|--|--|--|-----|
| verificando en especial la fuerza de adherencia  |        |  |  |  |     |
| Controlar los niveles de adhesión y pegado de las piezas de laminado de acuerdo a la planificación   | Diario |  |  |  | 5/5 |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de la máquina de laminado  | Diario |  |  |  | 4/5 |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos para el laminado | Diario |  |  |  | 3/5 |

**Elaborado por: Ortigano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** El proceso de laminado es vital en especial en aspectos de acabado ya que se relaciona con la adherencia correcta de piezas tipo cartulina al cartón sea este corrugado o plano, es fundamental el control de otros elementos de adherencia intervinientes en este proceso y la precisión de la adhesión final a fin de evitar mermas y retrabajos.

**Tabla 6. Cargo crítico: Líder de Proceso Máquina de Corte o Cuchillo**

| TAREA   | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS | RELACIÓN CON OTROS CARGOS | GENERA REPORTE SI/NO | *CALIFICACIÓN |
|---|------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------|
| Cumplimiento de la planificación programada para la | Diario     |                                |                           |                      | 5/5           |

|   |        |  |   |  |     |
|---|--------|--|---|--|-----|
| máquina de corte o cuchillo   |        | Máquina de corte o cuchillo y equipos relacionados | Supervisor de Producción como jefe inmediato.<br><br>Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación | Si. Reporte diario de producción que se entrega al Supervisor de Producción relacionado con la máquina de corte o cuchillo |     |
| Cumplimiento de los niveles de calidad de corte del cartón de acuerdo a la planificación  | Diario |  |   |  | 5/5 |
| Controlar las dimensiones de corte en función de lo programado  | Diario |  |   |  | 4/5 |
| Supervisar la correcta ubicación de las cuchillas en función del corte programado   | Diario |  |   |  | 5/5 |
| Control del corte longitudinal de la lámina, así como de los cortes transversales que darán dimensiones a la lámina   | Diario |  |   |  | 5/5 |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de la máquina de corte o cuchillo   | Diario |  |   |  | 4/5 |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos para el corte | Diario |  |   |  | 3/5 |

**Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** El proceso de corte es de suma importante ya que es el punto inicial clave previo al ensamble o armado de las cajas de cartón sea de manera manual o automática. Si este proceso de corte no se genera de manera adecuada, o si se generan muchos desperdicios especialmente cuando las cuchillas no están adecuadamente calibradas, esto afectará el proceso adelante poniendo en riesgo el cumplimiento del programa de producción planificado. El cuchillo debe estar correctamente ajustado y generar un corte limpio en la lámina de cartón minimizando la rebaba o virutas a fin de incrementar el nivel de calidad tanto del corte cuanto del producto terminado.

*Tabla 7. Cargo crítico: Líder de Proceso de Trabajo Manual*

| TAREA   | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS                                      | RELACIÓN CON OTROS CARGOS   | GENERA REPORTE SI/NO   | *CALIFICACIÓN |
|---|------------|---|---|--|---------------|
| Cumplimiento de la planificación programada para las actividades de trabajo manual  | Diario     | Materiales de ensamble manual y equipos relacionados a la actividad | Supervisor de Producción como jefe inmediato.<br><br>Con los Líderes de Máquinas para efectos de coordinación | Si. Reporte diario de producción que se entrega al Supervisor de Producción relacionado con la máquina de corte o cuchillo | 5/5           |
| Cumplimiento de los niveles de calidad en el armado de cajas, corrección de pegado, eliminación de partes o cajas defectuosas, entre otros. | Diario     |   |   |  | 5/5           |
| Controlar la estética visual y funcionalidad operativa del armado y producto final  | Diario     |   |   |  | 5/5           |
| Monitorear la recepción de materiales y entrega de producto final en concordancia con la planificación programada                           | Diario     |   |   |  | 4/5           |



|   |        |  |  |  |     |
|---|--------|--|--|--|-----|
| Control de armado de lotes de cajas entregadas a bodega de acuerdo a la especificación de cada una                      | Diario |  |  |  | 4/5 |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de trabajo manual                           | Diario |  |  |  | 3/5 |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como disminución de producción por falta de personal | Diario |  |  |  | 3/5 |

**Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** Aun cuando la operación de trabajo manual no guarda una relación directa con máquinas de producción, se trata de una parte sensible del proceso ya que realiza el acabado fino o en detalle de buena parte de la producción en donde el buen criterio del (o de la) Líder de Trabajo Manual es fundamental en el establecimiento a juicio propio de la calidad del producto terminado y más aún, supervisar que los operadores que tiene a cargo cumplan también de la misma manera.

*Tabla 8. Cargo crítico: Operadores de Procesos de Máquinas*

| TAREA  | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS | RELACIÓN CON OTROS CARGOS       | GENERA REPORTE SI/NO              | *CALIFICACIÓN |
|--|------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Operar la máquina asignada y cumplir con planificación programada de actividades en el proceso | Diario     | Equipos de seguridad y salud   | Líderes de Procesos de Máquinas | Si. Eventual reporte de novedades | 5/5           |

|   |        |   |   |   |     |
|---|--------|---|---|---|-----|
| Monitorear permanentemente el cumplimiento de los niveles de calidad en el producto final del proceso de la máquina asignada  | Diario | ocupacional relacionados a la actividad | como jefe inmediato.<br><br>Otros operadores de máquinas para efectos de coordinación | en la producción del día que se entrega al Líder del Proceso de Máquina | 5/5 |
| Ajustar los controles y cambiar el estatus de la máquina en función del producto establecido en el programa planificado   | Diario |   |   |   | 5/5 |
| Verificar la calidad del material o insumo recibido para el proceso en la máquina asignada  | Diario |   |   |   | 4/5 |
| Control de los parámetros operativos o controles eléctricos, manuales y mecánicos de la máquina asignada  | Diario |   |   |   | 4/5 |
| Cumplir y hacer cumplir con el cronograma de mantenimiento preventivo de acuerdo a la planificación   | Diario |   |   |   | 3/5 |
| Identificar, detectar y reportar necesidades de mantenimientos correctivos a la máquina en función de eventuales defectos del producto o de lecturas fuera de rango en los controles del proceso de máquina | Diario |   |   |   | 4/5 |

**Elaborado por: Ortigano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** Los operadores de procesos de máquinas realizan el trabajo operativo clave para el cumplimiento de la planificación de producción a lo

largo del corte, troquelado, laminado, armado de cajas y otras actividades relacionadas. Es un trabajo que requiere una alta atención a los detalles, así como elevado nivel de concentración por lo sensible que son las distintas máquinas que operan.

**Tabla 9. Cargo crítico: Operadores de Proceso de Trabajo Manual**

| <b>TAREA</b>  | <b>FRECUENCIA</b>                  | <b>EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS</b>                                | <b>RELACIÓN CON OTROS CARGOS</b>                         | <b>GENERA REPORTE SI/NO</b>  | <b>*CALIFICACIÓN</b> |
|---|------------------------------------|--|--|--|----------------------|
| Cumplir con las actividades de trabajo manual programadas de acuerdo a la planificación de producción                               | Diario                             | Equipos de seguridad y salud ocupacional relacionados a la actividad | Líder de Procesos de Trabajo Manual como jefe inmediato. | Si. Eventual reporte de novedades en la producción del día que se entrega al Líder del Proceso de Trabajo Manual | 5/5                  |
| Monitorear de manera frecuente los niveles de calidad de la producción diaria de acuerdo a los estándares requeridos por la empresa | Diario                             |  |  |  | 5/5                  |
| Elaboración de empaques a medida en pedidos o lotes pequeños  | Según necesidades o requerimientos |  |  |  | 5/5                  |
| Verificar la calidad del insumo recibido para los procesos manuales asignados   | Diario                             |  |  |  | 4/5                  |
| Cuando sea requerido, elaboración de productos en madera tales como tarimas o huacales de acuerdo a las necesidades                 | Según necesidades o requerimientos |  |  |  | 4/5                  |
| Colaborar con la elaboración de productos en cartón diseñados por el laboratorio en caso de ser requerido                           | Según necesidades o requerimientos |  |  |  | 4/5                  |

|   |        |  |  |  |     |
|---|--------|--|--|--|-----|
| Detectar y reportar eventuales no conformidades en los insumos recibidos a fin de que las áreas respectivas apliquen los correctivos que correspondan | Diario |  |  |  | 3/5 |
|---|--------|--|--|--|-----|

Elaborado por: **Ortegano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** Los operadores de trabajo manual responden al líder de trabajo manual. Realizan actividades finales relacionadas con el acabado, armado final, embalaje de lotes y eventuales correcciones que se evidencien en el producto final y que pudieran ser manualmente corregidas respecto a las especificaciones finales del producto.

**Tabla 10. Cargo crítico: Planificador**

| TAREA   | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS                                       | RELACIÓN CON OTROS CARGOS   | GENERA REPORTE SI/NO   | *CALIFICACIÓN |
|---|------------|--|---|--|---------------|
| Receptar y revisar los pedidos procedentes del área comercial.  | Diario     | Equipos de seguridad y salud ocupacional relacionados a la actividad | Supervisor de Producción, Líderes de Procesos y Máquinas, Líder de Procesos de Trabajo Manual, Representantes Comerciales y Operadores de Bodegas | Si. El documento de planificación de producción que debe estar disponible para todo el personal del área técnica | 5/5           |
| Verificar si los requisitos de los pedidos procedentes del área comercial son coherentes con las especificaciones ofertadas por Soluempaqués S.A. | Diario     |  |   |  | 4/5           |
| Organizar los pedidos en un orden lógico y técnico de acuerdo las directrices emitidas por la empresa   | Diario     |  |   |  | 5/5           |
| Verificar el cumplimiento frecuente   | Semanal    |  |   |  | 3/5           |

|  |         |  |  |  |     |
|--|---------|--|--|--|-----|
| de lo producido versus lo planificado  |         |  |  |  |     |
| Facilitar al Supervisor de Producción la información histórica de producción a fin de que las proyecciones que se realicen sean lo más exactas posible | Semanal |  |  |  | 4/5 |
| Coordinar con bodegas y compras a fin de asegurar las compras de la materia prima necesaria para la producción   | Semanal |  |  |  | 4/5 |
| Detectar y reportar al Supervisor de Producción eventuales discrepancias entre lo planificado y lo producido   | Semanal |  |  |  | 3/5 |

**Elaborado por: Ortorgano & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** El cargo de Planificador es muy importante ya que coordina o articula algunas actividades operativas en la empresa. Es el primer canal de comunicación con el área comercial ya que recibe los pedidos del personal de ventas y los organiza en función de los requisitos y especificaciones. Del mismo modo, coordina con bodegas el inventario actual y futuro de materia prima para la producción y a su vez con la gestión de compras para los abastecimientos correspondientes.

**Tabla 11. Cargo crítico: Analista de Resultados**

| <b>TAREA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS</b> | <b>RELACIÓN CON OTROS CARGOS</b> | <b>GENERA REPORTE SI/NO</b> | <b>*CALIFICACIÓN</b> |
|--|-------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Recabar datos de producción generados por los operadores de máquinas | Diario            | Equipos de seguridad y                | Supervisor de Producción,        | Si. El documento            | 5/5                  |

|   |        |   |   |   |     |
|---|--------|---|---|---|-----|
| Contrastar aleatoriamente los datos por medio de observaciones directas realizadas en el proceso  | Diario | salud ocupacional relacionados a la actividad | Líderes de Procesos y Máquinas, Líder de Procesos de Trabajo Manual, Representantes Comerciales y Operadores de Bodegas | de planificación de producción que debe estar disponible para todo el personal del área técnica | 4/5 |
| Clasificar los datos por tipo de proceso, por tipo de producto o por tipo de máquina  | Diario |   |   |   | 5/5 |
| Ingresar y tabular la información a fin de que pueda ser analizada y utilizada por las áreas respectivas                                    | Diario |   |   |   | 5/5 |
| Generar los reportes de acuerdo a los formatos previamente establecidos por la organización   | Diario |   |   |   | 5/5 |
| Reportar la información procesada al Supervisor de Producción, a los Líderes de Máquinas y a otros funcionarios de Soluempaques autorizados | Diario |   |   |   | 4/5 |
| Comparar y analizar brechas detectadas entre las lecturas u observaciones recabadas y lo esperado de acuerdo a los estándares de producción | Diario |   |   |   | 4/5 |

**Elaborado por: Ortega & Ortiz (2021)**

**Observaciones generales del proceso:** El Analista de Resultados tiene una labor de bajo perfil, pero al mismo tiempo de alto impacto en el proceso operativo ya que debe validar la información generada en las máquinas y reportada por los operadores y Líderes de Procesos a fin de tabularlas y generar datos importantes para una adecuada toma de

decisiones respecto a correctivos que deban ser tomados de manera técnica y con base en información confiable.

#### **3.4.2.3. Análisis y Conclusiones de la observación.**

Se realizó la observación de manera sistemática y siguiendo lo indicado en el protocolo antes detallado. Se pudo recabar las tareas más importantes dentro de cada cargo señalado como crítico dentro del procesos de producción de la empresa. Se puede concluir que una responsabilidad en común que tienen los líderes de procesos es que deben cumplir con la planificación de producción manteniendo los estándares mínimos de calidad establecidos en cada una.

Otra conclusión importante es que casi todas, o todas sus funciones son del día a día, incluyendo el reporte de producción diario en el cual se deben consignar novedades relevantes en caso de darse. También se puede concluir de la observación que existe una estrecha relación entre los líderes de procesos ya que las máquinas a su cargo en muchas ocasiones deben funcionar de manera sincrónica a fin de cumplir con los plazos determinados en el programa que entrega planificación.

En cuanto a las tareas, las relacionadas con el cumplimiento de cantidad y aquellas relacionadas con la calidad, reciben una calificación de 5/5 en importancia ya que de sus niveles de productividad dependen en gran medida el cumplimiento de la empresa con contratos u órdenes de compras en general de se tienen de los clientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **INFORME FINAL**

El informe final consta del análisis situacional de la empresa y, como principal producto o aporte de este proyecto, del diseño de las hojas de análisis de puestos como las denomina Idalberto Chiavenato, o “Documento de Análisis de Cargo” como se ha identificado al documento que se pone a disposición de la empresa Soluempaqués S.A. y que además sirve como base y guía para otras empresas que pudieran adaptarlo a sus realidades o requerimientos.

#### **ANÁLISIS SITUACIONAL SOLUEMPAQUES S.A.**

La crisis económica que ha impactado al sector empresarial y en particular al sector industrial, si bien ha sido ahondado por la pandemia mundial vivida en estos últimos años, data de tiempo atrás y encuentra sus orígenes en el desconocimiento profundo que políticos de turno tienen respecto a la importancia que el sector empresarial tiene en los indicadores macro económicos del país como generadora de empleo e importante aportador de impuestos al estado, así como dinamizador de la economía sobre todo en el comercio internacional. Impuestos cuya base conceptual no tienen sentido dentro de lo que la lógica empresarial contempla y solo encuentran justificación en su efecto recaudador (sin entrar a analizar su utilización o fines de tales recursos recaudados) tales como el impuesto a la salida de divisas (ISD) o el anticipo al impuesto a la renta, los mismos que tienen un efecto negativo en la actividad empresarial ecuatoriana.

Soluempaqués no escapa a esta realidad y también ha visto afectadas sus operaciones a lo largo de estos años de manera que, pese a los esfuerzos y gran desempeño de sus funcionarios, colaboradores y accionistas, no es posible aún con certeza señalar que se cumplen (o mucho menos que se exceden) a cabalidad los objetivos organizacionales. Soluempaqués es una empresa muy bien administrada que lucha mes a mes por su sostenimiento en el mercado nacional con objetivos de la internacionalización de sus operaciones por medio de planes futuras de exportaciones y por qué no, con una visión de multi nacionalizarse en el largo plazo buscando ser una de las principales empresas regionales en su campo de acción.



Del mismo modo, la falta de un marco legal estable en varios ámbitos, tales como en lo laboral, en lo tributario, también afectan al sector y a la inversión extranjera generadora de puestos de trabajo y por ende dinamizadora de la economía con efecto directo en el consumo.

La tecnificación de las operaciones ha sido uno de los objetivos que se han ido cumpliendo poco a poco y, aun cuando todavía hay mucho camino por recorrer en este aspecto dada los naturales avances tecnológicos mundiales, se puede decir que actualmente se puede ubicar a la tecnificación de los procesos de la empresa dentro de las fortalezas de la misma, faltando solo ciertas áreas de producción a las cuales llegue dicha tecnología, pero entendiendo que esto estará en función de las necesidades de la organización sobre todo en coherencia con los requerimientos y tamaños de mercados que se vayan conquistando.

En este último aspecto, el mercado local reconoce a Soluempaques como una empresa con un producto de alta calidad y con niveles de servicio adecuados a nivel nacional, sin embargo, las crisis de abastecimientos mundiales ocasionadas por las demoras en puertos a nivel mundial (lo cual encarece las operaciones) complican en ciertos momentos del año el aprovisionamiento de las materias primas necesarias para la producción ocasionando incrementos de costos de dichas materias primas lo cual tiene un efecto directo en los costos de producción que muchas veces no son transferidos al precio del producto final, esto es, al cliente final, siendo esta reducción en el margen asumida muchas veces por Soluempaques en pro de no afectar las excelentes relaciones con sus clientes y siempre pensando en las relaciones de largo plazo.

## **ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

El Ingeniero Adolfo Palacios, durante la entrevista realizada, mencionó a dos colaboradores del área de bodega, los cuales no serán considerados dentro de la observación ni dentro de los análisis de cargos de esta investigación justamente porque son colaboradores de un proceso que, si bien guarda relación, no forma parte del área de producción, por tanto, quedan como una recomendación para la empresa si desea desarrollar descripción de funciones del área de bodegas.

Producto de las entrevistas, de la observación sistemática y del aporte de las tesis, se han identificado 10 cargos como los claves para el desarrollo óptimo de las operaciones de Soluempaqués en su área de producción y que son:

- Supervisor de Producción.
- Líder de Proceso Máquina SIS.
- Líder de Proceso Máquina Troqueladora Plana.
- Líder de Proceso Máquina Laminadora.
- Líder de Proceso Máquina de Corte o Cuchillo.
- Líder del proceso de Trabajo Manual.
- Operadores de Procesos de Máquinas.
- Operadores de Proceso de Trabajo Manual.
- Planificador.
- Analista de Resultados.

A continuación, presentamos los análisis de los cargos:

*Tabla 12. Análisis de cargos: Supervisor de Producción*

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>                           |   |
|--|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>                               | Supervisor de Producción  |
| <b>Objetivo del cargo:</b>                             | Asegurar el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos de la empresa   |
| <b>Supervisa a:</b>                                    | Líderes de Procesos   |
| <b>Reporta a:</b>                                      | Jefe de Producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>                     | Bodegas para coordinación de materia prima y producto terminado. Ventas para organizar prioridades de la planificación de producción. Mantenimiento para coordinar mantenimientos preventivos y soluciones para mantenimientos no programados (correctivos) |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>                    | Se detalla en el organigrama  |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>                   | Equipos informáticos para el desarrollo adecuado de las tareas  |
| <b>Tareas principales</b>                              | <b>Frecuencia de ejecución</b>  |
| Control de cumplimiento de planificación de producción | Diario  |
| Revisión de programa de producción                     | Semanal   |
| Organización del equipo de Líderes de Procesos         | Semanal   |

|   |  |
|---|--|
| Establecimiento de metas de producción en coherencia con la planificación | Semanal  |
| Establecimiento de requerimientos de materias primas para procesos        | Semanal  |
| Organización de programa de mantenimiento preventivo                      | Mensual  |
| Coordinación de mantenimientos correctivos                                | Ocasional  |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |  |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Ingeniería y profesiones afines. Industria y producción  |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos tres años liderando equipos operativos en el sector industrial  |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | Planificación de producción. Programas del paquete Office. Manejo numérico. Inglés técnico básico.                             |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Administración de personal. Organización y métodos   |
| <b>Competencias:</b>  | Orientación al cumplimiento de metas e indicadores. Trabajo en equipo. Liderazgo. Administración del tiempo                    |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b> | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo. |

Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)

Tabla 13. Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina S.I.S.

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>                                |   |
|---|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>                                    | Líder de Proceso Máquina S.I.S.   |
| <b>Objetivo del cargo:</b>                                  | Cumplir con la planificación diaria programada para la producción de la máquina observando los estándares de calidad requeridos |
| <b>Supervisa a:</b>   | Operadores de producción de la máquina  |
| <b>Reporta a:</b>   | Supervisor de producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>                          | Supervisor de Producción como jefe inmediato. Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación                            |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>                         | Se detalla en el organigrama  |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>                        | Máquina S.I.S. y equipos relacionados   |
| <b>Tareas principales</b>                                   | <b>Frecuencia de ejecución</b>  |
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina | Diario  |

|   |   |
|---|---|
| Cumplimiento de los niveles de troquelado esperado de acuerdo a la planificación  | Diario  |
| Cumplimiento de los niveles de impresión esperado de acuerdo a la planificación   | Diario  |
| Supervisar el correcto cambio de troqueles de acuerdo a la planificación  | Diario  |
| Supervisar el correcto cambio de tintas de acuerdo a la planificación   | Diario  |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores   | Diario  |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos | Diario  |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Técnico o Tecnólogo en el campo de la Ingeniería y profesiones afines o cursando estudios universitarios en el campo de la Industria y producción |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos tres años operando máquinas dentro del sector industrial, de preferencia en industrias de papel y cartón                                 |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | De preferencia con conocimientos de impresión y troquelado en la industria del papel o cartón   |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Fabricación de cajas de cartón o elaboración de papel o pulpa para papel. Mantenimiento mecánico correctivo y preventivo.                         |
| <b>Competencias:</b>  | Orientación al cumplimiento de metas e indicadores. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión   |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b>   | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo.                    |

Elaborado por: **Ortegado & Ortiz (2021)**

*Tabla 14. Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina Troqueladora Plana*

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>         |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>             | Líder de Proceso Máquina Troqueladora Plana   |
| <b>Objetivo del cargo:</b>           | Cumplir con la planificación diaria programada para la producción de la máquina troqueladora plana observando los estándares de calidad |
| <b>Supervisa a:</b>                  | Operadores de producción de la máquina troqueladora plana   |
| <b>Reporta a:</b>                    | Supervisor de producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>   | Supervisor de Producción como jefe inmediato. Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación                                    |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>  | Se detalla en el organigrama  |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b> | Máquina Troqueladora Plana y equipos relacionados   |

| <b>Tareas principales</b>   |   | <b>Frecuencia de ejecución</b> |
|---|---|--------------------------------|
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina de troquelado de cajas  |   | Diario                         |
| Cumplimiento de los niveles de troquelado plano esperado de acuerdo a la planificación  |   | Diario                         |
| Corte de láminas de cartón evitando la generación de virutas o desperdicios en lo posible   |   | Diario                         |
| Supervisión del correcto cambio de troqueles de acuerdo a la planificación  |   | Diario                         |
| Controlar los niveles de presión ejercidos o fuerza aplicada sobre el troquel para cortar   |   | Diario                         |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de la máquina   |   | Diario                         |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos |   | Diario                         |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |   |                                |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Técnico o Tecnólogo en el campo de la Ingeniería y profesiones afines o cursando estudios universitarios en el campo de la Industria y producción |                                |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos tres años operando máquinas de troquelado dentro del sector industrial de preferencia en industrias de papel y cartón                    |                                |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | De preferencia con conocimientos de troquelado en la industria del papel o cartón   |                                |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Troquelado de cajas de cartón u otros materiales en la industria  |                                |
| <b>Competencias:</b>  | Orientación al cumplimiento de metas e indicadores. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión   |                                |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b>   | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo                     |                                |

Elaborado por: **Ortegano & Ortiz (2021)**

*Tabla 15. Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina Laminadora*

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>        |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>            | Líder de Proceso Máquina Laminadora   |
| <b>Objetivo del cargo:</b>          | Cumplir con la planificación diaria programada para la producción de la máquina laminadora observando los estándares de calidad |
| <b>Supervisa a:</b>                 | Operadores de producción de la máquina laminadora   |
| <b>Reporta a:</b>                   | Supervisor de producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>  | Supervisor de Producción como jefe inmediato. Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación                            |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b> | Se detalla en el organigrama  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>   | Máquina Laminadora y equipos relacionados   |
| <b>Tareas principales</b>  |   |
|  | <b>Frecuencia de ejecución</b>  |
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina laminadora   | Diario  |
| Cumplimiento de los niveles de calidad de laminado (con cartón ondulado o no) esperado de acuerdo a la planificación   | Diario  |
| Controlar el correcto suministro de pegamento y sistemas de reciclaje  | Diario  |
| Supervisar el correcto ingreso del cartón y láminas que se adhieren al mismo verificando en especial la fuerza de adherencia                                       | Diario  |
| Controlar los niveles de adhesión y pegado de las piezas de laminado de acuerdo a la planificación   | Diario  |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de la máquina de laminado  | Diario  |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos para el laminado | Diario  |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>  |   |
| <b>Nivel académico requerido:</b>  | Técnico o Tecnólogo en el campo de la Ingeniería y profesiones afines o cursando estudios universitarios en el campo de la Industria y producción |
| <b>Experiencia laboral:</b>  | Al menos tres años operando máquinas de laminado dentro del sector industrial de preferencia en industrias de papel y cartón                      |
| <b>Conocimientos específicos:</b>  | De preferencia con conocimientos de laminado en la industria del papel o cartón   |
| <b>Conocimientos generales:</b>  | Laminado manual o automático de dos o más piezas, de preferencia de papel, cartón u otros materiales en la industria en general                   |
| <b>Competencias:</b>   | Orientación al cumplimiento de metas e indicadores. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión   |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b>  | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo.                    |

Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)

Tabla 16. Análisis de cargos: Líder de Proceso Máquina de Corte o Cuchillo

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> |  |
| <b>Nombre del cargo:</b>     | Líder de Proceso Máquina de Corte o Cuchillo   |
| <b>Objetivo del cargo:</b>   | Cumplir con la planificación diaria programada para la producción de la máquina de Corte o Cuchillo observando los estándares de calidad |
| <b>Supervisa a:</b>          | Operadores de producción de la máquina de Corte o Cuchillo   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Reporta a:</b>   | Supervisor de producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>  | Supervisor de Producción como jefe inmediato. Otros Líderes de Máquinas para efectos de coordinación  |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>   | Se detalla en el organigrama  |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>  | Máquina de Corte o Cuchillo y equipos relacionados  |
| <b>Tareas principales</b>   |   |
| Cumplimiento de la planificación programada para la máquina de corte o cuchillo   | Diario  |
| Cumplimiento de los niveles de calidad de corte del cartón de acuerdo a la planificación  | Diario  |
| Controlar las dimensiones de corte en función de lo programado  | Diario  |
| Supervisar la correcta ubicación de las cuchillas en función del corte programado   | Diario  |
| Control del corte longitudinal de la lámina, así como de los cortes transversales que darán dimensiones a la lámina   | Diario  |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de la máquina de corte o cuchillo   | Diario  |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como paros no programados, merma o desperdicio por sobre los niveles definidos para el corte | Diario  |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Técnico o Tecnólogo en el campo de la Ingeniería y profesiones afines o cursando estudios universitarios en el campo de la Industria y producción |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos tres años operando máquinas de corte en el sector industrial de preferencia en industrias de papel y cartón                              |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | De preferencia con conocimientos de cortes automáticos en la industria del papel o cartón   |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Corte y ensamblaje manual o automático de láminas de papel o cartón en la industria en general  |
| <b>Competencias:</b>  | Orientación al cumplimiento de metas e indicadores. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión   |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b>   | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo.                    |

Elaborado por: Ortegano & Ortiz (2021)

**Tabla 17. Análisis de cargos: Líder del Proceso de Trabajo Manual**

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |   |
|---|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Líder del Proceso de Trabajo Manual   |
| <b>Objetivo del cargo:</b>  | Cumplir con la planificación diaria programada para la producción de las actividades manuales requeridas en la planificación                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Operadores de proceso de trabajo manual   |
| <b>Reporta a:</b>   | Supervisor de producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>  | Supervisor de Producción como jefe inmediato. Líderes de Máquinas para efectos de coordinación  |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>   | Se detalla en el organigrama  |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>  | Materiales de ensamblaje manual y equipos relacionados a la actividad   |
| <b>Tareas principales</b>   |   |
|   | <b>Frecuencia de ejecución</b>  |
| Cumplimiento de la planificación programada de las actividades del proceso de trabajo manual  | Diario  |
| Cumplimiento de los niveles de calidad en el armado de cajas, corrección de pegado, eliminación de partes o cajas defectuosas, entre otros. | Diario  |
| Controlar la estética visual y funcionalidad operativa del armado y producto final  | Diario  |
| Monitorear la recepción de materiales y entrega de producto final en concordancia con la planificación programada                           | Diario  |
| Control de armado de lotes de cajas entregadas a bodega de acuerdo a la especificación de cada una  | Diario  |
| Monitorear el cumplimiento de las actividades realizadas por los operadores de trabajo manual   | Diario  |
| Reportar cumplimiento esperado del día, así como otros temas tales como disminución de producción por falta de personal                     | Diario  |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Técnico o Tecnólogo en el campo de la Ingeniería y profesiones afines o cursando estudios universitarios en el campo de la Industria y producción |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos tres años en operaciones manuales en el sector industrial, de preferencia en industrias de papel y cartón, textil, alimentos o afines    |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | De preferencia con conocimientos de ensamblaje de cajas u otros productos en la industria del papel o cartón                                      |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Inspección y ensamblaje manual o automático de láminas de papel o cartón en la industria en general   |
| <b>Competencias:</b>  | Orientación al cumplimiento de metas e indicadores. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión   |



|   |  |
|---|--|
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b> | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo. |
|---|--|

Elaborado por: **Ortegano & Ortiz (2021)**

*Tabla 18. Análisis de cargos: Operadores de Procesos de Máquinas*

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |  |                                |
|---|--|--------------------------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Operadores de Procesos de Máquinas   |                                |
| <b>Objetivo del cargo:</b>  | Operar la máquina cumpliendo con la planificación diaria programada para la producción y verificar los estándares de calidad de los insumos, producto final y de proceso |                                |
| <b>Supervisa a:</b>   | No aplica  |                                |
| <b>Reporta a:</b>   | Líder de Proceso de Máquina  |                                |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>  | Líderes de Máquinas como jefe inmediato y otros operadores de máquinas para efectos de coordinación  |                                |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>   | Se detalla en el organigrama   |                                |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>  | Equipos de seguridad y salud ocupacional relacionados a la actividad   |                                |
| <b>Tareas principales</b>   |  | <b>Frecuencia de ejecución</b> |
| Operar la máquina asignada y cumplir con planificación programada de actividades en el proceso  |  | Diario                         |
| Monitorear permanentemente el cumplimiento de los niveles de calidad en el producto final del proceso de la máquina asignada  |  | Diario                         |
| Ajustar los controles y cambiar el estatus de la máquina en función del producto establecido en el programa planificado   |  | Diario                         |
| Verificar la calidad del material o insumo recibido para el proceso en la máquina asignada  |  | Diario                         |
| Control de los parámetros operativos, controles eléctricos, manuales y mecánicos de la máquina asignada   |  | Diario                         |
| Cumplir y hacer cumplir con el cronograma de mantenimiento preventivo de acuerdo a la planificación   |  | Diario                         |
| Identificar, detectar y reportar necesidades de mantenimientos correctivos a la máquina en función de eventuales no conformidades en el producto o de lecturas fuera de rango en los controles del proceso de máquina |  | Diario                         |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |  |                                |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Estar cursando o tener estudios técnicos o tecnológicos en el campo de la industria y producción   |                                |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos un año en operaciones en plantas de producción en el sector industrial, de preferencia en industrias de papel y cartón, textil, o afines                        |                                |

|   |  |
|---|--|
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | Operación de máquinas industriales, procesos industriales automáticos, electrónicos o manuales de preferencia en la industria en general |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Manuales operativos de máquinas industriales   |
| <b>Competencias:</b>  | Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Alto nivel de concentración y atención a especificaciones de procesos.                          |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b> | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo.           |

Elaborado por: **Ortegano & Ortiz (2021)**

*Tabla 19. Análisis de cargos: Operadores de Proceso de Trabajo Manual*

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |  |
|---|--|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Operadores de Proceso de Trabajo Manual  |
| <b>Objetivo del cargo:</b>  | Cumplir con todas las actividades de trabajo manual asignadas de acuerdo al programa de producción planificado y en función de las necesidades |
| <b>Supervisa a:</b>   | No aplica  |
| <b>Reporta a:</b>   | Líder de Proceso de Trabajo Manual   |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>  | Líder de Proceso de Trabajo Manual como jefe inmediato y con los operadores de máquinas para efectos de coordinación                           |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>   | Se detalla en el organigrama   |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>  | Equipos de seguridad y salud ocupacional relacionados a la actividad   |
| <b>Tareas principales</b>   |  |
|   | <b>Frecuencia de ejecución</b>   |
| Cumplir con las actividades de trabajo manual programadas de acuerdo a la planificación de producción   | Diario   |
| Monitorear de manera frecuente los niveles de calidad de la producción diaria de acuerdo a los estándares requeridos por la empresa                   | Diario   |
| Elaboración de empaques a medida en pedidos o lotes pequeños  | Según necesidades o requerimientos   |
| Verificar la calidad del insumo recibido para los procesos manuales asignados   | Diario   |
| Cuando sea requerido, elaboración de productos en madera tales como tarimas o huacales de acuerdo a las necesidades                                   | Según necesidades o requerimientos   |
| Colaborar con la elaboración de productos en cartón diseñados por el laboratorio en caso de ser requerido   | Según necesidades o requerimientos   |
| Detectar y reportar eventuales no conformidades en los insumos recibidos a fin de que las áreas respectivas apliquen los correctivos que correspondan | Diario   |

| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |   |
|---|---|
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Estar cursando o tener estudios técnicos o tecnológicos en el campo de la industria y producción                                |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos un año en operaciones en plantas de producción en el sector industrial, de preferencia en industrias de papel y cartón |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | Trabajos operativos de tipo manual de preferencia en la industria del papel o cartón  |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Procedimientos de trabajos manuales u operativos en el sector industrial  |
| <b>Competencias:</b>  | Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Alto nivel de concentración y atención a especificaciones de productos.                |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b> | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo.  |

Elaborado por: **Ortegado & Ortiz (2021)**

*Tabla 20. Análisis de cargos: Planificador*

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |  |
|---|--|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Planificador   |
| <b>Objetivo del cargo:</b>  | Elaborar la programación diaria y semanal de producción con base en los requerimientos de ventas y en coordinación con las existencias de inventarios de materia prima |
| <b>Supervisa a:</b>   | No aplica  |
| <b>Reporta a:</b>   | Supervisión de Producción  |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>  | Ventas para recepción de pedidos y su inclusión en la planificación y bodega para establecer las necesidades actuales y futuras de materia prima                       |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>   | Se detalla en el organigrama   |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>  | Equipos de seguridad y salud ocupacional relacionados a la actividad   |
| <b>Tareas principales</b>   |  |
|   | <b>Frecuencia de ejecución</b>   |
| Receptar y revisar los pedidos procedentes del área comercial   | Diario   |
| Verificar si los requisitos de los pedidos procedentes del área comercial son coherentes con las especificaciones ofertadas por Soluempaques S.A. | Diario   |
| Organizar los pedidos en un orden lógico y técnico de acuerdo las directrices emitidas por la empresa   | Diario   |
| Verificar el cumplimiento frecuente de lo producido versus lo planificado   | Semanal  |

|  |  |
|--|--|
| Facilitar al Supervisor de Producción la información histórica de producción a fin de que las proyecciones que se realicen sean lo más exactas posible | Semanal  |
| Coordinar con bodegas y compras a fin de asegurar las compras de la materia prima necesaria para la producción   | Semanal  |
| Detectar y reportar al Supervisor de Producción eventuales discrepancias entre lo planificado y lo producido   | Semanal  |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>  |  |
| <b>Nivel académico requerido:</b>  | Estar cursando o tener estudios superiores en educación comercial y administración o en el campo de la industria y producción  |
| <b>Experiencia laboral:</b>  | Al menos un año en coordinación y planificación de operaciones en plantas de producción en el sector industrial                |
| <b>Conocimientos específicos:</b>  | Evidenciar capacitaciones formales en programas de office.   |
| <b>Conocimientos generales:</b>  | Planeación, comunicación, relaciones interpersonales y manejo de normas técnicas de productos                                  |
| <b>Competencias:</b>   | Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Resolución de problemas   |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b>  | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo. |

Elaborado por: **Ortegano & Ortiz (2021)**

Tabla 21. Análisis de cargos: **Analista de Resultados**

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |   |
|--|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>   | Analista de Resultados  |
| <b>Objetivo del cargo:</b>   | Recabar e ingresar la información de producción generada en el proceso a fin de tabularla y analizarla para una correcta toma de decisiones |
| <b>Supervisa a:</b>  | No aplica   |
| <b>Reporta a:</b>  | Supervisión de Producción   |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>                                   | Operadores de Procesos y Líderes de Procesos  |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>                                  | Se detalla en el organigrama  |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b>                                 | Equipos de seguridad y salud ocupacional relacionados a la actividad  |
| <b>Tareas principales</b>  | <b>Frecuencia de ejecución</b>  |
| Recabar datos de producción generados por los operadores de máquinas | Diario  |

|   |  |
|---|--|
| Contrastar aleatoriamente los datos por medio de observaciones directas realizadas en el proceso  | Diario   |
| Clasificar los datos por tipo de proceso, por tipo de producto o por tipo de máquina  | Diario   |
| Ingresar y tabular la información a fin de que pueda ser analizada y utilizada por las áreas respectivas                                    | Diario   |
| Generar los reportes de acuerdo a los formatos previamente establecidos por la organización   | Diario   |
| Reportar la información procesada al Supervisor de Producción, a los Líderes de Máquinas y a otros funcionarios de Soluempaques autorizados | Diario   |
| Comparar y analizar brechas detectadas entre las lecturas u observaciones recabadas y lo esperado de acuerdo a los estándares de producción | Diario   |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |  |
| <b>Nivel académico requerido:</b>   | Estar cursando o tener estudios superiores en educación comercial y administración, en ciencias o en el campo de la industria y producción |
| <b>Experiencia laboral:</b>   | Al menos un año en cargos de analista coordinación y planificación de operaciones en plantas de producción en el sector industrial         |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   | Evidenciar capacitaciones formales en programas de office, estadística o análisis de datos   |
| <b>Conocimientos generales:</b>   | Elaboración de informes, relaciones interpersonales y manejo de datos  |
| <b>Competencias:</b>  | Criterio para el análisis y procesamiento de datos. Comunicación   |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b>   | No existen restricciones de edad, sexo, condición civil o ningún otro que implique indicios de discriminación para este cargo.             |

Elaborado por: **Ortegano & Ortiz (2021)**

## CONCLUSIONES

### *Conclusiones a partir de las profundizaciones teóricas realizadas*

Una primera y muy relevante conclusión se deriva de los hallazgos teóricos en cuanto a la existencia de una relación entre el proceso de análisis de puestos de trabajo con otros procesos dentro de la gestión estratégica del talento humano. Por ejemplo, para que el proceso de reclutamiento se desarrolle de manera adecuada es necesario que exista en la organización una descripción de las tareas a desarrollar y aún más importante, del perfil competencial que debe reunir un candidato potencial a ocupar el puesto.

Del mismo modo, existe una importante relación entre la descripción de puestos de trabajo con los procesos de capacitación de la empresa ya que es bien sabido que existen muchas ocasiones en las que el colaborador ya incorporado a la organización, a pesar de tener altas competencias, no cumple con absolutamente todos los requisitos de cargo, y es justamente ahí en donde un adecuado proceso de análisis de cargos permite identificar rápidamente aquellos aspectos que deben ser completados por medio de los programas de capacitación.

Otra conclusión muy importante derivada de la profundización teórica es que, a pesar de que la empresa pueda diseñar sus cargos de manera muy eficiente, debe existir una armonía entre otros los procesos de la gestión del talento humano tales como la motivación a fin de que la persona desempeñe sus funciones con altos niveles de productividad. En este mismo orden de ideas, se encuentra también, en la revisión teórica, una alta correlación con los procesos de comunicación ya que no sirve de nada tener procesos de descripción de cargos bien diseñados si estos no son eficientemente comunicados al personal que debe ejercer tales funciones.

### *Conclusiones a partir de la aplicación de las técnicas de investigación.*

#### *De las entrevistas.*

El diseño por sí solo de los análisis de puestos de trabajo no traerá los resultados que las empresas esperan si estos no son complementados por otros procesos tales como la comunicación interna a fin de que todos los niveles jerárquicos conozcan sus tareas y

responsabilidades, así como los procesos de capacitación y en particular el entrenamiento en las tareas específicas que se desarrollan en un cargo.

No se trata de crear y crear más y más indicadores de procesos para controlarlos sino más bien de establecer los necesarios, aunque no sean tantos en cantidad, definir los límites de control o rangos aceptables para tales indicadores y establecer la frecuencia de medición y control, solo en ese momento se podrá mantener bajo control las causas que pudieran generar desorganización en particular aquella relacionada con tareas y funciones que se den con bajos niveles de productividad.

### ***De la observación sistemática.***

La observación se llevó a cabo durante las jornadas laborales normales del personal de producción y se pudo constatar que tanto los líderes de máquinas cuanto los operadores conocen bastante bien sus actividades, pero con un enfoque muy empírico, esto es, claramente se adolece de un documento formal en donde se plasmen de manera clara las actividades principales que se llevan a cabo en cada proceso tanto de los líderes cuanto de sus operadores asignados.

De igual modo, aun cuando la experiencia permite definir el perfil competencial de cada cargo y en Soluempaqes esto no es la excepción, se observa que de igual manera no se dispone de una documentación formal obtenida de manera técnica y sistemática que busque llenar tal vacío de información y de formalidad atendiendo este importante proceso en producción, pero dentro del campo de la administración del talento humano. En resumen, si bien las actividades, tareas, responsabilidades y perfiles de los cargos conocidas por el personal de la empresa, nuestra investigación encuentra una importante justificación ya que aporta con la documentación formal necesaria para completar los procesos antes señalados.

## RECOMENDACIONES

Una primera recomendación se relaciona con el establecimiento de procesos de planificación del talento humano, entendiendo a esta planificación como el conjunto de actividades orientadas a identificar de manera técnica las necesidades actuales o potenciales de personal sobre todo en puestos claves no solo de esta empresa como lo es Soluempaqués S.A. sino también en cualquier otra organización dedicada actividades similares. Estos procesos de planificación pueden ser investigados como una tesis de grado o incluso de maestría teniendo como objetivo el desarrollar procedimientos de identificación de necesidades internas y luego establecer las herramientas e instrucciones que permitan incluso anticipar las necesidades de talento humano.

Dada la importancia de los procesos de gestión del talento humano que se ha podido evidenciar gracias a la profundización teórica expuesta en el capítulo dos, se recomiendan otras áreas de estudio para futuras tesis de grado (o incluso de maestría) dentro de empresas similares a Soluempaqués como lo pueden ser el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño y la administración salarial como parte de factores de higiene en la motivación.

A lo largo de la revisión teórica, e incluso durante algunos segmentos de las entrevistas, se mencionó lo de valuación de puestos de trabajo. Como aspecto complementario al presente proyecto de investigación, se puede recomendar lo relacionado con darle valor a los cargos, esto es, además del análisis de puestos que es el objetivo central de esta investigación, nos permitimos recomendar para futuras investigaciones, darle valor al cargo en lo salarial, aplicando las técnicas existentes para tal efecto y talvez segmentando por tipos de cargos.

Dentro de los procesos administrativos organizacionales, y en particular aquellos referidos a la gestión del talento humano, es importante que, como complemento a las hojas de análisis de puestos de trabajo, las empresas desarrollen no solo los procedimientos para la eficaz realización de las tareas sino también los instructivos de trabajo en donde, con un nivel de detalle muy profundo, se indique la manera más eficiente y correcta de realizar un trabajo, en particular aquellos que sean críticos dentro del proceso de producción o más aún, si dichas tareas implican riesgo en la seguridad física de los colaboradores. Por tanto, se recomienda que, no solo a la empresa estudiada



como lo es Soluempaques S.A., sino a todas las empresas en sectores industriales similares, se den a la tarea de elaborar procedimientos e instructivos de trabajo que sin dudas ayudarán directamente y en gran medida a la realización de las tareas de manera eficaz y eficiente.

En cuanto a los formatos utilizados para investigaciones similares, se recomienda que se tome como base para eventuales observaciones sistemáticas, el formato mostrado como anexo 2 y que fu utilizado durante el desarrollo metodológico, y que fue diseñado con base en la revisión documental de donde se obtuvieron los campos principales que debe contener una ficha de observación para este tipo de investigaciones. De manera similar ocurre con el anexo 3, esto es, el formato de análisis de cargos que incluye tanto la descripción del cargo cuanto el perfil del colaborador que lo ocupa y que también fue diseñado con base en la revisión documental realizada. Estos formatos pueden ser aplicados en otras investigaciones similares adaptándolos a la realidad de cada organización.

Con base en las entrevistas, nos permitimos recomendar que para reforzar los procesos de análisis de cargos, las empresas le den importancia a aspectos tales como la comunicación interna a fin de que las funciones y tareas sean conocidas en todas las áreas de la empresa y por todos los colaboradores así como los procesos de capacitación y de entrenamiento con la finalidad de que toda persona en la organización de manera periódica renueve o refuerce sus conocimientos específicos en sus puestos de trabajo.

Se recomienda a la organización y a organizaciones similares, el inicio de un estudio cuyo objetivo sea el diseño de una batería de indicadores que permitan medir el estado actual del proceso, del producto en proceso y terminado, y no solo a nivel del área de producción sino en otras áreas de la empresa. Para esto, recomendamos conformar equipos de trabajo por áreas que establezcan tales indicadores, así como los estándares o valores esperados de los mismos. No es necesario crear un sinnúmero de indicadores sino solo aquellos que realmente midan lo que para la empresa sea importante. Para esto, se pone como ejemplo las horas de paro no programado de máquina, eficiencia de producción (producción real vs producción planificada), ausentismo del personal, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo-Orrego, B. E. (Junio de 2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, XV(1), 116-137. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (Septiembre de 2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, XI(4), 163-170. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Bedoya Urrego, Á. M. (2017). *El Impacto de las prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso en el desempeño de las empresas manufactureras del Valle Del Cauca: Un Análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas, Valencia. Recuperado el 12 de Octubre de 2021
- Berrocal Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, Madrid. Recuperado el 12 de Octubre de 2021
- Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, IV(2). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Celma Benaiges, M. (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya*. Tesis doctoral, Universitat de Girona, Girona, España.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (E. E. Ltda, & B. Rio de Janeiro, Trads.) México: McGraw-Hill.
- Cisneros Jiménez, W. M., & Iturralde Solórzano, R. A. (25 de Octubre de 2017). La Comunicación Interna en Empresas Constructoras. *Observatorio de la Economía*

*Latinoamericana*. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/comunicacion-empresas.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill.

Herzberg , F. I. (Enero de 2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Recuperado el 28 de Junio de 2015, de Harvard Business Review América Latina.

Iturralde Solorzano, R. A. (2017). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR IMPORTADOR COMERCIAL DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.

Iturralde-Solórzano, R. A. (2017). *Administración para Pymes* (Segunda ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil - Manglar Editores.

Iturralde-Solórzano, R. A., Ordoñez-Iturralde, D. D., Guamán-Aguilar, S. O., & Rodríguez-Basantes, V. V. (Julio-Octubre de 2020). La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. (U. L. Guayaquil, Ed.) *YACHANA*, IX(2), 93-104.

Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Valladolid.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) México: Pearson.

Moreno Sanabria, R. d. (2010). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: Una aplicación empírica en el sector hotelero*. Tesis Doctoral, Universidad de la La Laguna España, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Tenerife.

- Muñoz Pascual, L. (2017). *El Valor de los Recursos y Capacidades Humanas en el Desarrollo de la Creatividad y la Innovación Tecnológica*. Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, Administración y Economía de la Empresa, Salamanca. Recuperado el 7 de Octubre de 2021
- Ormaza Macías, M. E., & Salazar Vásquez, J. J. (2020). *Procesos claves relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano para la empresa Renalpro C.A.* Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4139>
- Planificación de los Recursos Humanos*. (2008). Málaga, España: Vértice. Recuperado el 17 de Octubre de 2021
- Quirós Tomás , F. (2015). *Análisis de las Tendencias en Gestión de Recursos Humanos desde una perspectiva Académica y Empresarial*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Sevilla. Recuperado el 7 de Octubre de 2021
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) México: Pearson.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTA

***SECCIÓN A.- Esta sección contiene preguntas genéricas realizadas a todos los entrevistados en este proyecto de investigación.***

- Desde su punto de vista, ¿por qué muchas organizaciones no elaboran y ponen por escrito las tareas y responsabilidades de los cargos operativos importantes para los procesos claves?
- En su opinión, ¿cuáles son las causas que generan desorganización en las tareas de desarrollan las personas que ocupan cargos operativos importantes en organizaciones de nuestro medio?
- Desde su perspectiva, si una empresa logra identificar las causas que generan desorganización en sus procesos operativos, ¿cree que es posible mejorar los estándares organizaciones de tales procesos?, y ¿por qué?

***SECCIÓN B.- Esta sección contiene preguntas realizadas únicamente al especialista en talento humano, más las preguntas de la sección A.***

- ¿Cuáles son los campos o elementos principales que debería tener el documento que contenga la descripción de un cargo?
- ¿Cuáles son los campos o elementos principales que debería tener el documento que contenga el perfil de un cargo?

***SECCIÓN C.- Esta sección contiene preguntas realizadas al funcionario de Soluempques S.A., más las preguntas de la sección A.***

- ¿Cuáles son los cargos claves o más importantes dentro del proceso de producción de Soluempques?
- ¿Cuáles son los indicadores más importantes que desde su opinión se deberían implementar para el control de los procesos de producción en la empresa?
-

## ANEXO 2: FICHA DE OBSERVACIÓN

**CARGO CRÍTICO (Nombre del cargo) .....**

| TAREA | FRECUENCIA | EQUIPO O MATERIALES UTILIZADOS | RELACIÓN CON OTROS CARGOS | GENERA REPORTE SI/NO | *CALIFICACIÓN |
|-------|------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------|
|       |            |                                |                           |                      |               |
|       |            |                                |                           |                      |               |
|       |            |                                |                           |                      |               |
|       |            |                                |                           |                      |               |
|       |            |                                |                           |                      |               |
|       |            |                                |                           |                      |               |

\*Calificación subjetiva sobre 5 acerca de la importancia de la tarea respecto al proceso

**Observaciones generales del proceso:**

---

---

---

---

---

---

---

### ANEXO 3: FORMATO DE DOCUMENTO DE ANÁLISIS DE CARGOS

| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>         |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>             |                                |
| <b>Objetivo del cargo:</b>           |                                |
| <b>Supervisa a:</b>                  |                                |
| <b>Reporta a:</b>                    |                                |
| <b>Relaciones con otras áreas:</b>   |                                |
| <b>Ubicación en el organigrama:</b>  |                                |
| <b>Equipos o materiales a cargo:</b> |                                |
|                                      |                                |
| <b>Tareas principales</b>            | <b>Frecuencia de ejecución</b> |
|                                      |                                |
|                                      |                                |
|                                      |                                |
|                                      |                                |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>              |                                |
| <b>Nivel académico requerido:</b>    |                                |
| <b>Experiencia laboral:</b>          |                                |

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| <b>Conocimientos específicos:</b>   |  |
| <b>Conocimientos generales:</b>   |  |
| <b>Competencias:</b>  |  |
| <b>Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:</b> |  |

## ANEXO 4: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

