

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano



**Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de
servicios de Reclutamiento y Selección**

(Sistematización de la práctica Profesional Dirigida)

Lesbia Esmeralda Samayoa Marroquín

Campus Álamos, septiembre 2019

**Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de
servicios de Reclutamiento y Selección**

(Sistematización de la práctica Profesional Dirigida)

Lesbia Esmeralda Samayoa Marroquín

Lcda. Beatriz Gonzala Ortiz Monfort

Lcda. Jullissa América García Gaitán

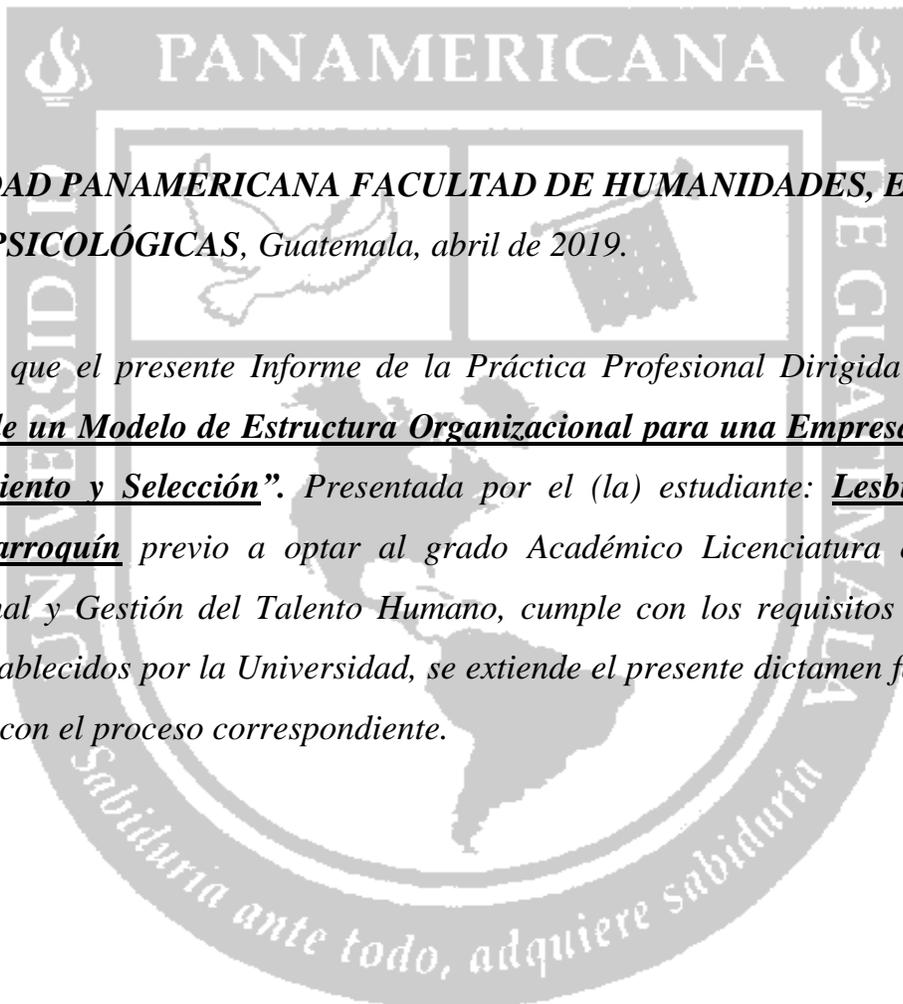
Campus Álamos, septiembre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

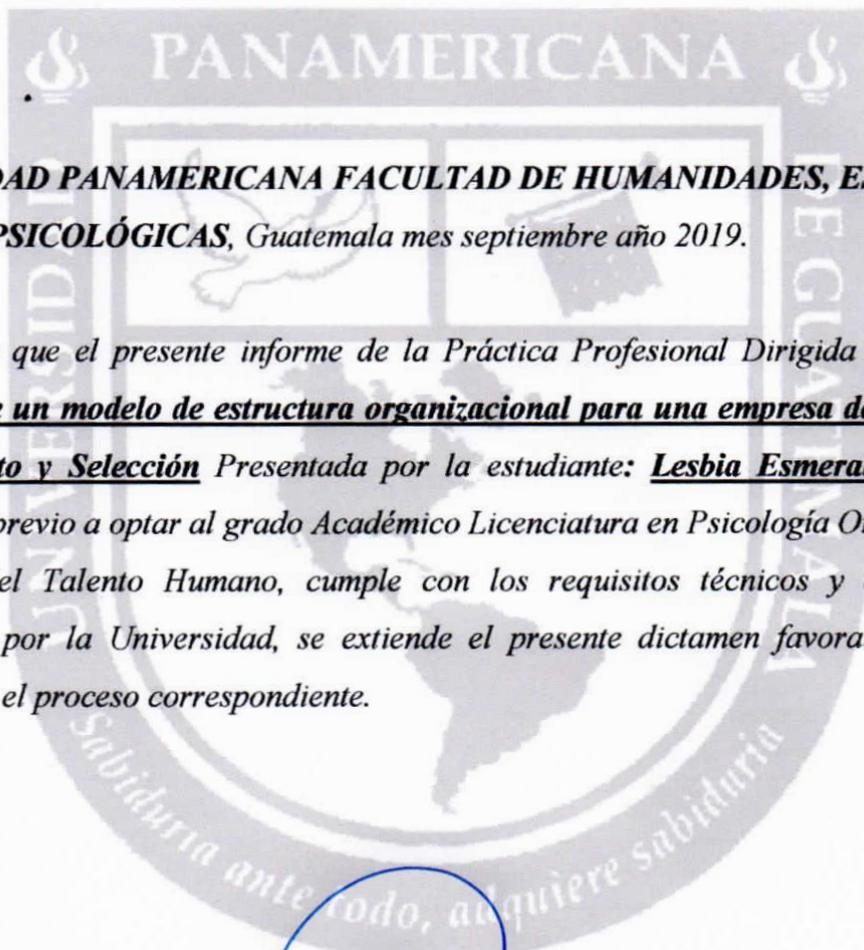
Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril de 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Propuesta de un Modelo de Estructura Organizacional para una Empresa de Servicios de Reclutamiento y Selección”**. Presentada por el (la) estudiante: **Lesbia Esmeralda Samayo Marroquín** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. Beatriz G. Ortiz Monfort, M.A.
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes septiembre año 2019.

*En virtud de que el presente informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios de Reclutamiento y Selección** Presentada por la estudiante: **Lesbia Esmeralda Samayoa Marroquín** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Licda. Jullissa América Emilse García Gaitán
Revisor



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes de septiembre 2019. -----

En virtud que el presente informe de la Sistematización de Práctica Profesional Dirigida con el tema "Propuesta de un modelo de estructura organizacional para una empresa de servicios de Reclutamiento y Selección", presentado por el (la) estudiante Lesbia Esmeralda Samayoa Marroquín reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.



[Handwritten signature]
M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	3
1.4 Diagnostico Organizacional	3
1.4.1 Organigrama	4
1.4.2 Funciones	5
1.4.3 Visión	8
1.4.4 Misión	8
1.5 Justificación	8
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Estructura organizacional	9
2.1.1 Especialización del trabajo	10
2.1.2 Departamentalización	10
2.1.3 Cadena de Mando	10
2.1.4 Extensión de control	10
2.2 Tipos de estructura	10
2.2.1 Estructura formal	11
2.2.2 Estructura informal	12
2.3 Organigrama	13
2.4 Puesto de Trabajo	13
2.5 Perfil de puesto	14
2.6. Análisis de puesto	15
2.6.1 Características del análisis de puesto	16

2.6.2	Estructura del análisis de puesto	17
2.6.3	Etapas del análisis de puesto	19
2.7	Descriptor de puesto	21
2.8	Técnicas de recolección de datos	22
2.8.1	Observación directa	22
2.8.2	La entrevista	22
2.8.3	Cuestionario	23

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1	Planteamiento del problema	24
3.2	Pregunta de Investigación	24
3.3	Objetivos	24
3.3.1	Objetivos Generales	24
3.3.2	Objetivos Específicos	25
3.4	Alcances y Limites	25
3.4.1	Alcances	25
3.4.2	Limites	25
3.4.3.	Temporalidad de la investigación	26
3.5	Metodología	26
3.5.1	Fuentes de Recolección de datos	26
3.5.2	Observación	27
3.5.3	Cuestionarios	27
3.5.4	Entrevistas	27
3.5.5	Encuestas	27
3.5.6	Checklist	27

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1	Sistematización del estudio de caso	28
4.1.1	Manual de Organización	28

4.1.2	Manual de Reclutamiento y Selección	29
4.1.3	Manual de Contratación	30
4.1.4	Manual de Aspectos Legales	31
4.1.5	Manual de Capacitación	32
4.1.6	Manual de Régimen Disciplinario	32
4.1.7	Manual de Seguridad Industrial	32
4.2	Análisis de resultados de estudio de caso	33
4.2.1	Diseño gráfico de la estructura organizacional	48
4.2.2	Organigrama	48
4.2.3	Perfil de descriptor de puestos	49
4.2.3.1	Formato para información del puesto	50
4.2.3.2	Formato para listar actividades del puesto	51
4.2.3.3	Guía para la relación de competencias para el puesto	52
4.2.3.4	Guía para orientar las descripciones de las condiciones en que se realiza un puesto	53
4.2.3.5	Matriz para definir generalidades del puesto de trabajo	54
4.2.4	Modelo de perfil y descriptores de puestos	55
	Conclusiones	59
	Recomendaciones	60
	Referencias	61

Lista de Gráficas

Grafica No. 1	Ubicación	3
Grafica No.2	Organigrama	4
Grafica No. 3	Estructura Formal	11
Grafica No. 4	Estructura Informal	12
Grafica No. 5	¿Cuenta la empresa con un organigrama y lo da a conocer a los colaboradores?	34

Gráfica No. 6 ¿Conoce el organigrama de la empresa y sabe dónde figura el puesto que ocupa?	35
Gráfica No. 7 ¿Conoce cuáles son los departamentos que conforman la organización?	36
Gráfica No. 8 ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la organización?	37
Gráfica No. 9 ¿Cómo califica la línea de comunicación en la empresa?	38
Gráfica No. 10 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?	39
Gráfica No. 11 ¿Las decisiones generales en la empresa son tomadas por?	40
Gráfica No. 12 ¿Usted como colaborador puede tomar decisiones en su puesto de trabajo?	41
Gráfica No. 13 ¿Existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con los puestos definidos por los colaboradores?	42
Gráfica No. 14 ¿Contar con una estructura organizacional facilitará el conocimiento de su relación jerárquica con los departamentos que lo componen?	43
Gráfica No. 15 ¿Existen perfiles de puestos para cada cargo o puesto de trabajo?	44
Gráfica No. 16 ¿Existen descriptores de puestos por cada cargo desempeñado?	45
Gráfica No. 17 ¿Cada colaborador conoce sus atribuciones según su puesto de trabajo y de forma documentada?	46
Gráfica No. 18 ¿Entre las funciones que tiene a su cargo cree que hay alguna que no le compete?	47

Resumen

Golden Talent es una empresa guatemalteca fundada en el año dos mil trece con el propósito de brindar servicios de reclutamiento y selección de personal outsourcing a empresas privadas, actualmente cuenta con 13 colaboradores.

Como resultado del crecimiento del mercado y de la cartera de clientes nace la necesidad de proponer a la organización un modelo de estructura organizacional donde se elabore un organigrama para que toda la organización pueda identificar donde figuran sus puestos, departamentos y niveles jerárquicos, así mismo elaborar formatos para recopilar datos y realizar un perfil y descriptor de puestos donde se detallen los puestos para definir sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

La pregunta de investigación que surgió en este estudio de caso fue: ¿Cómo debe de ser una correcta estructura organizacional para una empresa de servicios de reclutamiento y selección de personal?

Los objetivos que se propusieron se enfocaron de forma general en determinar la estructura organizacional de una empresa de servicios de Reclutamiento y Selección, a través de objetivos específicos orientados a identificar la estructura organizacional y ubicar los puestos dentro del organigrama; recopilar requisitos y calificaciones personales exigidos en un puesto de trabajo y establecer funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo

Como resultado de la investigación se elaboró un organigrama a la empresa en conjunto con la administración, el cual fue aprobado y se le dio a conocer al personal. Así mismo se brindó un formato de recopilación de datos para elaborar un modelo de perfil y descriptor de puesto, para todo el personal esto con el fin de que exista un responsable en cada puesto desempeñado, donde las cargas de trabajo de cada colaborador sean razonables de esta manera se contribuirá a que la productividad, objetivos y resultados definidos por la organización sean alcanzados y que el trabajo sea efectivo.

Introducción

El presente documento de investigación se llevó a cabo en la empresa Golden Talent enfocando en la importancia que la organización cuente con una apropiada Estructura Organizacional donde se pueda tener un orden en cuanto a tareas, estructuración de cada proceso, jerarquía, departamentalización, división de trabajo entre otros.

El estudio de caso se desarrolló con el objetivo de recomendar una adecuada estructura organizacional que permita la implementación en la organización, previamente se investigó a través de métodos de recolección, y se determinó que el principal problema que afronta la administración es la carencia de un organigrama y la falta de orden de puestos y sus funciones ya que no hay un responsable asignado por cada puesto de trabajo lo cual perjudica la productividad y resultados de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron tres capítulos: En el primero se elaboró toda la información para conocer a la organización a través de antecedentes, descripción de la empresa, servicios que presta, ubicación, diagnóstico organizacional, organigrama, misión, visión y justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se identifican todos los temas del marco teórico con el fin de investigar más de lo que opinan varios autores sobre los temas y subtemas obtener una base y conocimiento que contribuya al desarrollo de la investigación.

En el tercer capítulo se describe todo lo relacionado al planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos generales y específicos, alcances y límites, temporalidad de la investigación y metodología utilizada.

En el cuarto capítulo se detallan los resultados del estudio de caso en el cual se detallaron los temas y subtemas de los manuales que se elaboraron en la práctica profesional dirigida como herramientas para implementar un departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se elaboró un organigrama

en conjunto con la administración para que la empresa tuviera una estructura visible de sus departamentos y puestos de trabajo dentro de la organización y formatos para recopilación de información para elaborar perfiles y descriptores de puestos, un modelo propuesto para la empresa con el fin de que cada persona conozca a cabalidad su responsabilidades y funciones y que sirva de guía en otros procesos de Recursos Humanos. Para finalizar se brindan conclusiones y recomendaciones oportunas del estudio, así como las fuentes bibliográficas y anexos.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Golden Talent es una empresa que tiene poco tiempo en el mercado laboral; sus operaciones iniciaron en el año 2013 y a pesar de que es una empresa que se dedica a prestar servicios de Reclutamiento y Selección de Personal, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Al tener la oportunidad de realizar la práctica profesional se pudo constatar que una de las áreas más débiles y es importante fortalecer su estructura organizacional (Organigrama, filosofía organizacional, perfil y descriptores de puestos, análisis de puestos), si la organización cuenta con un adecuado análisis y descripción de puestos apoyará a las distintas áreas y procesos tales como:

- Organigrama y estructura organizacional
- Reclutamiento y Selección
- Planes de Carrera y promociones
- Evaluación de desempeño
- Valuación de Puestos
- Capacitación

La carencia de dicha estructura crea un ambiente de desorden e inestabilidad y crea una serie de desventajas tales como:

- Desorientación al no saber sus tareas y funciones
- Seleccionar candidatos que no son idóneos para determinado puesto
- Falta de información sobre la jerarquía que ocupan los colaboradores en la empresa desconociendo si tienen responsabilidad o autoridad para tomar decisiones.

1.2 Descripción

Golden Talent fue fundada en el año 2013, nace de la necesidad de un compromiso con la sociedad para establecer valores universales a favor del desarrollo de su industria y su entorno humano. Dado a la creciente demanda global, se esfuerza por poner al servicio de sus clientes la experiencia y calidad con el fin de establecer relaciones sólidas enfocadas a su tranquilidad con respecto a la selección, evaluación y análisis del talento humano de su corporación.

Los servicios que se comercializan están caracterizados por pasar las más exigentes pruebas y controles de calidad que son requeridos por sus clientes. La seguridad y garantía que brinda al prestar sus servicios los distingue en el mercado de Reclutamiento y Selección.

Los servicios que Golden Talent presta son los siguientes:

- Pruebas de polígrafo
- Reclutamiento y Selección
- Estudio Socioeconómico
- Pruebas Psicométricas
- Administración de Nóminas
- Outsourcing de Personal
- Asesoría Legal en el Área de Recursos Humanos
- Auditoría de Recursos Humanos
- Consultoría en Desarrollo Organizacional
- Administración de Recursos Humanos
- Servicio Administrativo Contable

1.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la 10ª. Avenida 15-72 zona 10, Ciudad de Guatemala

Gráfica No. 1
Ubicación



Fuente: Google Maps

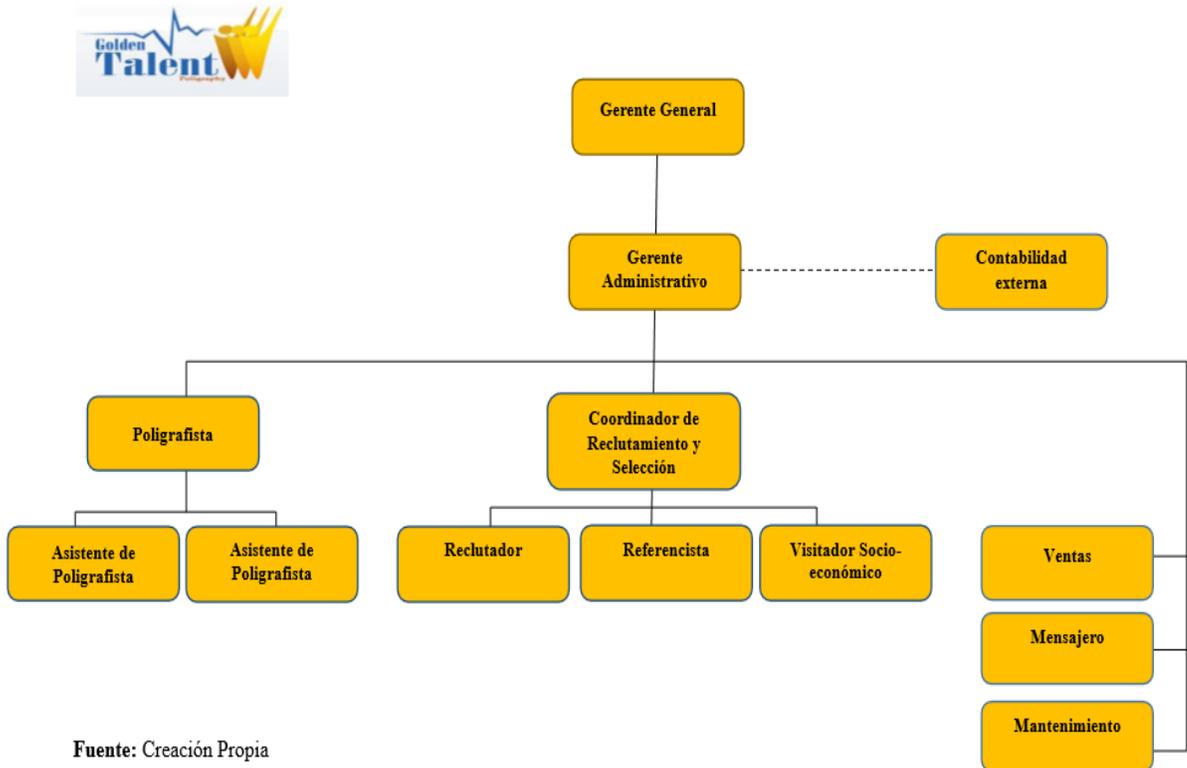
1.4 Diagnóstico organizacional

Presentación de organigrama, funciones principales del personal, así como la misión y visión de la empresa.

1.4.1 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de Golden Talent:

Gráfica No. 2
Organigrama



Fuente: Creación Propia

1.4.2 Funciones principales del personal

Gerente General

Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta al director los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

Gerente Administrativo

Ejecutar y controlar la asignación de los recursos presupuestados para la empresa. Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos de la compañía, además de trazar pautas para que los departamentos desarrollen sus actividades conforme a los objetivos establecidos.

Responsable del presupuesto de la empresa, optimización de gastos de operación, selección y contratación de personal, seguimiento a clientes especiales de la empresa, SAT y demás trámites bancarios y de impuestos.

Poligrafista

Apoyar en la selección del personal de nuevo ingreso, por medio de la aplicación del examen poligráfico, para evitar riesgos que afecten los objetivos y valores organizacionales de los clientes que solicitan el servicio.

Reportes poligráficos, mediante los lineamientos establecidos por la Gerencia General, para informar acerca de los resultados obtenidos de las evaluaciones generadas.

Apoyar en los procesos de investigación que se realizan a los(as) aspirantes a ocupar una plaza dentro de la empresa que lo solicite, mediante la aplicación de lineamientos y criterios internos, para garantizar que el personal cumpla con los requisitos de evaluación previamente establecidos.

Coordinador de Reclutamiento y Selección

Dirige el proceso de reclutamiento de candidatos idóneos para los diferentes puestos, revisa las vacantes existentes, agrupa por tipos de cargos y revisa las funciones y requisitos, presenta a los clientes sugerencias y posibles alternativas para hacer los estudios, visita o se comunica con los supervisores de la unidad donde surge el cargo para verificar las exigencias específicas de la unidad, coordina con el supervisor de la unidad que requiere el candidato las pruebas que es necesario aplicar, elabora anuncios y supervisa al reclutador de personal de la organización, supervisa la recepción de documentos, el proceso que establece los candidatos que reúnen los requisitos, mantiene un banco de datos actualizado de Candidatos.

Reclutador

Definir los perfiles de la empresa utilizando los manuales de procedimientos, definir las competencias y ajustarlo con la cultura de la empresa, crear los formatos de entrevistas para los puestos operativos, administrativos y gerenciales, realizar la búsqueda de los candidatos, anunciar las opciones de trabajo en los diferentes medios que se utilizan, realizar entrevistas preliminares por teléfono para descartar candidatos que no cumplan con el perfil del puesto, coordinar y citar las entrevistas personales, seleccionar la terna de los mejores candidatos entrevistados, realizar la aplicación de las pruebas psicométricas acordadas para el puesto, elaborar los informes de entrevistas de búsqueda de candidatos y resultados, actualizar la base de datos de los candidatos buscados y entrevistados, elaborar las estadísticas de rendimiento de la búsqueda de cada uno de los puestos.

Referencista

Validar la información registrada en las hojas de vida de los candidatos, confirmar referencias laborales y académicas, digitar evaluaciones de desempeño de los candidatos de selección con los

jefes inmediatos de cada uno de los mismos

Visitador Socioeconómico

Visitas domiciliarias a candidatos, aplicación de cuestionario, cotejo de documentación, toma de fotografías, captura de datos, seguimiento puntual y requisiciones.

Ventas

Realizar la presentación dinámica de los proyectos, buscar clientes acorde al nicho de mercado, coordinar y asistir a las citas con los clientes, organizar presentaciones masivas de los proyectos para potenciales clientes, desarrollar los esquemas de inversión, retorno de inversión y posibilidades de financiamiento del proyecto, crear la tabla de descuentos previamente aprobada, dar seguimiento a los clientes visitados y a las ventas realizadas, elaborar los reportes de funciones e incidencias, presentar el reporte de resultado de ventas.

Mensajero

Elaborar una bitácora de ruta y trámites a entregar de forma ordenada y veraz incluyendo día y hora de entrega para respaldo de su trabajo, debe tomar en cuenta la prioridad de los documentos o trámites a entregar en especial cuando haya horario, realizar los depósitos bancarios los días de cobros de facturas sustentando el depósito con toda la documentación requerida por parte de la empresa, entregar los comprobantes y copias de trámites de forma ordenada de manera que se pueda realizar una revisión en diaria, realizar reuniones estratégicas con clientes y proveedores para elaborar y/o mejorar las relaciones comerciales reporte de consumo de combustible diario indicando el kilometraje inicial y el kilometraje final del vehículo.

Mantenimiento

Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento de superficies y mobiliario en la oficinas y locales, seleccionando las técnicas, útiles, productos y máquinas para garantizar la higienización, conservación y mantenimiento, en su caso, bajo la supervisión del profesional competente.

1.4.3 Misión

Desarrollarnos y crecer a la velocidad de la demanda global, siendo de manera constante un grupo de trabajo sólido, el cual -establecido sobre las bases de los valores universales y experiencia de trabajo- se comprometa a entregar resultados basados en análisis de personal que permitan a nuestros clientes, además de dejarnos resolver sus necesidades, convertir sus corporaciones en verdaderas minas de oro al determinar así la equivalencia entre los factores temporales y humanos.

1.4.4 Visión

Llegar a ser la herramienta preferida y más eficaz de nuestros clientes en cuanto a todos los asuntos que estén relacionados al área Recursos Humanos y resolución de problemas en su empresa; además de darnos a conocer -gracias a nuestros resultados- en el mercado global como la mejor opción, y tener un alcance y servicios de calidad insuperable.

1.5 Justificación de la Investigación

Como gestores de talento humano se sabe que para que toda empresa emprenda bien sus operaciones es importante que cuente con una adecuada Estructura Organizacional donde se pondrá un orden a las tareas, estructuración de cada procedimiento, definición de las principales responsabilidades, funciones, líneas de autoridad y lograr con mayor facilidad la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, de igual manera que se establezca el rol que debe desarrollar cada uno de los miembros de la organización esto con el fin de lograr, armonía de trabajo en equipo, alcanzar metas previamente fijadas en la planificación estratégica de la organización.

El beneficio de realizar un diseño del análisis y descripción de puestos para esta organización es sentar las bases para desarrollar todos los procesos que involucran el recurso humano en la organización, optimizar su desempeño para que sea el apropiado y poder detectar necesidades y tomar decisiones correctas para una mejor planeación.

Al no contar con una estructura apropiada, no se tendrían bases sólidas para que la organización cumpla con los resultados esperados, ya que se crea un ambiente de desorden e inestabilidad.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Estructura organizacional

Según Robbins & Judge (2009), “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura de su organización” (p.519)

La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Naumov García (2011), menciona que toda organización debe contar con una estructura sólida, diseñada por el empresario o sus directivos en función de sus necesidades primarias para poner en marcha en su empresa, que la proteja para asegurar su buen desempeño y dinámica en sus operaciones porque será la base que la sostenga.

Sánchez Fernández (2014) confirma:

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién será el responsable de la realización de determinadas tareas. Además, este diseño dispone quien deberá cumplir qué resultados. Por otra parte, el establecimiento de esta clase de estructura ayuda a eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, también colabora con el tendido de redes de toma de decisiones y de comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. (p.19)

2.1.2 Especialización del trabajo

Robbins & Judge (2009), comentan que la división del trabajo es la esencia de la especialización del trabajo y es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectúe una persona”. (p.519)

2.1.3 Departamentalización

Asi mismo Robbins & Judge, (2009), definen Departamentalización como “Una de las maneras más populares de agrupar actividades por las funciones realizadas. Por supuesto, la departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones solo cambian las funciones a fin de que reflejen los objetivos y actividades de la organización.” (p.521)

2.1.4 Cadena de Mando

Por otro lado Robbins & Judge (2009) exponen que Cadena de Mando es “una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados tales como ¿A quién acudo si tengo un problema?, y ¿Ante quién soy responsable? (p.522)

2.1.5 Extensión de Control

Robbins & Judge, (2009) señalan que la Extensión de Control “Es importante porque determinan en gran medida el número de niveles de gerentes que tiene una organización. Si todo lo demás permanece igual entre más amplio o profunda sea la extensión, más eficiente será la organización”. (p.523)

2.2 Tipos de Estructura Organizacional

Según Vásquez Rojas (2012), indica que, para que la empresa tenga bases sólidas en la organización es necesario dividir las actividades y formar departamentos y consecutivamente definir la autoridad con el propósito de que los objetivos se alcancen. Al tomar éstos dos principales vertientes la estructura se divide en formal e informal

2.2.1 Estructura formal

Vásquez Rojas (2012), La necesidad de la estructura formal nace con el fin de efectuar divisiones de las actividades dentro de una organización donde se puedan lograr los objetivos a través de organigramas, manuales y el intercambio de los principios de la empresa tales como, división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo etc. Vásquez Rojas (2012) indica como está integrada la estructura formal

Gráfica No. 3
Estructura Formal

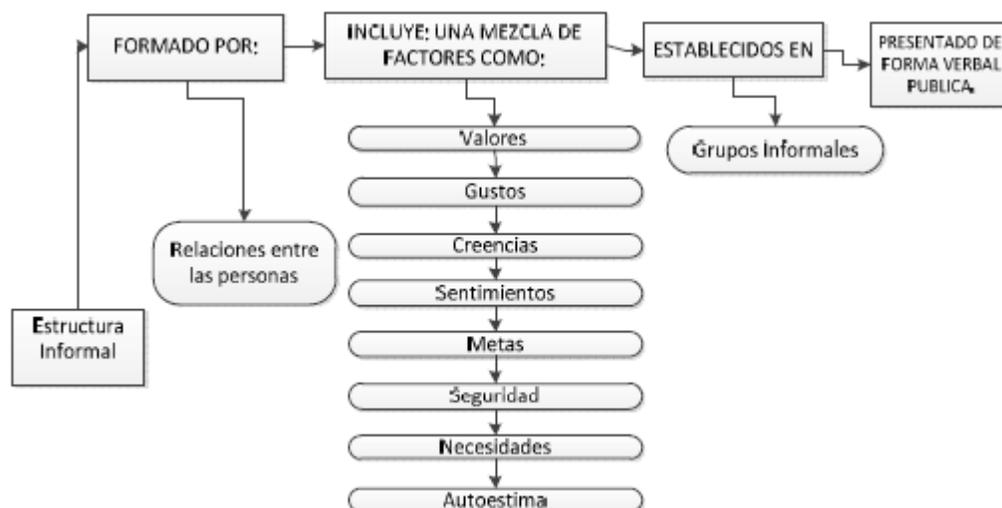


Fuente: Vásquez Rojas (2011)

2.2.2 Estructura informal

Vásquez Rojas, (2012) comenta que “La estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo con una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública”.

Gráfica No. 4
Estructura Informal



Fuentes: Vásquez Rojas (2012)

2.3 Organigramas

Vásquez Rojas (2012) “Los organigramas son representaciones gráficas, se les llama líneas funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica”

Franklin Fincowsky (2014), menciona con relación a

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades administrativas

que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (p.100)

Franklin Fincowsky (2014) Utilidad de los organigramas

- Proporcionan una imagen formal de la organización
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente autorizada de consulta (p.100).

2.4 Puesto de Trabajo

Torres Laborde & Jarámillo Naranjo (2014) afirman que puesto, “Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.” (p.32)

Por otro lado Naumov García (2011) define en términos de organización como “una pequeña unidad que integra a la estructura organizacional, cuya dinámica opera mediante sus responsabilidades, así como sus alcances, su dimensión y su toma de decisiones que emergen de sus actividades, que coordinadas con las otras responsabilidades de los otros puestos que integran dicha estructura organizacional, constituyen el sistema total que es la organización de una empresa. (p.129)

Sin embargo, Chiavenato (2007) indica que “puesto es un conjunto de funciones, tareas y 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 de la organización” (p.203)

2.4.1 Para definir un puesto se pueden identificar los siguientes elementos

- Contar con una ubicación del puesto. Se tiene que identificar la creación del puesto, de quien dependerá y de su ubicación en el organigrama.
- El objetivo del puesto: Es básico definirlo, para lo cual deberá redactarse un objetivo general que persiga cumplir el puesto; este deberá ser breve, pero si tiene dos o más funciones, como ocurre con los puestos multifuncionales de las organizaciones modernas, podrá tener más de un objetivo general.
- La Dimensión y alcance del puesto. Es muy importante separar y establecer las responsabilidades del puesto y que elementos de administración de recursos maneja y administra.

2.5 Perfil de Puesto

Torres laborde & Jarámillo Naranjo (2014) mencionan que. “El diseño del puesto de trabajo deriva necesariamente en un perfil del cargo que es la descripción de las cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y en general de los atributos que debe poseer quien lo ejecute” (p. 53)

Flores Villalpando (2014) expone que es “el mínimo aceptable de características que la persona debe tener para desempeñar con éxito su trabajo: conocimientos, habilidades, escolaridad, experiencia, certificación y capacidades para realizarlo eficazmente” (p.31)

Sin embargo Alles (2016), afirma que es la “Acción por el cual se definen todas las características que una persona debe tener para ser seleccionada como nuevo colaborador en un puesto de trabajo específico. Usualmente se definen requisitos excluyentes, no excluyentes y competencias requeridas para la posición.” (p.80).

2.6 Análisis de Puesto

Según Torres laborde & Jarámillo Naranjo (2014) indican que “El análisis de puestos de trabajo hace referencia a la identificación y el registro de todos los elementos que lo componen: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución”. (p.82)

El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

Flores Villalpando (2014) define que el análisis de puestos es un componente preciso en la planeación ya que define el perfil, conocimientos específicos, experiencias, habilidades, y actitudes y las actividades descritas que ejecutara en la empresa.

Ariza Montes, (2004) indica que:

El análisis de puesto de trabajo puede definirse como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un puesto de trabajo determinado que pueda ser útil para el óptimo desempeño de este tanto del punto de vista de la eficacia (consecución de objetivos), como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios. (p.61)

Ariza Montes (2004) comenta que:

Los objetivos básicos que pretende alcanzar el análisis de puestos de trabajo se pueden resumir en lo siguiente:

- Conseguir una descripción de la estructura de la organización actual que refleje el alcance objetivo, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo y las relaciones de ese puesto con otros de la organización.
- Tener una guía para el desarrollo individual de cada miembro de la organización y para la evaluación de su actuación, a la vista de los objetivos y estándares establecidos como meta.
- Servir de elemento fundamental para valorar tanto el puesto como la actuación requerida de la persona que lo ocupa.
- Servir de ayuda al proceso de reclutamiento y selección, orientación profesional ya que por medio de las descripciones de puestos sabemos que personal debe seleccionarse y con qué cualidades, así como la necesidad que tiene de formación.
- Puede servir como base en una política salarial que tenga en cuenta las condiciones y características de todos los puestos de trabajo.
- Para identificar las competencias que la persona debe poseer adquirir o desarrollar en orden a la consecución de resultados esperados. (p.63)

Por lo tanto, con el análisis de puestos de trabajo deberán quedar perfectamente definidas las características y demandas del puesto, tanto en aspectos técnicos como humanos básicamente, permitirá saber qué se hace en un lugar de trabajo determinado, como se hace por qué se hace, en qué condiciones se hace y que exige el trabajo.

2.6.1 Características del análisis de puestos

El proceso tiene características muy particulares, entre las cuales se mencionan las siguientes

- Es un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura organizacional
- Brindar Pautas a los directivos para conocer que hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía.
- De acuerdo con lo anterior, brinda pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.

- Permite identificar puestos delgados, que son aquellos que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario reestructurarlos o crear nuevos a partir de ellos.
- También existen puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las de otros, cuya actividad duplicativa es superflua y no justifica.

2.6.2 Estructura del análisis de puestos

Chiavenato (2007) Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen.

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo

Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad L puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Considerando también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis.

Esfuerzo físico requerido

Concentración visual

Destrezas o habilidades

Complexión física requerida

Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial comprenden las responsabilidades por:

Supervisión de personal

Material, herramienta o equipo

Dinero, títulos o documentos

Relaciones internas o externas

Información confidencial

Condiciones de Trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace agradable adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona el ambiente y el equipo de trabajo para facilitar su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo
 - Accidentes de trabajo
 - Enfermedades Profesionales

2.6.3 Etapas de Análisis de Puestos

Fernández López (2017) “Expone que un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas”: (p.28)

Etapa de planeación

Según Fernández López (2017) En esta etapa se establece y planifica la tarea de análisis de puestos con un cuidado especial con el fin de que cualquier tipo de resistencia que se obtenga se minimice los pasos que deben seguirse son los siguientes:

- Determinación de los cargos que se van a describir; examinado diligentemente cuales son las características, naturaleza, tipología etc. que se van a incluir.
- Preparación del organigrama para obtener información de la estructura.
- Elaboración del cronograma de trabajo: donde se describa el establecimiento de tiempos de procesos y especificar donde da inicio el programa de análisis. Durante este periodo

es importante crear un ambiente de seguridad principalmente para los colaboradores y una solvencia económica estable en la empresa para no provocar incertidumbre e intranquilidad, lo ideal es iniciar por los mandos altos e ir progresivamente a los inferiores.

- Elección de los métodos de análisis a utilizar: existe una variedad de métodos porque los puestos regularmente tienen diferencias en sus características y naturaleza, sin embargo, hay que elegir el que presente más ventajas que desventajas.
- Seleccionar los elementos de análisis a emplear en el estudio de puestos
Criterio de la generalidad: son los elementos presentes que deben de estar en la mayoría los cargos a estudiar de lo contrario no podría ser un instrumento apropiado de comparación en cuanto a características ideales de los ocupantes del puesto
Criterio de variedad o discriminación: de acuerdo con los puestos los factores de análisis varían debido a que no pueden ser iguales y constantes, ejemplo en la escolaridad puede ser diverso.
- Dimensionar factores de análisis: los elementos de análisis forman un grupo de medición para examinar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que secciones de su totalidad en un determinado conjunto de puestos servirá para analizar.
- Graduación de los factores de análisis: Los factores de análisis se gradúan para facilitar y resumir sus labores. Consiste en asignarle graduación a los valores que representan secciones de su amplitud y variación.

Etapas de preparación

Este mismo autor indica Fernández López (2017) que en esta etapa se agrupan a las personas y se preparan

- Reclutamiento, selección y capacitación de las personas que integrarán el equipo de trabajo:
- Preparación de material de trabajo: elaboración del
- Preparación de ambiente
- Obtención de datos previos

Etapa de actuación

Así mismo comenta Fernández López (2017) que en esta etapa se transcriben los datos obtenidos con relación a los puestos que se van a analizar

- Recopilación de datos
- Selección de datos obtenidos
- Redacción provisional del análisis hecha por el analista del puesto
- Presentación de la redacción provisional supervisor inmediato, para que ratifique
- Redacción definitiva del análisis de puesto
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de oficialización en la empresa)

2.7 Descriptor de puesto

Según Flores Villalpando (2014) indica que, es la explicación por escrito de lo que se espera que realicen las personas que lo ocuparán. Cuando una persona ingresa a una empresa, la descripción del puesto es lo que nos permitirá explicarle sus funciones y responsabilidades. (p.31)

2.8 Técnicas de recolección de datos

2.8.1 Observación directa

Grados Espinosa (2013) comenta que, es necesario observar todas las operaciones que el empleado realiza; además, conviene conversar con el de manera informal mostrándose de manera amistosa durante la observación, con objeto de que la presencia del analista no incomode. (p.168) . De igual manera es importante que exista un formato del descriptor de puesto para que al observar las funciones se complemente o confirme información.

Sin embargo, Flores Villalpando (2014) indica que generalmente esta técnica es utilizada en acciones repetitivas donde se puede observar la totalidad de las actividades como por ejemplo en departamentos de producción de una fábrica, en el caso de algunos puestos gerenciales hay labores que van más allá de lo observable por su complejidad.

2.8.2 La entrevista

Según Grados Espinosa (2013) expone que, puede ser completada con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato. De esta manera el trabajador podrá hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza; se le debe permitir hacerlo exhaustivamente, pero cuidando que sea de forma ordenada. (p.168) Esta técnica es la más utilizada porque permite una comunicación de doble vía y se pueden recopilar y validar datos de las especificaciones del puesto.

Flores Villalpando (2014) comenta que, con este método el especialista de recursos humanos obtiene la información del puesto entrevistando a una o varias personas. Es necesario preparar las entrevistas previamente a través de una lista de verificación o checklist sobre la información y el orden que se cuestionara. (p.39)

2.8.3 Cuestionario

Según Grados Espinosa (2013) Para que el registro de los datos sea lo más confiable y valido posible es necesario establecer con claridad cuál es la información que desea obtener. (p.168). Esta tecnica es ideal para enlistar actividades enfocandose a los procesos del puesto y luego validar.

Por otro lado, Flores Villalpando (2014) indica que:

Los trabajadores o sus superiores responden un cuestionario diseñado para que indiquen las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo estos cuestionarios pueden ser:

- Estructurados: con respuestas de opción múltiple, en las que el trabajador elige de una serie de actividades las que realizan en su puesto.
- Abiertos: Las preguntas son abiertas y dejan plena libertad para que el trabajador se exprese. Por ejemplo: menciona 5 principales actividades que realizas individualmente en tu trabajo.
- Combinados: esta es la opción más común, se presentan preguntas abiertas y preguntas de opción múltiple. (p.38)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Durante el estudio realizado en la práctica profesional de Recursos Humanos a Golden Talent, se verificó que no existen análisis, perfiles y descriptores de puestos como parte importante en la estructura organizacional para que el personal tenga una adecuada orientación en cuanto a sus funciones y responsabilidades tomando en cuenta esta problemática se ve la necesidad de analizar las condiciones actuales y proponer el uso de dichas herramientas para que permita al colaborador conocer ampliamente la división de funciones, responsabilidades, nivel jerárquico, líneas de autoridad, comunicación, entre otros aspectos importantes. Al no utilizar estos documentos, se provoca una desorientación del socio, inadecuada selección de personal.

3.2 Pregunta de investigación

A partir de lo indicado anteriormente, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo debe ser una adecuada estructura organizacional para la empresa Golden Talent?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Determinar la estructura organizacional de una empresa de reclutamiento y selección.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la estructura organizacional para ubicar puestos dentro del organigrama.
- Recopilar requisitos y calificaciones personales exigidos para un puesto de trabajo.
- Establecer funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

Las fases que se trabajaron en la implementación de Recursos Humanos con apoyo de la administración fueron:

- Organización
- Reclutamiento y Selección
- Contratación
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

3.4.2 Límites

Se identificaron áreas en las que la gerencia de Golden Talent no permitió la implementación como tal, ya que argumentaron que lo realizaran posteriormente absteniéndose de dar las razones específicas. Sin embargo, se dejaron instructivos y recomendaciones para implementarlo en un futuro y así evitar posibles contingencias, las fases fueron las siguientes:

- Aspectos legales
- Sistema disciplinario
- Seguridad industrial

3.4.3 Temporalidad de la investigación

El tiempo que se utilizó en el diseño de la investigación es de 01 de febrero al 06 de octubre del 2018

Cuadro No. 1
Fechas de Actividades realizadas en la Práctica

Fase	Fecha	
	Inicio	Fin
Diagnostico Organizacional	01/02/2018	24/02/2018
Organización	25/02/2018	24/03/2018
Reclutamiento y Selección	25/03/2018	28/04/2018
Contratación	29/04/2018	26/05/2018
Aspectos legales	27/05/2018	07/07/2018
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	08/07/2018	04/08/2018
Sistema Disciplinario	05/08/2018	01/09/2018
Seguridad Industrial	02/09/2018	06/10/2018

Fuente: elaboración propia

3.5 Metodología

La investigación que se realizó en la empresa Golden Talent es de tipo cualitativa descriptiva debido a que se busca describir las condiciones actuales del departamento de recursos humanos donde a partir de los distintos métodos de recolección de datos y de análisis e interpretación adecuada se podrá presentar como resultado el objeto de la práctica realizada en las distintas fases.

3.5.1 Fuentes de recolección de información

En esta investigación la información será adquirida mediante instrumentos tales como:

3.5.2 Observación

Se tuvo acceso a observar las actividades en todas las áreas al personal efectuando sus distintas funciones y así verificar como, donde, porque y cuando lo hacen para poder hacer un buen análisis.

3.5.3 Cuestionarios

Se utilizaron cuestionarios para poder efectuar las entrevistas y poder abordar experiencias y opiniones en general.

3.5.4 Entrevistas

Se realizaron reuniones con los gerentes y encargados de área con el fin de conocer más los procesos de Recursos Humanos que se llevan a cabo en la compañía para poder apoyarlos en la implementación del Departamento, las preguntas que se les realizaron fueron de tipo abiertas.

3.5.5 Encuestas

Se generaron encuestas al personal administrativo y operativo para obtener información específica.

3.5.6 Checklist

Se examinaron procesos y documentos importantes para poder llevar a cabo el estudio.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del estudio de caso

La empresa Golden Talent actualmente no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos por lo cual se propuso implementar dicho departamento, por lo que se realizaron manuales que les sirva como herramienta para consultar posteriormente.

4.1.1 Manual de organización

Es importante que toda empresa defina su misión, visión y valores ya que les permite estar orientados y tener la oportunidad de poder trabajar para expandirse en los mercados donde ofrecen sus productos o servicios, al conocer y tener claro lo que se persigue sienta bases para planificar estratégicamente y así lograr resultados esperados en el presente y futuro.

Al realizarse el diagnóstico organizacional de Golden Talent se comprobó que únicamente contaba con historia, misión y visión y no contaban con, valores y Estructura Organizacional por lo que se procedió a elaborarlos conjuntamente con la Gerencia General, y se le dejó por escrito sugiriéndole colocar la historia, misión y visión en lugares estratégicos y visibles para sus colaboradores, de igual manera se le sugiere que al momento de ingresar el colaborador se le dé una inducción de los mismos para que desde el inicio ellos sepan quienes son y hacia dónde van y apoyen para lograrlo.

Así mismo se confirmó que no cuentan con Descriptores y Perfiles de Puesto y por medio de entrevistas y encuestas se logró realizarlos.

Se realizó un manual de Organización donde incluyen los siguientes temas:

- Historia de la Organización
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Descriptores y perfiles de puestos de cada uno de los colaboradores

4.1.2 Manual de reclutamiento y selección

El manual fue desarrollado con el propósito de brindar una herramienta que contenga todos los procesos de reclutamiento y selección de personal para contratar a personal altamente calificado, el contenido se describe a continuación:

- Perfil y Descriptor de puesto
- Análisis de presupuesto
- Autorización de la administración para la contratación de nuevo personal
- Requisición de personal
- Fuentes de reclutamiento
- Recepción de curriculum de aspirantes externos
- Análisis de curricula
- Verificación de datos de referencia
- Llamada telefónica Pre-entrevista con los candidatos elegidos
- Selección de posibles candidatos
- Entrevista
- Elaboración de reporte de entrevista
- Evaluación a los posibles candidatos
- Pruebas psicométricas

- Pruebas específicas
- Exámenes médicos
- Otros exámenes
- Verificación de datos y referencias
- Prueba de Polígrafo
- Investigación socioeconómica
- Reporte final
- Anexos

4.1.3 Manual de contratación

Toma de decisión de la contratación

Es el momento de avisar a la persona seleccionada, pero también al resto de candidatos que han participado en el proceso de selección, para informarles del fin del proceso y agradecerles su participación. Los candidatos lo agradecerán y la imagen del negocio se verá reforzada, pues demuestra que el capital humano realmente le importa a la empresa.

Contratación

En esta fase se formaliza la aceptación del postulante para que forme parte de la organización y se contratará de acuerdo a las leyes laborales vigentes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, la contratación puede surgir de la siguiente forma:

- Obra determinada
- Tiempo definido
- Tiempo indefinido
- Periodo de prueba
- Por capacitación

Políticas de contratación

Es un documento normativo interno de la organización que regula los procedimientos

Contrato de trabajo

Tipos de contratos

Documentación requerida previa a la firma del contrato y elaborar el expediente laboral de cada colaborador

Modelo de contrato

Apertura de cuenta monetaria

Formato de gafete

Trámite de inscripción de Igss y emisión de carné

Formato de solicitud de creación de accesos y permisos

Formato de acta de entrega de equipo de cómputo y mobiliario y equipo

Inducción general

Modelo de carta de bienvenida

4.1.4 Manual de aspectos legales

- Planillas IGSS
- Libro de salarios
- Requisitos para la autorización de libros de salario sistema manual
- Requisitos para la autorización de libros de salarios sistema computarizado
- Pago de vacaciones
- Proyección ISR Asalariados
- Manejo de documentación
- Informe del patrono al Ministerio de Trabajo
- Formatos para trabajar el informe del empleador

4.1.5 Manual de capacitación

- Conceptualización de capacitación
- Aspectos para considerar para preparar una capacitación
- Formulario de entrevista a jefes/supervisores para detectar necesidades de capacitación
- Elementos indispensables para ejecutar el proceso de capacitación
- Formulario para evaluar la capacitación
- Sugerencias de temas de capacitación

4.1.6 Manual de régimen disciplinario

- Definiciones generales
- Clasificación de faltas laborales
- Clasificación de sanciones
- Instructivo para la elaboración del sistema disciplinario
- Modelo del reglamento interior de trabajo
- Manejo de llamadas de atención
- Formato de llamadas de atención
- Desvinculación laboral
- Formato de carta de despido

4.1.7 Manual de seguridad industrial

- Conceptualización de seguridad e higiene en el trabajo
- Conceptualización de seguridad laboral
- Prevención de accidentes laborales

- Prevención de incendios
- Clasificación
- Señalización de seguridad industrial
- Clasificación según su sentido
- Tipos de señales de seguridad
- Señales obligatorias
- Señales de prohibición
- Señales de peligro o advertencia
- Señales de auxilio
- Señales luminosas y acústicas

4.2 Análisis de resultados de los estudios de caso

Hallazgos

Por medio de encuestas y entrevistas se pudo constatar que la empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional ya que carece principalmente de Organigrama, Perfiles y Descriptores de Puesto, trayendo como consecuencia el desconocimiento del 100% de sus funciones, líneas de jerárquicas. Se realizó una encuesta a una muestra de 12 colaboradores la cual consta de 15 preguntas las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica No. 5

¿Cuenta la empresa con un organigrama y lo da a conocer a los colaboradores?

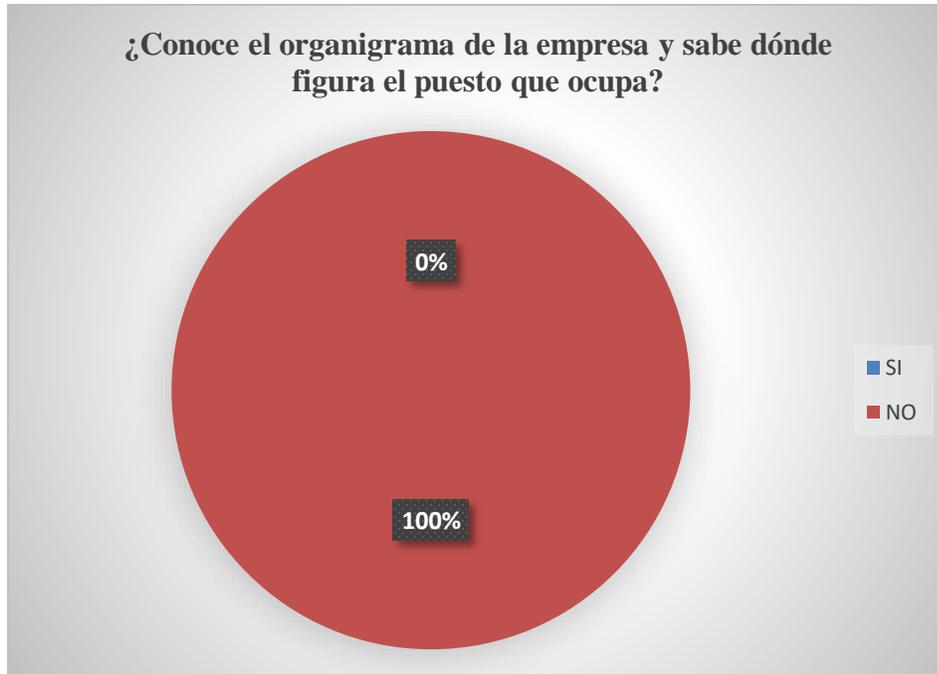


Fuente: elaboración propia

El 100% indicaron no contar con un organigrama que permita ver su ubicación jerárquica dentro de la organización.

Gráfica No. 6

¿Conoce el organigrama de la empresa y sabe dónde figura el puesto que ocupa?

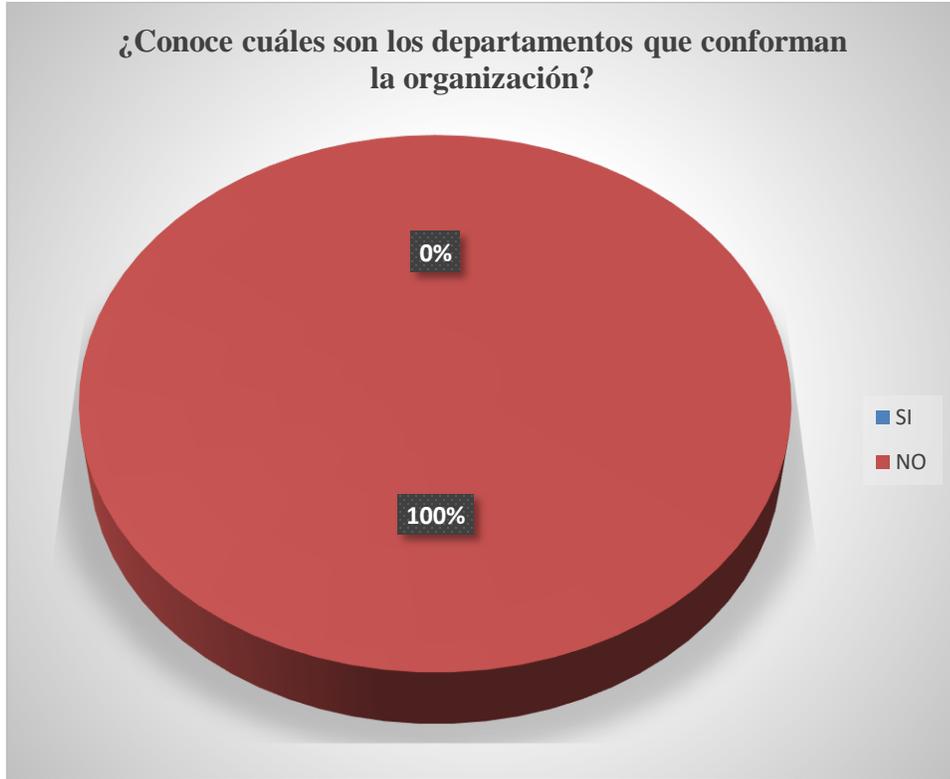


Fuente: elaboración propia

El 100% indicaron que no sabe que jerarquía ocupa su puesto dentro de un organigrama que como indica en la figura anterior no existe.

Gráfica No. 7

¿Conoce cuáles son los departamentos que conforman la organización?



Fuente: elaboración propia

El 100% no tiene conocimiento de los departamentos que conforman la empresa Golden Talent.

Gráfica No. 8

¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la organización?

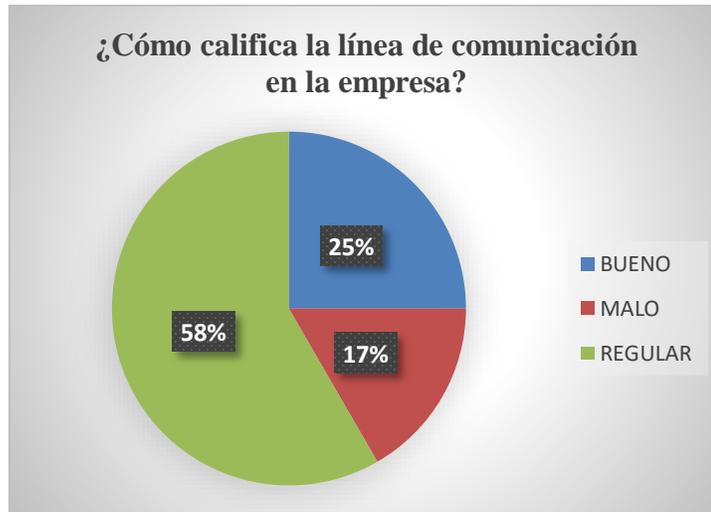


Fuente: elaboración propia

El 100% de los encuestados y entrevistados indican que no conocen los niveles jerárquicos de la organización sin embargo la administración indica que, si hay niveles, pero no los dan a conocer, reconociendo únicamente un nivel de mando que es la Gerencia General

Gráfica No. 9

¿Cómo califica la línea de comunicación en la empresa?

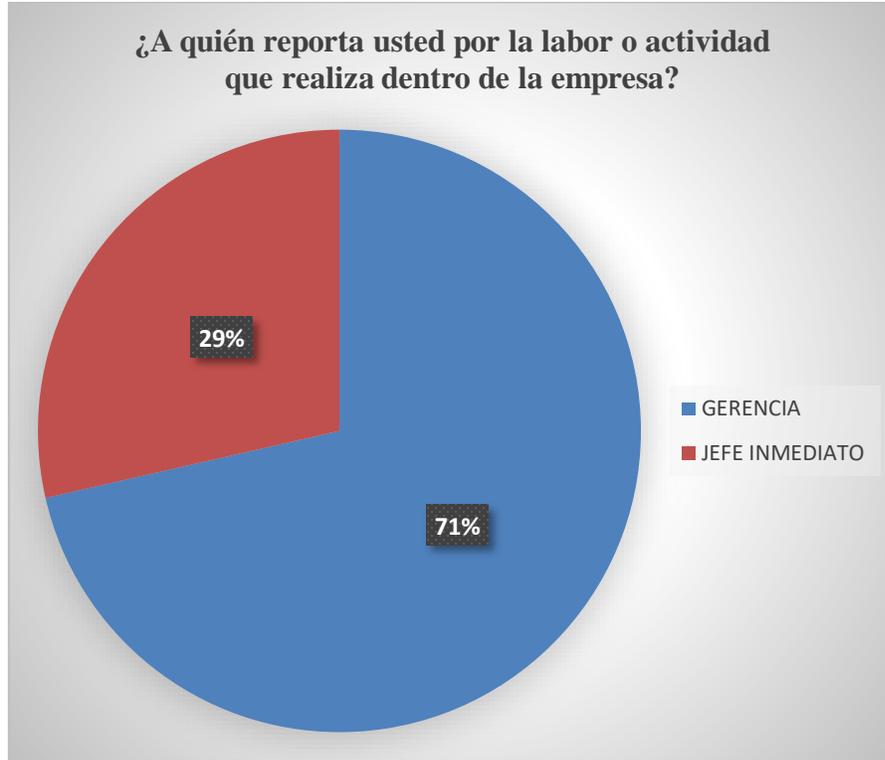


Fuente: elaboración propia

El 25% de los colaboradores considera buena la línea de comunicación, mientras que el 17% indica que es malo y para finalizar el 58% comenta que es regular, por lo que se establece que se debe mejorar la línea de comunicación ya que es una base del trabajo en equipo y a nivel organizacional.

Gráfica No. 10

¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

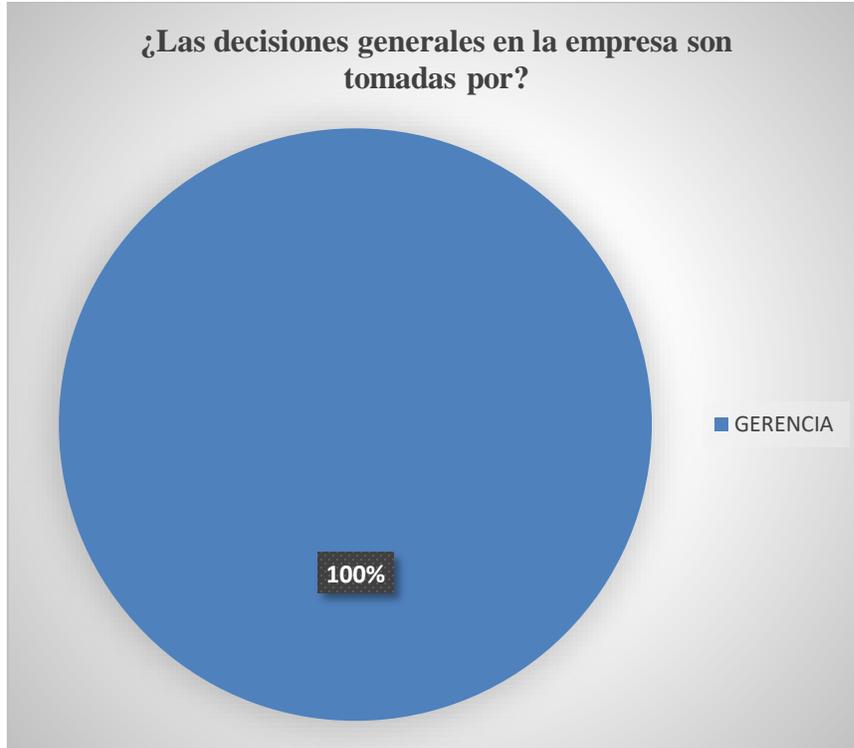


Fuente: elaboración propia

El 71% indica que sus actividades se las reportan a la gerencia, mientras el 29% le reporta al jefe inmediato, lo cual al validarse con la administración no tienen especificado a quien deben reportarle y por ende no hay una división estructurada de trabajo ni saben los niveles jerárquicos.

Gráfica No. 11

¿Las decisiones generales en la empresa son tomadas por?

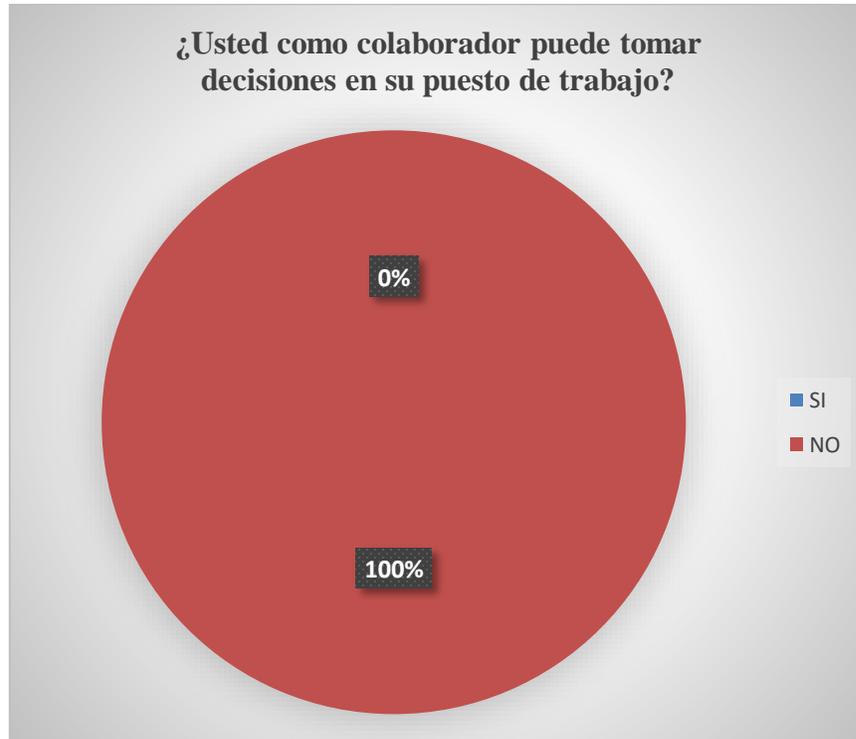


Fuente: laboración propia

El 100% de las decisiones son tomadas exclusivamente por la gerencia esto indica que no hay delegación de actividades.

Gráfica No. 12

¿Usted como colaborador puede tomar decisiones en su puesto de trabajo?

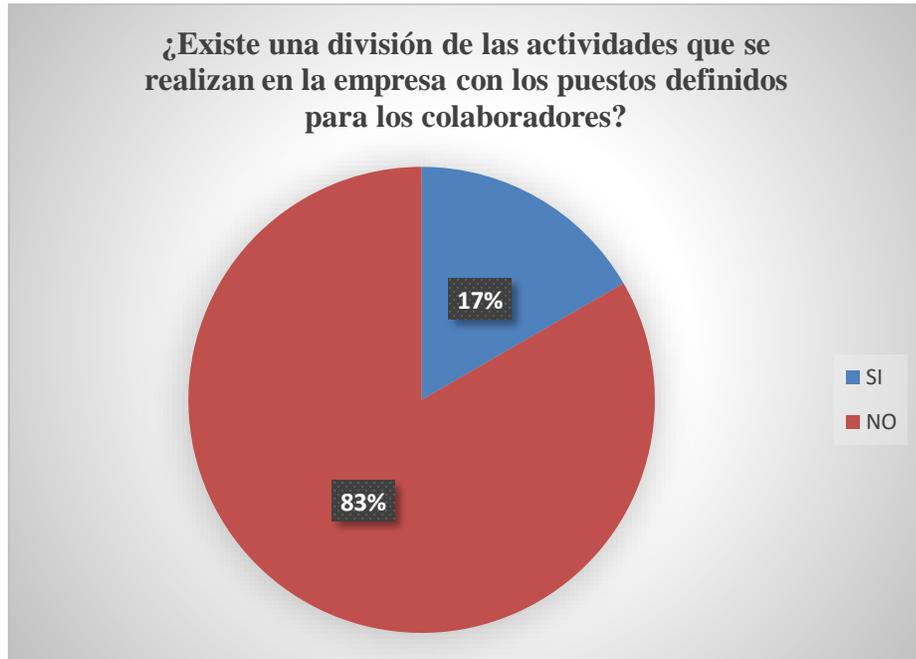


Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores indica que no pueden tomar decisiones en su puesto trabajo sin la previa autorización de la Gerencia General.

Gráfica No. 13

¿Existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con los puestos definidos por los colaboradores?

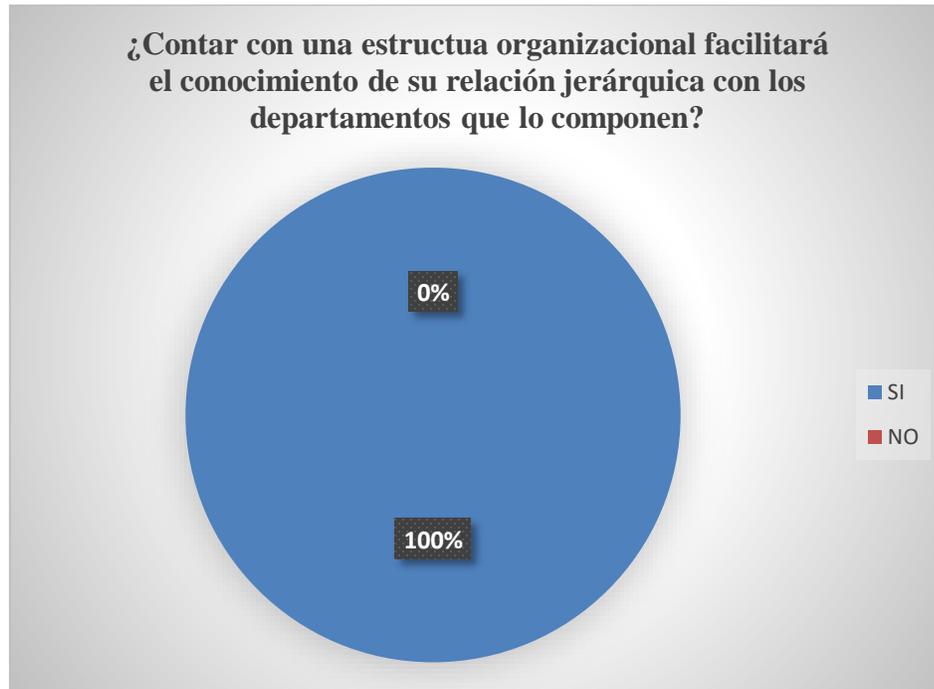


Fuente: elaboración propia

El 83% indica que no existe una división de trabajos, adicionalmente se validó esta información con la Gerencia donde expresan que ellos les tienen indicado a los colaboradores que todos deben de colaborar con el trabajo de todos no hay una persona responsable de un solo proceso, sin embargo, el 17% indica que, si tienen división de trabajo y defino el puesto siendo estos, el vendedor, el mensajero y la persona del mantenimiento y limpieza.

Gráfica No. 14

¿Contar con una estructura organizacional facilitará el conocimiento de su relación jerárquica con los departamentos que lo componen?

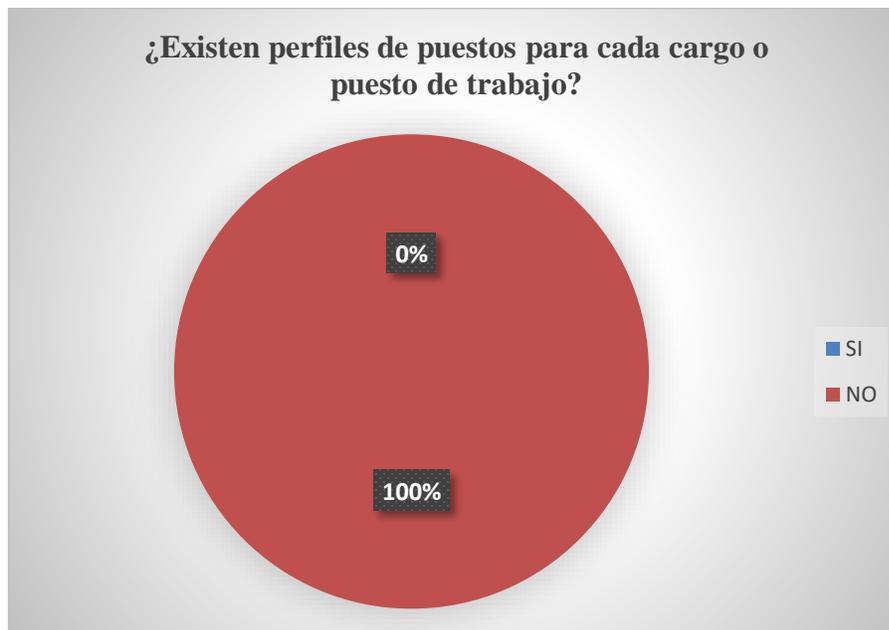


Fuente: elaboración propia

El 100% indica que contar con una estructura organizacional facilitará el conocimiento y su relación jerárquica con otros departamentos de la empresa, adicionalmente comentaron que tener funciones definidas ayudaría a un mejor desempeño laboral.

Gráfica No. 15

¿Existen perfiles de puestos para cada cargo o puesto de trabajo?

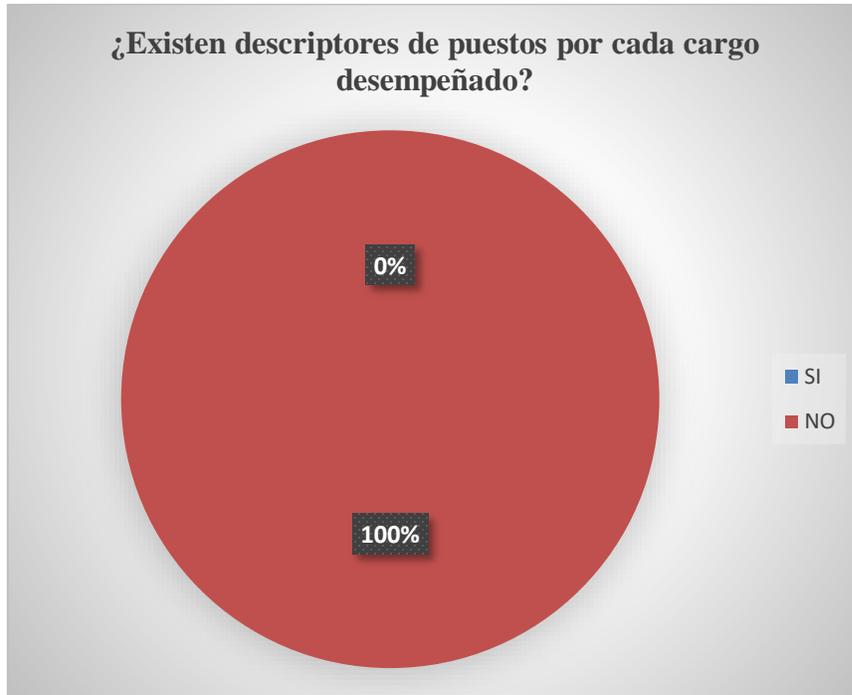


Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores y la Gerencia indican que la empresa carece de perfiles de puestos, lo cual no es aceptable porque al contratar al personal no tenían definido las características profesionales, nivel académico, experiencia y generalidades propias para apoyar en el Reclutamiento y Selección de Personal.

Gráfica No. 16

¿Existen descriptores de puestos por cada cargo desempeñado?

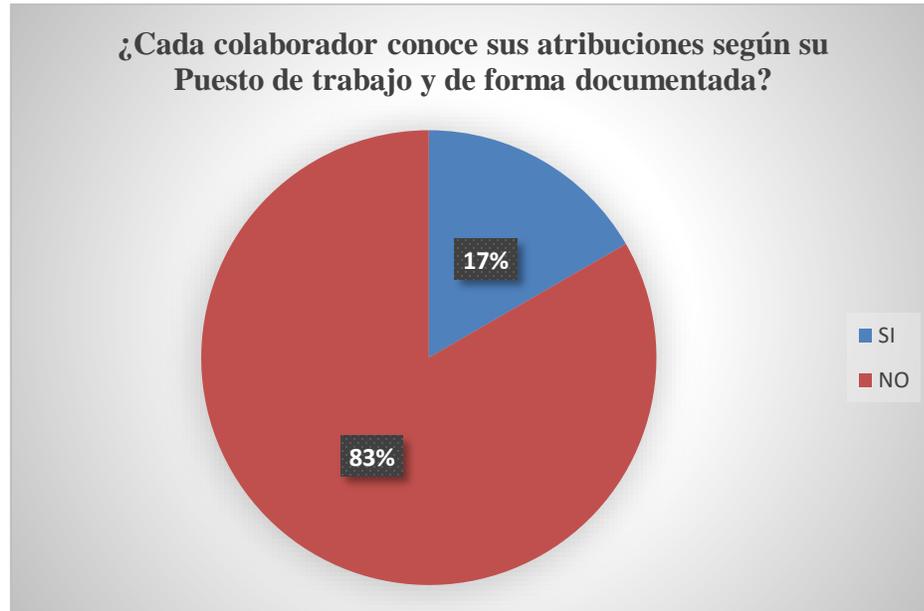


Fuente: elaboración propia

El 100% de personal de la organización indica que no cuentan con descriptores de puestos para desempeñar sus labores y que no existe un responsable directo de cada puesto de trabajo y esto puede afectar significativamente la eficiencia y los resultados de la empresa.

Gráfica No. 17

¿Cada colaborador conoce sus atribuciones según su puesto de trabajo y de forma documentada?

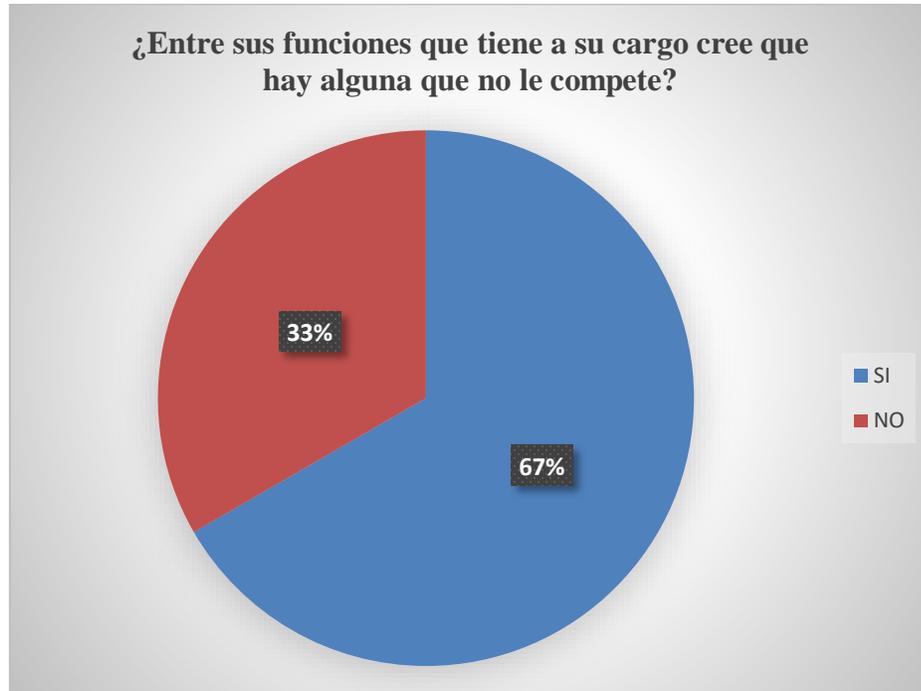


Fuente: elaboración propia

El 83% indica que no conoce a cabalidad sus atribuciones según su puesto de trabajo porque también colaboran con otros puestos no siendo parte de sus funciones por lo que los encuestados expresaron que tienen mucha carga de trabajo y que necesitan un documento donde se detalle cuáles son sus actividades donde son responsables, sin embargo, el 17 % contestó que si porque las otras funciones que no son su responsabilidad las realizan para colaborar con la empresa.

Gráfica No. 18

¿Entre las funciones que tiene a su cargo cree que hay alguna que no le compete?



Fuente: elaboración propia

El 67% de los encuestados indica que varias de sus funciones no son propias de su puesto de trabajo, pero al validar nos indican que no existe un documento donde se detallan sus funciones por lo que todos colaboran en las actividades de toda la organización.

4.2.1 Diseño Gráfico de la Estructura Organizacional

En cumplimiento de los objetivos específicos:

Identificar la estructura organizacional para ubicar los puestos de trabajo

4.2.2 Organigrama

Se propone la implementación de organigrama como instrumento gráfico de la estructura organizacional de Golden Talent, donde se identifica

- Cargos
- Relaciones
- Niveles de responsabilidad y autoridad al interior de la empresa

Se identifican las áreas clave, en las cuales se vinculan a los diferentes procesos identificados dentro del sistema, estas son lideradas por un profesional responsable de la toma de decisiones, asignación de tareas a su personal a cargo, trasmisión y retroalimentación las otras áreas de los diferentes procesos.

Cada área descrita al interior de Golden Talent debe establecer la búsqueda de objetivos organizacionales, los cuales deben de ser cumplidos y bajo la responsabilidad del líder del área, el cual debe establecer responsabilidades, tareas, involucrar a su grupo de trabajo en el alcance de estos.

Dentro de la formalización de la Estructura Organizacional de Golden Talent se definieron las siguientes áreas de trabajo que se mostraran de forma gráfica se describen a continuación

Propuesta de Organigrama

Se diseñó y elaboró un organigrama en conjunto con la administración de Golden Talent, el cual fue aprobado y utilizado en la empresa se hace referencia al modelo según se describe en el capítulo I Marco de Referencia en el punto 1.4.1 Organigrama, de este mismo documento

4.2.3 Perfil y descriptores de puestos

Cumplimiento de los objetivos específicos:

- Se elaboraron formatos de recopilación de datos con los requisitos y calificaciones personales exigidos para un puesto de trabajo, y se le proporcionar a la administración para que pueda elaborar sus perfiles de puestos.
- Identificar funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, para este objetivo se le brindo a la administración un formato de un modelo de perfil y descriptor de puesto para que lo realicen en cada puesto de trabajo y así poder delimitar las funciones y responsabilidades de cada colaborador y obtener eficiencia en los procesos.

Se puede concluir indicando que los objetivos expuestos en el capítulo 3 fueron alcanzados debido a que la empresa si acepto la propuesta de poner en práctica estas herramientas que le proporcionarán una gran ayuda a la mayoría de sus procesos de Recursos Humanos.

Se realizaron los siguientes formatos para elaborar el perfil y descriptor de puesto con el fin de que recopilar información:

4.2.3.1 Formato para información de puesto

Formulario de información del puesto		
Analista: _____ Fecha _____		
Grado Académico: _____		
Título de puesto: _____		
Departamento: _____		
Jefe inmediato: _____		
Subalternos _____		

Objetivo del Puesto _____		

Procesos	Aplica	Función

Fuente: elaboración propia

4.2.3.2 Formato para listar actividades del puesto

Formato para listas actividades del puesto	
Título del Puesto: _____	
Analista: _____ Fecha: _____	
Función	Actividades principales

Fuente: elaboración propia

4.2.3.3 Guía para relacionar competencias con el puesto de trabajo

Guía para relacionar competencias con el puesto de trabajo				
Nombre del puesto de trabajo: _____				
Analista: _____				
A continuación, se presenta un listado de competencias asociadas con el puesto de trabajo que se analiza y los comportamientos que describen la competencia.				
Marque X en la columna Aplicación si la competencia tiene alta relación con el puesto. Justifique su selección en la columna de la izquierda. Seleccione un máximo de 5 competencias.				
No.	Nombre de la competencia	Comportamientos esperados	Aplicación	Justificación
1				
2				
3				
4				
5				

Fuente: elaboración propia

4.2.3.4 Guía para orientar la descripción de las condiciones en que se realiza un puesto de trabajo

Guía para orientar la descripción de las condiciones en se realiza un puesto de trabajo									
Entorno laboral: frecuencia con la que el trabajo es ejecutado en una variedad de entornos como interiores, exteriores, entre otros. Utilice la siguiente escala:									
A = nunca o no aplica									
B = una vez al año									
C = más de una vez al año, pero no mensualmente									
D = más de una vez al año, pero no semanalmente									
E = más de una vez a la semana, pero no diariamente									
F = diariamente (1 o 2 veces al día)									
G = varias veces al día									
H = cada hora continuamente									
No.	Condiciones ambientales	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Ruidos distractores	A	B	C	D	E	F	G	H
2	Temperaturas extremas	A	B	C	D	E	F	G	H
3	Poca iluminación	A	B	C	D	E	F	G	H
4	Contaminantes	A	B	C	D	E	F	G	H
5	Espacio laboral reducido	A	B	C	D	E	F	G	H
6	Vibración general del edificio	A	B	C	D	E	F	G	H
7	Falta de ventilación	A	B	C	D	E	F	G	H
8	Polvo u otras partículas en el ambiente	A	B	C	D	E	F	G	H
9	Olores desagradables	A	B	C	D	E	F	G	H
10	Humedad excesiva en el ambiente	A	B	C	D	E	F	G	H
11	Exceso de agua	A	B	C	D	E	F	G	H
12	Otros especificar	A	B	C	D	E	F	G	H

Fuente: elaboración propia

4.2.3.5 Matriz para definir generalidades del puesto de trabajo

Matriz para definir generalidades del puesto de trabajo
Nombre oficial del puesto de trabajo:
Otros nombres para identificar del puesto:
Propósito principal del puesto (razón de ser del puesto de trabajo) máximo cuatro líneas
Departamento, unidad o equipo en el que se desempeña con mayor frecuencia
Puesto de trabajo que lo supervisa
Puestos de trabajo que supervisa
Ubicación en la que se desempeña con mayor frecuencia
Proceso o procesos en los que participa con mayor frecuencia
Experiencia mínima: tiempo y actividad
Licencia o autorizaciones especiales (licencia de manejo, acreditaciones gubernamentales requeridas entre otras:
Educación formal: certificación, grado académico y especialización.

Fuente: elaboración propia

4.2.4 Modelo de perfil y descriptor de puesto

	Perfil y Descriptor de Trabajo Gerente Administrativo	Código: DP-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 30/05/2018

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente Administrativo
Unidad Administrativa:	Administración
Reporta A:	Gerente General
Misión de la Función: Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades técnicas y administrativas que se realizan en Golden Talent.	Ubicación Jerárquica del Puesto 
Personas que le reportan:	Coordinadora de Polígrafo y Coordinadora de Socioeconómico, ventas, mensajero y socioeconómico.

OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO

Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades técnicas y administrativas que se realizan en Golden Talent.

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Edad:	Mínima	Máxima
Sexo:		
Estado Civil:		
Nacionalidad:		

FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA:

Formación Académica	Completo	Incompleto	Grado(s) situación académica y estudios requeridos para el puesto
Básico			Egresado
Diversificado			Título nivel medio
Técnico			Título Licenciatura
Universitario			Título Post-Grado
Post-grado			

Observaciones y/o comentarios:

	Nivel de Dominio				IDIOMAS	Nivel de Dominio			
	N/A	Básico	Intermedio	Avanzado		N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
INFORMATICA					Inglés				
Word									

Excel									
Power point									
EXPERIENCIA:									
No necesaria		Deseable		Necesaria					
Áreas de experiencia					Años requeridos de experiencia				

CONOCIMIENTOS ESPECIALES									
No necesarios		Deseable		Necesaria					

Especificar los conocimientos especiales que se requieren para desempeñar las funciones del puesto:

HABILIDADES									

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO									
Competencias personales							Bajo	Medio	Alto
Competencias Intelectuales							Bajo	Medio	Alto

Competencias Laborales		Bajo	Medio	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO				
Jornada Laboral:	Lunes-Viernes			
Horario de Entrada:	8:00 a 5:00			
Días de descanso:	Sábado y Domingo			
Ambiente Laboral:	Oficina %	Exterior %	Total	
Movilidad Geográfica				
Periodicidad de Viaje:	Diario	Mensual	Quincenal	Mensual
Viáticos asignados:	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>			
Beneficios del puesto	Celular	Parqueo	Taxi	
Otros Beneficios Especifique:				
Observaciones:	➤ Si el puesto o la responsabilidad lo requiere es necesario que el colaborador se quede después de su horario o incluso fin de semana por lo que es necesario que tenga disponibilidad de horario.			
PROPOSITO DEL PUESTO				
Objetivo General que exista el puesto en la empresa		Resultados que se esperan del puesto		

AUTORIDAD DEL PUESTO		
Decisiones autorizadas sin tener previa autorización:		
RELACIONES INTERNAS		
Puesto	Razón	
RELACIONES EXTERNAS		
Puesto	Razón	
PRINCIPALES PROBLEMAS, RETOS O DESAFIOS ACTUALES DEL PUESTO		
Problemas	Retos o Desafíos	
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES :		
Diarias		
Semanales		
Quincenales		
Mensuales		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:		
Está a cargo de recursos financieros e inmuebles		Documentos e información Confidencial bajo su cargo
SI	NO	SI NO
Especificar:		Especificar:
RESPONSABILIDAD DEL QUIPO A CARGO PARA REALIZAR LAS TAREAS DIARIAS		
EQUIPO	SI	NO
Computadora		
Calculadora		
OBSERVACIONES :		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZO

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Actualmente la empresa Golden Talent realiza su actividad económica sin la implementación de una estructura organizacional definida, la poca información no es transmitida y se encuentra en manos de la gerencia general, es vital que se determine e implemente una estructura organizacional para ordenar la empresa, delegar funciones y tener una escala jerárquica dentro de la institución para la toma de decisiones.

Se propone a Golden Talent un organigrama que identifica las áreas funcionales de la empresa, líneas de mando, limitaciones y dependencia de cargos.

El conocimiento de las funciones y perfiles de cada puesto dentro de la empresa facilita significativamente los procesos que se llevan a cabo dentro de ella. Actualmente la empresa no cuenta con perfiles de puestos por lo que se diseñaron formatos adecuados para la recopilación de datos.

Se proporcionó a la empresa un modelo de perfil y descriptor de puesto de los cargos identificados permitiendo mediante estos que los miembros de la organización tengan claridad de sus funciones y responsabilidades, adicional también es una herramienta clave la mayor parte de todos los procesos de recursos humanos.

Recomendaciones

Se recomienda a la organización que dé a conocer de forma verbal y escrita a sus colaboradores que ya cuentan con un organigrama.

Al contar con el organigrama funcional que se aplica a las necesidades de Golden Talent se muestra al personal la especialización en cada una de las labores que desempeña. De este modo se estimulan el desarrollo e innovación por parte de cada miembro de trabajo de la empresa, este mismo debe quedar en un lugar visible para clarificar las líneas de autoridad y comunicación.

Se deben recopilar datos por cada puesto que se cree o que se deba modificar para poder crear un perfil de puestos efectivo.

Es de suma importancia que los colaboradores obtengan un descriptor de puestos por el cargo que desempeñan en la organización por lo que se le propone a la organización elaborar dichos documentos tenerlos actualizados y proporcionarlos a todo el personal.

Referencias

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias* (2da. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ariza Montes, J. A. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. España: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Logroño (La Rioja): Tutor Formación.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Digital Unid.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de Empresas* (4ta. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: Selección, contratación e inducción de Personal* (4a. ed.). México: El Manual Moderno.
- Naumov Garcia, S. L. (2011). *Organización Total*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez Fernandez, M. D. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid: Cep.
- Torres laborde, J. L., & Jarámillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Vásquez Rojas, C. (23 de octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión de talento humano* (7a. ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana