

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**ACTUALIZACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS  
ENFOCADA EN EL AREA DE PRODUCCIÓN, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO  
DE GUATEMALA.**

**LICENCIADA: GLENDA MARISELA FUENTES SINAY**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ACTUALIZACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS ENFOCADA EN EL AREA DE PRODUCCIÓN, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018**

**DOCENTE: Msc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES  
AUTOR: Lcda. GLENDA MARISELA FUENTES SINAY**

**GUATEMALA, AGOSTO 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo:	Msc. Hayde Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN  
DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL ACTA  
CORRESPONDIENTE**

Coordinador:	MSc. Claudia Aquino
Evaluador:	MSc. Mildred Guillen
Evaluador:	MSc. Claudia Arriola



Guatemala 31 De octubre de 2021

MSc. Carlos Humberto Valladares Gálvez  
Director Escuela de Estudios de Postgrado

Estimado Maestro Valladares:

Atentamente le solicito la aprobación del plan de trabajo, para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación y optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría en Administración de Recursos Humano, denominado: **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEPTO. DE GUATEMALA.**

Adjunto a esta solicitud el plan de trabajo, el cual fue elaborado y estructurado conforme la "Guía Metodológica para la Elaboración del Plan e Informe del Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Artes" y además, con la orientación y visto bueno del Docente del Curso de Metodología de la Investigación.

Me comprometo, como estudiante, a tomar este tema de forma definitiva y elaborar el informe de Trabajo Profesional de Graduación en el transcurso del desarrollo del Pensum de estudios de la Maestría, como uno de los requisitos para optar al Grado Académico de Maestro en Administración de Recursos Humanos.

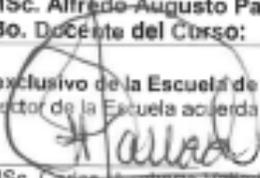
Me suscribo de usted.

Lic. (da): Glenda Marisela Fuentes Sinay  
Carné: 200914033 Sección: D  
Cel. 5825 4009  
E-mail: 31glenda2020@gmail.com

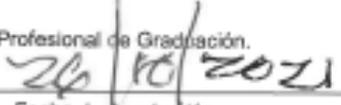
Dr. MSc. Alfredo Augusto Paz Subillaga  
Vo. Bo. Docente del Curso:

Uso exclusivo de la Escuela de Estudios de Postgrado

El Director de la Escuela acuerda aprobar: El Plan de Trabajo Profesional de Graduación.

F.   
Lic. MSc. Carlos Humberto Valladares SELLO

Director de Escuela  
Gisela Herrera/Secretaria EEP  
Original: Estudiante  
Copia: Expediente estudiantil

  
Fecha de aprobación:



# ACTA/EP No. 5696 EEP.OF.RRHH-D-017-JPFS-2022

 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala

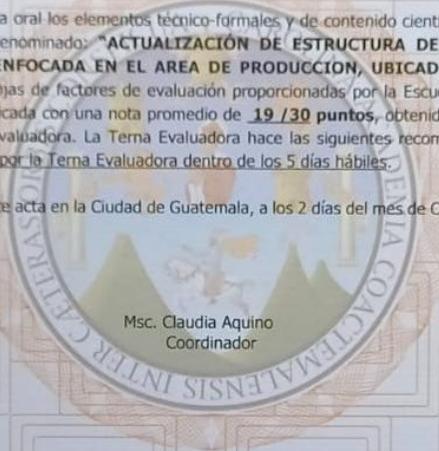
ACTA/EP No. 5696

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-017-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 2 de Octubre de 2022, a las 11:00 - 11:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Glenda Marisela Fuentes Sinay**, carné No 200914033, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"ACTUALIZACIÓN DE ESTRUCTURA DE PUESTOS EN LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, ENFOCADA EN EL AREA DE PRODUCCIÓN, UBICADA EN GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **19 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

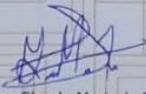
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 2 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador

Msc. Mildred Guillén  
Evaluador

Msc. Claudia Arriola  
Evaluador

  
Licda. Glenda Marisela Fuentes Sinay  
Postulante

Edificio 5-11 Segundo Nivel Ciudad Universitaria Zona 12 Guatemala, Centroamérica Teléfono 2418-8524 sitio web www.postgrados-economicas.usac.info

## ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Glenda Marisela Fuentes Sinay**, Carné 200914033 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	19
<b>Nota final:</b>	<b>75</b>

APROBADO

Guatemala 8 de Octubre de 2022.

(F) \_\_\_\_\_

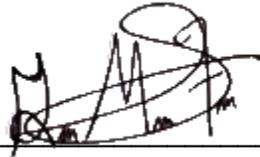
MSc. Msc. Noemi Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Glenda Marisela Fuentes Sinay**, con número de registro académico: **200914033**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. M. Fuentes Sinay', written over a horizontal line.

## **AGRADECIMIENTO**

**A DIOS:** Por guiarme brindándome la sabiduría para poder culminar esta meta profesional, sobre todo por su inmenso amor y nunca dejarme caer

**A MIS PADRES:** Cesar Fuentes y Silvia Sinay, quienes con su sacrificios, valores y principios que me inculcaron a ser una persona de bien y por todo su apoyo incondicional en los momentos difíciles, gracias por todos sus esfuerzos, el triunfo es mío pero el logro es de ellos.

**A MI ESPOSO:** Gerardo Hernández, por su comprensión, amor y paciencia en todo momento.

**A MI HIJA:** Camila Hernández, por su infinita paciencia, amor y ser mi motivo para poder culminar este meta profesional.

**A MS HERMANOS:** Pamela, Steven, Marcia y Verónica, por sus palabras de aliento y no dejar rendirme, gracias por su apoyo y cariño absoluto.

**A TODOS MIS AMIGOS:** Por su amistad y apoyo incondicional, por motivarme a seguir y compartir uno de mis metas profesionales.

Sobre todo, a Jessica Guevara, Vilma Urlá, María José Sandoval, Pedro García.

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por su enseñanza y expectativas alcanzadas.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi alma Mater, por ser mi refugio de mis sueños y por formarme hacer un mejor profesional.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	9
1.1. Antecedentes del sector.....	9
1.2. Antecedentes estudios.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Estructura de puestos.....	15
2.1.1. Análisis y descripción de puestos.....	16
2.1.2. Métodos para la descripción y el análisis de puesto.....	18
2.1.2.1. Método de observación directa.....	18
2.1.2.2. Cuestionarios.....	18
2.1.2.3. Método de entrevista.....	18
2.1.3. Etapas del análisis de puesto.....	20
2.1.3.1. Planeación.....	20
2.1.3.2. Preparación.....	20
2.1.3.3. Ejecución y/o realización.....	21
2.1.4. Manual de organización y funciones.....	21
2.1.5. Estructura organizacional.....	24
2.1.6. Modelos de estructura organizacional.....	25
2.1.6.1. Estructura formal.....	25
2.1.6.2. Estructura informal.....	26
2.1.6.3. Estructura de proceso.....	27
2.1.6.4. Estructura funcional.....	27
2.1.7. Diseño de organigrama.....	27
2.1.8. Beneficios del análisis de puesto.....	28
2.1.9. Métodos de valoración de puestos.....	29
2.1.9.1. Método de Jerarquización.....	29
2.1.9.3. Método de puntuación. (Loaiza de la Torre & Salas Quispe, 2019).....	31
2.1.9.4. Método de comparación de factores.....	32
2.1.10. Ventajas y desventajas de la actualización de estructura de puestos.....	33

2.1.10.1. Ventajas.....	33
2.1.10.2. Desventajas.....	34
2.2. Industria de Alimentos área de operaciones.....	34
2.2.1. Base conceptual.....	34
2.2.2. Sector de alimentario.....	35
2.2.3. Departamento de producción Industria de Alimentos.....	36
2.2.4. Funciones del departamento de producción.....	37
2.2.5. Objetivos del departamento de producción:.....	38
3. METODOLOGIA.....	41
3.1. Definición del problema.....	41
3.2. Planteamiento del problema.....	41
3.3. Objetivos.....	42
3.3.1. Objetivo General.....	42
3.3.2. Objetivos Específico.....	42
3.4. Ámbito de la investigación.....	42
3.4.1. Ámbito Geográfico.....	42
3.4.2. Ámbito sectorial.....	42
3.4.3. Ámbito Personal.....	42
3.4.4. Ámbito temporal.....	42
3.5. Método de investigación.....	43
3.6. Alcance y tipo de estudio.....	43
3.6.1. Alcance:.....	43
3.6.2. Tipo investigación:.....	43
3.7. Técnicas de recopilación de Información.....	43
3.7.1. Técnicas de investigación documental.....	43
3.7.2. Técnica de investigación de Campo.....	44
3.8. Instrumentos.....	44
3.8.1. Guía de Encuesta.....	44
3.9. Población.....	45
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	46
4.1. Presentación y análisis de resultados.....	46
4.1.1. Situación actual de la empresa.....	46

4.1.2. Funciones, objetivo y responsabilidades de los puestos de trabajo. ....	49
4.1.3. Actualización de estructura de puestos para la empresa de Industria de Alimentos. .....	52
4.2. Discusión de resultados.....	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES .....	57
BILIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	63

## RESUMEN

El presente trabajo es desarrollado y realizado en una Empresa de Industria de Alimentos dedicada a la elaboración, distribución y venta de materias primas para el sector alimentario, en la cual se refleja un serio problema en los puestos d por lo que nos lleva al a siguiente pregunta ¿Por qué las empresas de la Industria de Alimentos en el área de producción deben de contar con una adecuada actualización de la estructura de puesto?

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el lugar de trabajo, sino al espacio en sí. Actualmente, la empresa cuenta con 19 puestos de trabajo esto realizados con base a la materia prima o línea de producción que ejecuta el colaborador, tomando en cuenta la importancia de tener puestos actualizados conjuntamente con su descriptor por el giro de la empresa derivado a que recibe diversas autorías como las del ministerio de salud, proveedores, cliente, y entes certificadores.

Se pudo constatar en la recopilación de información, a través de la encuesta al personal operativo, personal administrativo del departamento de producción y el personal de recursos humanos, que se cuenta con una diversidad de nombres de puestos ejecutando las mismas funciones principales. Dando lugar a confundir cómo el personal operativo puede crecer profesionalmente dentro de la empresa, distribución de tareas de forma incorrecta, perdida de líneas jerárquicas, puestos duplicados entre otros.

Se propone realizar una restructuración de actualización de puestos con el fin de tener una estructura simple de manejar, descriptores actualizados, plan carrera de los colaboradores con 3 puestos siendo estos Operador 1, Operador 2 y Operador 3.

## INTRODUCCIÓN

El desafío que tienen las empresas cada día es poder contar con el personal idóneo, con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para los puestos de trabajo, que puedan aportar con el cumplimiento de la estrategia y objetivos de la organización. En tal sentido que en los puestos de trabajo se puede analizar detalladamente las funciones, jerarquía, responsabilidades, requisitos y características de los cargos, con el fin de garantizar la eficacia y eficiencia del puesto, en el contenido del estudio se realizó en el sector alimentario, los puestos de trabajo se pueden definir como una pieza fundamental en la empresa.

En muchas ocasiones los líderes optan por agregar nombre a los puestos y realizan descriptores por persona perdiendo el objetivo principal de contar con una estructura organizacional adecuada, debido a que el sector alimentario pasa por auditorías constantemente de calidad, inocuidad, cliente, proveedores entre otros y la diversidad de descriptores que se tienen ocasiona duplicidad de funciones, desactualización de documentos, siendo éstas varias causas comunes que son encontradas por los auditores, uno de los puntos importantes a auditar es que el personal tenga la educación, formación, habilidades, experiencias en el puesto, es oportuno hacer mención que, gracias a la colaboración y contribución de los colaboradores, en el desempeño de sus funciones, es posible el desarrollo de la organización y el avance en cada proceso para el cumplimiento de las metas.

El objetivo general de la investigación es evaluar un reajuste de estructura de puestos de la empresa de Industria de Alimentos en el área de producción, para recomendar una actualización de puestos acorde a la empresa e identificar las ventajas y desventajas de una adecuada distribución, posterior al hacer la actualización.

En cada capítulo, se muestra la integración de los aspectos de cada tema abordado.

El Capítulo I, se incluye los antecedentes históricos, donde se mencionan datos de la empresa objeto de estudio, giro del negocio y antecedentes de otros estudios y análisis que han realizado diversos autores.

Para sustentar y fundamentar el presente trabajo se desarrolló el Capítulo II marco teórico en el cual se abordaron fundamentos teóricos y conceptuales donde se mencionan definiciones y conceptos específicos del entorno, lo cual permite detectar, extraer y recopilar información de interés para construir y entender la investigación.

En el capítulo III se da a conocer la metodología en la que se describe el planteamiento del problema, la delimitación del problema, área geográfica, unidad de análisis, objetivo general y específico. En resumen, se puede indicar que se realizó por etapas lógicas secuenciales, utilizando la técnica del cuestionario dirigido al personal del área de operaciones.

Posteriormente, en el capítulo IV se presenta lo relacionado con el análisis y la discusión de resultados obtenidos a través de la aplicación de cada uno de los instrumentos diseñados para cada una de las etapas; como resultado propone la actualización de estructura de puestos de la empresa Industria de Alimentos, S.A., enfocada en el área de producción.

También se mencionan las conclusiones y recomendaciones que indican los aspectos importantes de los resultados obtenidos. La bibliografía detalla el listado de los textos y sitios web consultados para la creación del trabajo profesional de graduación. Finalmente se incluye en la sección de anexos los instrumentos utilizados como el cuestionario, que sirvió de base para la obtención de información sobre la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio, permitiendo la creación de la propuesta de actualización de puestos de trabajo de la empresa donde se llevó a cabo el estudio.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes, son referencias, recopilación de información que permite descubrir el origen y tener un acercamiento del tema de Actualización de estructura de puesto, siendo el recurso humano las personas que desempeñan determinadas funciones y el activo más importante para las compañías, una estructura adecuada permite a la empresa mayor eficiencia y productividad.

A continuación, se presenta antecedentes de la empresa e investigaciones relacionadas:

### **1.1. Antecedentes del sector.**

La empresa de Industria de Alimentos es un corporativo que surgió de una cooperativa lechera en Irlanda en 1,973 que desarrolla un compromiso inquebrantable con la producción de ingredientes reales y saludables. Hoy, se han convertido en el líder global en Taste & Nutrition para la industria de alimentos y bebidas.

En las últimas cuatro décadas, se han enfocado sobre el cambio en el estilo de vida, y la globalización de los gustos en la comida y las necesidades siempre cambiantes de los consumidores los ha llevado a ser un líder en el mercado con una posición global y operaciones en 100 sitios a través de seis continentes.

El implacable impulso para innovar y desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, ha llevado a crear una red de tecnología Global y Centros de Innovación y Desarrollo Regional y Centros de Aplicaciones. Estos centros cuentan con científicos en alimentos, nutriólogas y equipos de investigación de mercado altamente cualificados, que proporcionan ideas para impulsar el desarrollo de un producto. Los centros proporcionan soluciones únicas de vanguardia a una velocidad inigualable en el mercado, ayudando a forjar el futuro de los alimentos.

En el 2020 adquirieron una empresa en Guatemala donde se encargan de producir, exportar, importar y distribuir materias primas a toda Centroamérica la cual será objeto de estudio.

La misión es ayudar a deleitar y nutrir a los consumidores en todo el mundo, tomando en cuenta los valores como espíritu emprendedor, el valor, inclusión, mente abierta y sentido de pertenencia.

## **1.2. Antecedentes estudios.**

A continuación, se presentan diferentes investigaciones relacionadas con el tema Actualización de estructura de Puesto en la Industria Alimenticia, las cuales se pueden tomar como referencia.

En Paraguay (Castro, 2020) Universidad Nacional de Córdoba en su investigación titulada: "Propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo para una empresa paraguaya en expansión", como resultado la autora indica; el proceso de recolección de información permitió realizar el Análisis y Descripción de puestos para cada una de las áreas bajo estudio. A través de las entrevistas individuales y los test realizados a los ocupantes de los puestos, pudo obtenerse, por un lado, el perfil de cada uno y analizar, su compatibilización con el puesto, siendo uno de sus objetivos: Diseñar una herramienta posible de utilizar en todas las organizaciones que deseen hacer uso de este trabajo como una guía, para el proceso de análisis y descripción de puestos, adaptable a las necesidades y naturaleza de cada organización.

(Acuña Agudelo & González Hernadéz, 2017) como objetivo de su investigación, realizar el diagnóstico de la empresa haciendo énfasis en la estructura jerárquica, funciones, responsabilidades, necesidades de capacitación, riesgos por accidentes laborales y/o enfermedades profesionales propios de cada puesto de trabajo, concluyendo que el aporte realizado por los autores en la realización de un diseño de puestos de trabajo en la empresa y la implementación del organigrama, será de suma importancia ya que traerá consigo beneficios, tales como la mejora de su organización en cuanto a la realización de actividades por parte de cada uno de los integrantes.

En el mismo contexto se encuentra la tesis elaborada por (García Miranda, 2018) titulada: “Análisis y descripción de puestos en la empresa Miranda Full Service, S.A.C”, entre los principales problemas al que se enfrenta la empresa es la repetición de funciones, pérdida de tiempo, incertidumbre de los trabajadores, falta de identificación de los trabajadores hacia con la empresa, entre otros. Con el análisis y descripción de puestos se busca ayudar a la empresa a diseñar la descripción de cada puesto dentro de esta, para lograrlo se hará uso de un método mixto: Observación-Entrevista.

La tesis (Iranzo Enguidanos, 2017) para obtener título de maestría realiza por de la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI titulada: “Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones, estableció como el objetivo demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en una empresa y cómo una buena coordinación de funciones entre empleados podrá lograr una optimización de su trabajo. Una de sus conclusiones a las que llegó el autor, hoy en día no tener definidas las responsabilidades y las actividades a desarrollar de cada perfil de puesto por escrito puede ocasionar un descontrol de manera frecuente dentro de la Compañía, esto porque los trabajadores no saben lo que tienen que hacer.

En este contexto, se encuentra la tesis elaborada por (De León Búrbano, 2016) titulada: “Los elementos de planeación y organización aplicados a una empresa distribuidora de saborizantes y vitaminas para la industria farmacéutica y de alimentos”, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Siendo uno de sus objetivos: Realizar una correcta coordinación de las funciones, jerarquías y puestos de trabajo, a través la adecuada aplicación de los descriptores de puestos que permitan aprovechar en un 100% los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de la empresa objeto de la investigación, para julio del 2016. Concluyendo que la estructura organizacional tiende a ser desconocida para la mayoría de los colaboradores y confusa para los que dicen conocerla. Así también, las atribuciones de cada uno de los puestos no se encuentran definidas de manera

formal y escrita, todo esto hace que se dé duplicidad de atribuciones, lo que no permite una eficiente administración.

En Ecuador (Chancha Parra & Chancha Guerrero, 2015) Universidad Politécnica Salesiana en su investigación "Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chancha Parra" las autoras indica que todas las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano, para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas creen valores por sí mismos y realicen su trabajo con mayor calidad. Un puesto no solo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol y tareas para cumplir determinadas metas, definir las para luego identificar los puestos de trabajo, se debe lograr la creación eficaz de un cargo.

(Cárdenas Molina, 2015) Tesis titulada: "El manual de organización y funciones y rendimiento laboral del personal operativo" avalada por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Indica como problema principal, la Ausencia de descripción de cargos puede producir malestar e inseguridad en el trabajador al momento de cumplir con sus responsabilidades, lo que provoca funciones laborales no establecidas debido a que el personal que trabaja en la empresa no conoce de manera eficaz sus tareas, la inexistencia de planificación del trabajo, provoca que los empleados no cumplan los objetivos personales ni los objetivos organizacionales, ya que no tienen establecidos límites de tiempo para cada actividad a realizarse. El autor concluye, que el desconocimiento de actividades representa otra causa del problema, al no existir un manual de organización y funciones los altos mandos tienden a designar actividades distintas a las del puesto de trabajo por lo que el trabajador realizará su labor según sus conocimientos y no base a las actividades designadas según su perfil, esto conlleva a la duplicidad de funciones, al mantener un pensamiento erróneo de que dos personas van a realizar

las mismas actividades y dejaron de lado sus obligaciones principales plasmado notoriamente en un servicio ineficiente al cliente externo e interno de la empresa.

La tesis realiza por (Salcedo Valiente, 2016) en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador titulada: "Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.". En su planteamiento de problema la empresa camaronera Jemaredli S.A., presenta falencia en funciones administrativas del personal. Este problema surgió porque no cuentan con una estructura organizacional que detallen sus funciones y procedimientos e inclusive ha causado que no se cumplan con un mecanismo eficiente en las tareas encomendadas a sus colaboradores, obstaculizando el crecimiento empresarial de la misma, Concluyendo que la empresa no tiene un debido conocimiento del comportamiento organizacional y su influencia en el cambio, cultura y clima organizacional, el cual es de suma importancia dentro de una organización para el buen desempeño de sus labores diarias llegando a ser un factor determinante para el buen desempeño de sus integrantes. Propone diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa, que permita mejorar el desarrollo empresarial.

En México (Zurita García, 2017) se realizó en Universidad Autónoma de Nuevo León la tesis titulada: "Estructura y Diseño Organizacional de una Microempresa del Norte de México". El estudio tiene como objetivo establecer la estructura y el diseño de una organización de nivel micro ubicada al noreste del país de giro alimenticio, establecer el perfil de los diferentes puestos de la organización (microempresa). Para esto se llevó a cabo un estudio de tipo cualitativo a través de registros de observación y encuestas semiestructuradas. Obteniendo como resultados la estructura y el diseño de un organigrama funcional y la descripción de las funciones principales de los puestos. Una de las conclusiones que llegó el autor es establecer las funciones específicas de los diferentes puestos de la organización a través del Manual de funciones de los puestos principales.

En este mismo contexto se encuentra el artículo "Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos" por (Blanco, et al., 2020) afirman que analizar la relación entre las estructuras

organizacionales y la competitividad de las empresas del sector alimentos de Barranquilla (Colombia) con el fin de determinar si la estructura organizacional impulsa la competitividad de estas organizaciones. Se diseñó una investigación explicativa de enfoque cuantitativo donde participaron 62 empresas del sector alimentos. A partir de la información recopilada se realizó un análisis predictivo basado en regresión múltiple, determinando los niveles de competitividad con relación a su estructura organizacional. A través de los resultados del análisis predictivo, se ha podido evidenciar que, a mayor nivel de estructura, mayor será la competitividad de la organización. El estudio ha representado un importante hallazgo para las organizaciones de este sector, puesto que se demostró en los resultados, que la estructura organizacional de las empresas sí interviene o afecta su desempeño competitivo.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan la base de fundamentos teóricos necesaria para el desarrollo de la investigación.

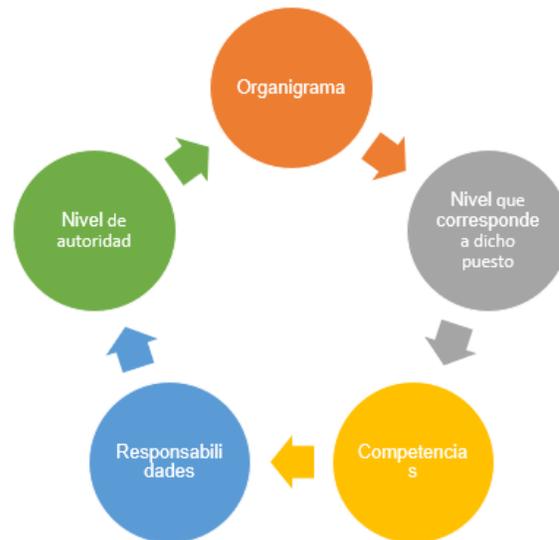
### 2.1. Estructura de puestos.

Es un documento donde se reflejan las principales responsabilidades de cada persona en la empresa, nos da claridad y nos proporciona información detallada de lo que esperamos en cada posición dentro de la organización. Nos ayuda a garantizar el candidato idóneo en el puesto correcto. “Actualmente existen Softwares que ayudan a crear la estructura de puestos considerando todos los procesos de Recursos Humanos de la organización. Permiten tener integrada toda la información en un mismo lugar, siendo de fácil acceso y de sencilla operación”. (Big River Elerning, 2019)

Para poder crear la estructura de puestos se debe de establecer los siguientes elementos:

#### Figura 1

*Estructura de Puestos*



Fuente: (Big River Elerning, 2019)

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de actividades y responsabilidades que se plasmas o anotan en una hoja, la manera que se diseña el puesto en la organización; así mismo, será el éxito del mismo, esto porque cada posición creada debe de ir de la mano con la estrategia de la organización debe de aportar con los objetivos de la empresa caso contrario no debería de existir el puesto.

### **2.1.1. Análisis y descripción de puestos.**

Los cargos comprenden un elemento integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución, aseguramiento y nivel de especialización que cada uno de ellos requiere.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para una variedad de actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos. La intención del análisis, descripción y documentación de puestos es la actualización de la estructura de la organización que permitirá conocer de manera gráfica la ubicación del puesto, la línea jerárquica, la comunicación entre las áreas, ayudará a la visualización efectiva de los puestos.

Cada organización debe tener plasmados en un documento, por escrito un breve descriptor de cada uno de los puestos que la integran, garantizando la no duplicidad de tareas y evitando que algunas se queden sin asignar. Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuado y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición (Alles, 2015). Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Para iniciar el análisis y descripción de los puestos se debe partir del levantamiento o recolección de información. Este procedimiento se llevará de forma sistemática

para poder reunir la información de las tareas que se realizan, requerimientos específicos, y qué persona se necesita para desempeñar el puesto de forma idónea. Para esto podemos utilizar técnicas como las entrevistas, cuestionarios, observación directa. Posteriormente, servirá para poder ser analizada y finalmente, realizar la descripción de puestos.

Diseño de puesto es el documento de organizar el trabajo de cada puesto en relación con las tareas, responsabilidades y relaciones que tendrá, el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Y es una descripción detallada de cada uno de los atributos del puesto en términos de jerarquías y autoridad.

### **Tabla 1**

#### *Principales actividades gerenciales.*

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las competencias de cada uno de los puestos del organigrama.</li> <li>2. Compensar de manera equitativa a los empleados.</li> <li>3. Ubicar al personal en puestos adecuados</li> <li>4. Determinar niveles realistas de desempeño.</li> </ol>
<p>Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puesto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Elaborar planes de capacitación y desarrollo.</li> <li>6. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.</li> <li>7. Planificar las necesidades de capacitación de recurso humanos.</li> <li>8. Proporcionar condiciones que mejoren el entorno laboral.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.</li> <li>10. Eliminar requisitos y demanda innecesarios, racionalizando el proceso.</li> <li>11. Conocer y evaluar las necesidades reales de capital humano de la empresa.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.2. Métodos para la descripción y el análisis de puesto.**

“La descripción y el análisis de puestos compone una responsabilidad de proporcionar información sobre el puesto por lo que es necesario utilizar métodos de análisis” (Chacha Parra & Chacha Guerrero, 2015) y entre los más comunes podemos mencionar:

#### 2.1.2.1. Método de observación directa.

Este método se utiliza principalmente para reunir información en puesto que de habilidades manuales debido a que observarse al colaborador directamente en el desarrollo de las tareas de su puesto como operadores de máquina, tomando notas de las actividades adicionales que se observaron, ayudando a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y las mentales.

Después del acumulado de la información se entrevista al trabajador para poder aclarar dudas explicando las actividades adicionales que realiza.

#### 2.1.2.2. Cuestionarios.

El análisis de puesto puede aplicarse un cuestionario estructurado de manera rápida y económica para identificar las tareas de desempeñan, en algunos casos estos son lista de verificación cada colaborador recibe un inventario de quizás ciertas tareas o deberes específicos solicitando que pueda marcar si desempeña o no la actividad y cuánto tiempo le toma.

Un cuestionario es una forma eficaz este puede tener varias preguntas abiertas, así como preguntas cerradas, si principal ventaja es que tiene un bajo costo, pero por otro lado el desarrollo puede ser tardado. (Chancha Parra & Chancha Guerrero, 2015)

#### 2.1.2.3. Método de entrevista.

Este método es el más utilizado para poder determinar las responsabilidades y actividades del puesto de trabajo. Adicional, este método permite explicar los

objetivos y resultados del análisis de puesto permitiendo al entrevistado dar a conocer desacuerdos desde otro punto de vista.

Existen tres tipos de entrevistas para poder obtener datos en el análisis de puesto, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ Entrevistas individuales con cada colaborador
- ✓ Colectivas con grupo de colaboradores que desempeñan la misma tarea.
- ✓ Entrevista con los supervisores o jefes directos que son los que tienen directamente conocimiento del puesto.

**Tabla 2**

*Métodos de análisis de descripciones de puestos.*

<b>MÉTODOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>Observación Directa</b>	Objetividad Verificación de datos Sencillo y directo	Elevado coste de tiempo No se realiza a puestos de trabajo de ciclo no repetitivo Afecta al trabajador en la realización de sus tareas
<b>Entrevista</b>	Más información Detecta comportamiento y correlación Fácil de comparar y aplicar	Lenta/costosa Se confunde con una evaluación Entrevista mal dirigida implica malas reacciones de trabajadores
<b>Cuestionarios</b>	Más personas en menos tiempo No es costoso comparar resultados No se requiere personal cualificado Fiable y válido	Subjetiva No vocabulario específico El trabajador puede exagerar o no completar bien la información

Fuente: (Enguídanos Irazo, 2017)

### **2.1.3. Etapas del análisis de puesto.**

#### 2.1.3.1. Planeación.

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden eliminar dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la organización entre los pasos de la planeación tenemos: (Ruiz Alvarez, 2015)

- ✓ Determinación de los cargos que van a describirse.
- ✓ Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- ✓ Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis.
- ✓ Elección del método de análisis más adecuado a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
- ✓ Selección de factores de especificaciones que se utilizaran.
- ✓ Dimensión de los factores. Determinar su límite de variación dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar, es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar el determinado conjunto de puestos.

#### 2.1.3.2. Preparación.

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo, identificando los puestos que es necesario analizar, preparando cuestionarios, obteniendo información para el análisis del puesto realizar una verdadera investigación para averiguar qué puestos son idénticos y cuales no en las actividades de esta fase tenemos: (Chiavenato, 2007, pág., 235).

- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- ✓ Preparación del material de trabajo (formularios impresos).

- ✓ Disposición del ambiente (aclarar a la dirección, gerencias, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puesto).
- ✓ Recolección previa de datos.

#### 2.1.3.3. Ejecución y/o realización.

En esta fase se recolectan los datos estas pueden ser por medio de entrevistas (el supervisor o jefe inmediato, los colegas, pares, o el propio colaborador), observación directa y cuestionarios, métodos mixtos, métodos del diario de actividades, relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis en los pasos de esta etapa tenemos:

- ✓ Recolección de los datos sobre los cargos mediante el o los métodos de análisis elegidos.
- ✓ Selección de los datos obtenidos.
- ✓ Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- ✓ Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- ✓ Redacción definitiva del análisis de cargos.
- ✓ Presentación de la redacción definitiva. (Chiavenato, 2007, pág. 235).

#### **2.1.4. Manual de organización y funciones.**

Los manuales organizaciones: Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para transmitir de forma ordenada y metodología la información de la organización, debido a que son la versión detallada por escrito de la empresa a través de la descripción de los objetivos, funciones, niveles jerárquicos como también instrucciones y lineamientos para el desempeño de actividades y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura, así también el objetivo que deberá cumplir cada uno dentro de la organización.

El objetivo del manual administrativo es precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, definiendo las responsabilidades, evitando duplicidad y detectando omisiones, relacionar la estructura jerárquica funcional con los procesos de la compañía facilitando el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

El contenido de un manual organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que desea detallar, en este caso se incluye las variantes que pudieran presentarse para cada uno de los manuales que a continuación se presentan: (López González , Ortiz Illescas, Alvarado Ichéan, & Cruz Herrera, 2016)

- Identificación (logo tipo de la institución).
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Antecedentes.
- Atribuciones.
- Estructura orgánica (organigrama)
- Funciones, tareas esenciales de cada uno de los cargos.
- Descripción de puestos.

El Manual de funciones: Es un documento que establece las actividades, responsabilidades y el descriptor de puesto. Asimismo, debe proporcionar las definiciones precisas del trabajo que se espera que realicen los colaboradores, indicando qué hacen, como se hacen y las condiciones con la que realizan las tareas. Un descriptor de puesto debe de contener por lo menos la descripción clara y analítica de las funciones del puesto de trabajo, los requerimientos físicos, mentales, educación, experiencia y la formación previa que debe de reunir una persona para desempeñar el puesto.

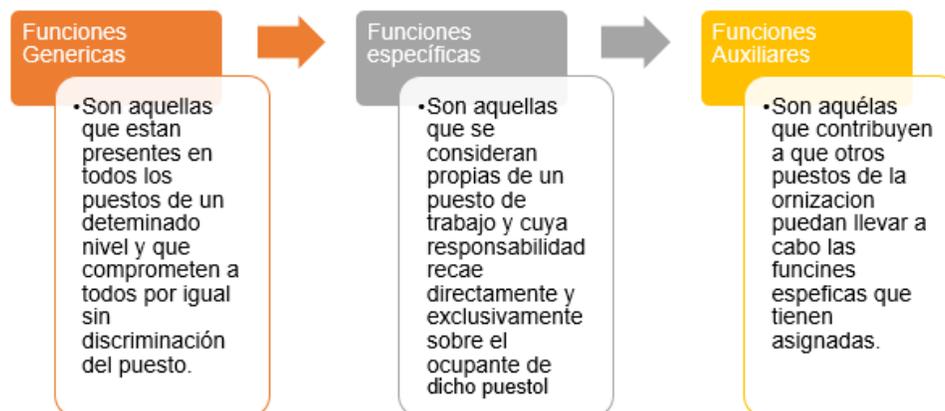
La importancia del manual de funciones (Ramos Huancani, 2018) radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos de una organización. A través de ellos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización, ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Por otro lado, las funciones “es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (Briceño Mendez, 2015) , la jerarquía puede definir la clasificación de las actividades y esta conlleva el grado de remuneración a obtener, el puesto está compuesto por todas las actividades que desempeñará el colaborador y que se podrá observar la posición en el organigrama.

El análisis funcional es la separación de funciones con el objetivo de identificar su propósito y atributos clave dentro de la organización, y cuyo cumplimiento ayudará a la organización a alcanzar sus metas. El propósito responde a la razón del ser del cargo en análisis, es el motivo del porque existe en la organización la posición.

## Figura 2

### *Tipos de Funciones*



Fuente: Elaboración propia.

La elaboración, aplicación e implementación del Manual de Funciones y Procedimientos, es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permita precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

### **2.1.5. Estructura organizacional.**

Los actuales retos para las micro, medianas y grandes empresas, demandan la optimización de los recursos humanos, procesos, planeación estratégica y dirección, para ello, un elemento primordial es el establecimiento de una estructura y sobre todo un énfasis en el desempeño medible en cuanto a su eficiencia, el establecer un dato económico en función a la implementación de los programas de desarrollo, el impacto en cuanto a los índices de rotación, así como, las métricas para la evaluación de la productividad en relación a los programas mencionados.

La relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la organización genera un ganar – ganar, desde un impacto económico, a través del desempeño óptimo de los colaboradores. Así como el crecimiento y desarrollo de ellos para la mejora de su calidad de vida laboral. La estructura organizacional define el nivel de subordinación como los niveles de jerarquía y control de la gerencia y supervisores, identifica el agrupamiento de colaboradores en departamentos y de departamentos en la organización, además el diseño de sistemas que garanticen la comunicación, coordinación e integración de los aportes entre departamentos (Tituaña Sotalin, 2015).

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, ya que permite mejorar la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de actividades y procesos. Las teorías y estructuras organizativas se pueden utilizar como herramientas de desarrollo organizativo en las empresas de fabricación y servicios. La aplicación de estas teorías, así como el desarrollo de estructuras organizacionales a la medida de las necesidades de cada empresa, demuestra que su aplicación mejora las condiciones operativas de una organización a través de la especialización de funciones en estructuras funcionales o la descentralización y desconcentración de la toma de decisiones en estructuras divisionales.

La estructura está directamente vinculada a la estrategia adoptada por una organización; como resultado, una estructura bien diseñada proporciona la base para una planificación, gestión y dirección efectivas de las actividades realizadas de

acuerdo con la estrategia establecida. “Sin duda el modelo clásico de formulación de estrategias considera la estructura de manera implícita, al evaluar sus fortalezas y debilidades. La fortalezas y debilidades a considerar en el proceso estratégico incluyen como un factor esencial la realidad y el potencial de la estructura existente”. (Gill, 2017, pág. 101)

**Figura 3**

*Teoría de la contingencia*



Fuente: (Bastidas Espinoza, 2018)

## 2.1.6. Modelos de estructura organizacional.

### 2.1.6.1. Estructura formal.

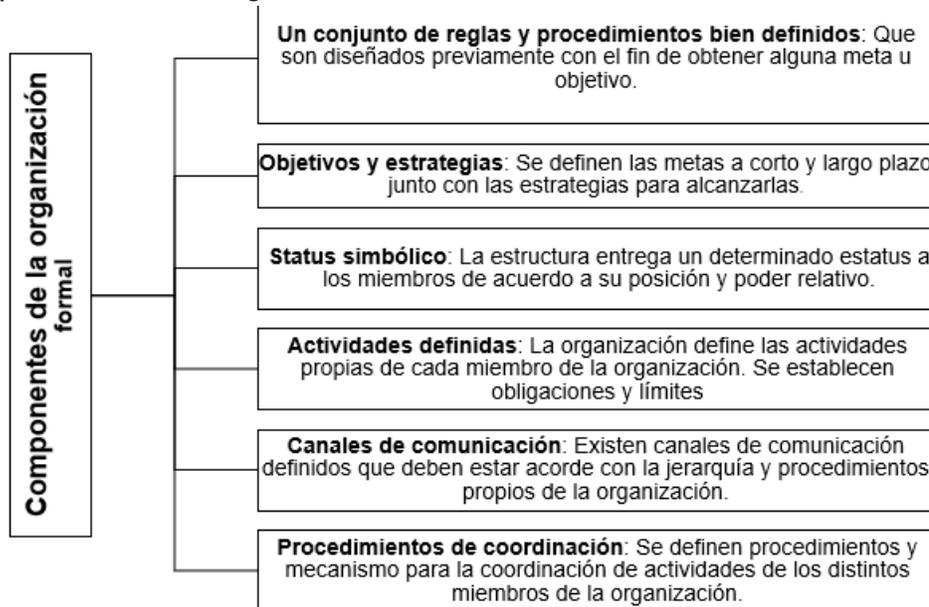
En este tipo de organizaciones la estructura es por medio de jerarquías, los empleados utilizan normas y reglas en sus procesos. Esto se puede visualizar en los descriptores de puesto, organigrama, por lo que requiere que la empresa sea flexible y adaptable, dando oportunidad a la responsabilidad y desarrollo. Este tipo de estructura se basa en la división de trabajo por criterios establecidos, generalmente son aprobados por la dirección y son comunicados a todos, a través de manuales organizaciones, descriptores de puestos, organigrama, reglas y procedimientos. Este tipo de estructura es una organización plana y/o común.

“La tarea de la formalización de la estructura suele concentrarse en un manual de organización que tendrá como finalidad guiar a las personas en su trabajo al establecer la ubicación de los puestos dentro de la estructura, de quién dependen,

quienes depende de él y cuáles son sus funciones y atribuciones.” (Gill, 2017, pág. 47)

#### Figura 4

##### *Componentes de la organización.*



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.6.2. Estructura informal.

Es la organización que surge de forma espontánea y natural entre las personas que ocupan cargos en una organización formal, y como resultado de las relaciones que establecen como ocupantes. Las interacciones y relaciones sociales entre personas en diversas posiciones dentro de la organización formal, conforman la organización informal. Es un tipo de actividad que existe fuera de la red de autoridad y del sistema de flujo de información regulado; consiste en "centros de poder" que carecen de reconocimiento oficial.

Este tipo de estructura genera trabajos no oficiales en muchos casos, los miembros intercambian tareas o ayudan a alcanzar el nivel de producción establecido para los trabajadores más pausados, o protegen a los trabajadores más débiles. Pueden

ayudar o perjudicar los intereses de la organización, afectando su capacidad para lograr sus objetivos como empresa.

#### 2.1.6.3. Estructura de proceso.

La estructura basada en procesos es aquella que divide las competencias centrales de la empresa en líneas de acción que cruzan horizontalmente el gráfico organizacional, permitiendo la delegación de autoridad y responsabilidad a nivel jerárquico, permitiendo que los procesos se ejecuten en paralelo, pero de manera interdependiente. Para (Gill, 2017, pág. 93) Los cargos son menos especializados-hay menor división de trabajo-y, en consecuencia, se enriquece la tarea. Las decisiones se toman en el nivel operativo, sin necesidad de intervención de la jerarquía. Se eliminan niveles y la estructura es plana. La articulación de las tareas estará dada por su secuencia en el proceso y no por la dependencia de un sector o departamento determinado. La información también se integra para medir el rendimiento del proceso en lugar de medir el desempeño de un puesto en particular. Primero deberán pensarse los procesos clave para luego diseñar la estructura (puestos, niveles y departamentos) necesaria para soportar los procesos.

#### 2.1.6.4. . Estructura funcional.

Tienen como objetivo indicar el nombre de cada unidad o proceso, así como las funciones más importantes que debe realizar cada uno. Esto facilita el análisis y la comprensión de todas las actividades que se desarrollan en las áreas que componen la organización.

#### 2.1.7. Diseño de organigrama. (Chuquiguangua Condo, 2015)

**Forma:** como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento, para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente.

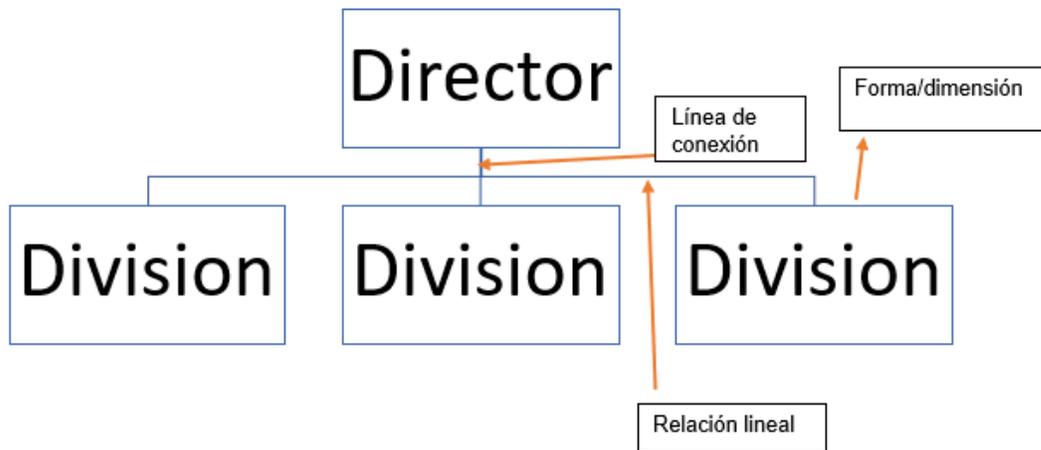
**Dimensión:** Representan con rectángulos las unidades deben de tener dimensiones semejantes.

**Líneas de conexión:** Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relación que existen en las unidades.

**Relación lineal:** la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea esta permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades.

**Figura 5**

*Diseño de organigrama*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.8. Beneficios del análisis de puesto.

La mayoría de las funciones del departamento de recursos humanos se apoyan de la información suministrada por el análisis y descripción del puesto de trabajo. Es muy amplia la aplicación de los resultados del análisis de puestos, desde el reclutamiento y selección de personal, hasta la planeación de la evaluación de puestos y métodos de trabajo. (Garcí Molina, 2017).

Las descripciones de puestos son fundamentales para una gestión eficaz de los recursos humanos, ya que ayudan a maximizar el potencial y la productividad de una persona. Una definición precisa de las tareas y responsabilidades, así como las competencias que debe presentar cada uno de tus empleados según su puesto de trabajo, es fundamental para contar con el equipo de trabajo adecuado para

satisfacer las necesidades de la empresa. Como resultado, podrán agregar valor y contribuir al logro de los objetivos corporativos.

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son: (Garcí Molina, 2017)

- ✓ Posibilita comparar y clasificarlos y así poder tener remuneraciones equitativas.
- ✓ Facilita el proceso de reclutamiento, seleccionar y contratar al personal idóneo en las posiciones correctas.
- ✓ Entrenar, capacitar y desarrollar al personal.
- ✓ Es trascendente en los planes de promoción y otros programas internos de desarrollo.
- ✓ Para analizar los flujos de información de la organización.
- ✓ Verificar el inventario de personal, es decir el número de puestos que tenga la organización.

### **2.1.9. Métodos de valoración de puestos.**

Existen varios métodos de valoración de puestos para Amaya Galeno 2012 citada los métodos de valuación de puestos pueden ser cualitativos y cuantitativos. Entre los métodos cualitativos se encuentran: el método de jerarquización y el método de clasificación por cargos y entre los cuantitativos se encuentran el método de comparación por factores y el método de puntuación. (Loaiza de la Torre & Salas Quispe, 2019) para efectos de la investigación vamos a desarrollar los siguientes:

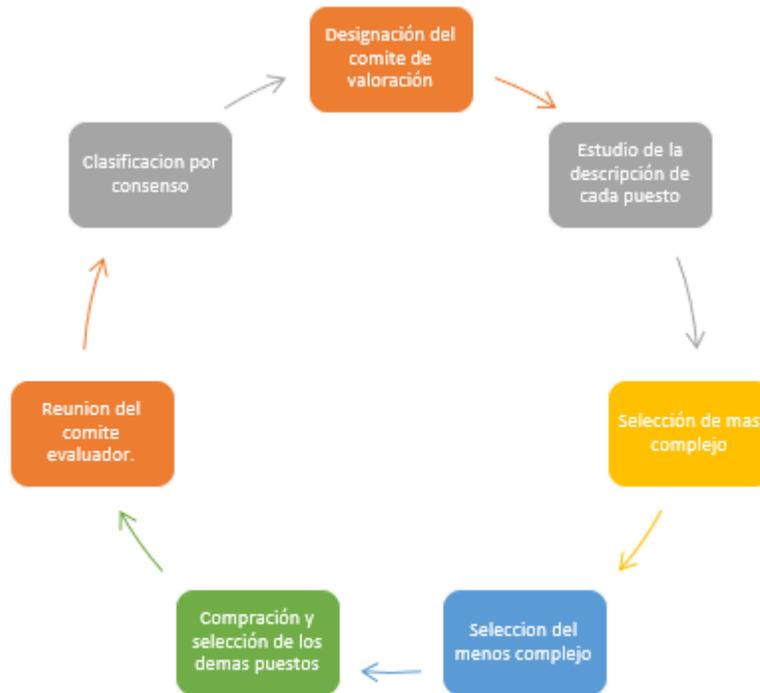
#### **2.1.9.1. Método de Jerarquización.**

En este método es muy sencillo trata de comparar los puestos de trabajo unos con otros, con el objetivo de averiguar la similitud, nivel de superioridad, también llamado de ranking, en este método los cargos se orden por su importancia con el fin de determinar su valor económico por lo que se determinan criterios básicos para la comparación de puesto de los que podemos mencionar formación, técnica, experiencia, esfuerzo mental, responsabilidades, supervisión ejercida, entre otros). La comparación de un proceso con otro se realiza

utilizando todos los criterios seleccionados al mismo tiempo, y la comparación se suele realizar mediante un comité de valoración integrado por miembros de la empresa que tienen conocimiento de los elementos a evaluar. (Loaiza de la Torre & Salas Quispe, 2019)

### Figura 6

#### Proceso del método de jerarquización



**Fuente:** (Díaz Hinostrroza, Laguna Lozano, Tejada, & Urbina Romero)

#### 2.1.9.2. Método por grados.

Este método clasifica o encierra cada puesto y una de las calificaciones o categorías que corresponden a una escala previamente establecida; también se conoce como el método de clasificación dentro de una categoría de puestos existen diferencias en los niveles de responsabilidad, las funciones y las habilidades que se realizan en cada puesto, cuando se identifican estas diferencias se expresan en grados ordenándolos desde el grado mínimo hasta el grado máximo, El método de clasificación es un método no cuantitativo y no

analítico, por lo que solo nos da un ordenamiento de los puestos dentro de una escala de graduación.

En lugar de intentar identificar detalles específicos de los diversos elementos de los trabajos, la definición de cada grado toma la forma de una descripción general de los niveles de requisitos que representa; como resultado, la escala se puede utilizar para medir una categoría específica de trabajos con una gama relativamente amplia de funciones.

La principal complejidad de este método radica, por tanto, en la construcción de la escala de medida o graduación, en la cual se habrá de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La asignación de la responsabilidad del diseño de la escala por lo regular recae en un comité técnico.
- Los factores que se incluyen en la construcción de los tipos de puesto deberán ser categoría, tipo de actividad empresarial, responsabilidad entre otros.
- La fiabilidad y la validez de la escala.

#### 2.1.9.3. Método de puntuación. (Loaiza de la Torre & Salas Quispe, 2019)

Es un método cuantitativo para evaluar asignaciones que determina el valor relativo de la asignación calculando el número total de puntos asignados, separando los puestos de trabajo en partes. Aunque establecer un sistema de puntos es difícil, una vez que está en su lugar, es bastante simple de entender y usar. Los esfuerzos, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otros.

Para poder llevar a cabo este método se tendrá que tomar en cuenta las siguientes partes:

- Reglas en el manual donde indique la metodología de valoración.
- Introducción donde se explique la naturaleza, principios básicos, información general para la comprensión de utilización del manual.

- Definición de factores y sub- factores con sus respectivas escalas de valoración.
- Tala de puntuación de cada nivel de cada escala.

#### 2.1.9.4. Método de comparación de factores.

Este método asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, así como las distintas intensidades de éstos, llamadas grados. En definitiva, se trata de puntuar el esfuerzo requerido por cada tarea de forma organizada y jerárquica, para una mayor síntesis y orden. El Método de Puntos por Factor es el más usado por su objetividad, y ha sido reconocido como el más adecuado por la OIT, la Organización Internacional del Trabajo. (Eden Springs España,SAU,, 2021)

El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar las puestas por medio de factores de valuación. La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugpne Benge,' quien propuso cinco factores generales. (Capital Humano, 2017)

- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.
- Requisitos metales

**Tabla 3****Comparación de métodos**

Cargos		Factores	
Los cargos se jerarquizan de acuerdo con el grado de dificultad o valor para la empresa, mientras que los niveles de grados algunas veces se definen después de que los cargos se han ordenado.	Los cargos se localizan en niveles o grados, los cuales se definen antes de la evaluación.	Los cargos se relacionan por comparación factorial.  Se supone que los factores utilizados son fundamentales para todos los cargos y de aplicación universal. Los valores en puntos se determinan después del análisis hecho a cargos claves dentro de la empresa.	Los cargos se relacionan por análisis factorial. Un restringido número de factores específicos se relacionan para aplicarlos a un limitado número de tipos de cargos.  El valor puntual es determinado después del análisis de cargos y se decide por la unanimidad.  El grado de cada factor se expresa mediante una definición.
Métodos Cualitativos		Métodos Cuantitativos	
El análisis de cargos: una narración descriptiva del cargo con sus labores, responsabilidades, grado de dificultad y calificaciones requeridas para el desempeño eficiente del cargo.		El análisis de cargos: frases narrativas de obligaciones y calificaciones. Adicionalmente, el cargo se descompone en factores tales como experiencia requerida y entrenamiento, esfuerzo mental y esfuerzo físico. El peso porcentual de cada factor que se presenta en los cargos se indica con una frase narrativa corta.	

Fuentes: (Loaiza de la Torre & Salas Quispe, 2019)

### 2.1.10. Ventajas y desventajas de la actualización de estructura de puestos.

Como en todo proceso, análisis, estudio tienen ventajas y desventajas y no es la excepción el proceso de actualización de estructura de puestos, por lo que podemos mencionar las siguientes:

#### 2.1.10.1. Ventajas

- Estandarización de puestos.
- Claridad en líneas jerárquicas y comunicación.
- Simplicidad y manejo de estructura.

- Asignación de niveles.
- Facilidad y agilidad en administración de salarios.
- Reducción de nombres y títulos de puestos.
- Reducción en la cantidad de puestos de trabajo y la organización se queda con los necesarios.

#### 2.1.10.2. **Desventajas.**

- Demanda de tiempo.
- Al establecer una tipología de puestos, se encierran varios en una categoría. salarial queda incompleto.

Muchas organizaciones de la rama industrial definieron puestos de trabajo por primera vez a raíz de un proceso de certificación en normas de calidad siendo estas normas ISO, esquemas FSSC 22,000 entre otras, teniendo la preocupación de dar mejor enfoque al encontrar aspectos que ayuden a dar valor a los puestos lo cuales puedan encontrarse al pasar las auditorías a la descripción de puestos, las cuales se realizaban por posición, en el área de producción pueden encontrarse muchos puestos similares y por lo regular no cuenta con un sistema de valoración de puestos, permitiendo no obtener solo una remuneración adecuada sino que también más aspectos que generen una mejor productividad.

## **2.2. Industria de Alimentos área de operaciones.**

Definición de Industria: Es una unidad económica de producción para la transformación de materias primas, cuya razón es satisfacer una necesidad existente en la sociedad, de acuerdo al tipo de actividad que realice la empresa puede ser: textiles, petroleras, productos químicos, alimentos, para efectos de la investigación se hará énfasis en la industria de alimentos.

### **2.2.1. Base conceptual.**

**Manipulación de alimentos:** proceso en el que interviene la manipulación directa del ser humano a lo largo del proceso productivo en ciertas actividades se emplean maquinarias.

**Materias primas:** es la base de cualquier desarrollo, es la extracción de otros materiales que se transforman en materiales.

**Buenas prácticas de Manufactura (BPM):** Conjunto de medidas preventivas y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objetivo de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuye así los riesgos potenciales o peligro para su inocuidad. (Gaviles Salas, 2018)

**Producción:** (Quiroa, 2020) “Actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos”, uno de los recursos más utilizados para protegerse de la volatilidad son los futuros financieros.

**Calidad:** En el Manual Técnico de Control de calidad de ANSI/ASQC A3-1987 “La calidad es la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que tiene que ver con su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas ahora y futuras”. (Gaviles Salas, 2018)

**Inocuidad:** (Organización Muldial de la Salud, 2015) “Es calidad de inocuo”. Garantiza que los alimentos que se consumen no causan daño a la salud quiere decir que durante su producción se aplican medidas de higiene para eliminar y/o reducir el riesgo que los alimentos se contaminen.

### **2.2.2. Sector de alimentario**

Es uno de los segmentos más importantes del comercio, generando valor agregado desde el consumidor final hasta la agricultura primaria, tomando en cuenta la cadena de valor de los productos, desde las materias primas hasta el producto final este sector tiene una gran importancia a nivel mundial, Potter & Hotchiss 2007 cito, La industria alimentaria tiene gran importancia cualquiera que sea el criterio que se emplee para evaluarla, el conocimiento que los científicos de los alimentos tienen del ambiente en que trabajan aumentará al comprender la magnitud, los componentes, las interrelaciones y la adaptabilidad de la industria alimentaria. (Torres Catalán, 2018)

Los procesos de la industria alimentaria, que antes incluían todas las actividades, han evolucionado para satisfacer las necesidades del mercado. La industria ha modificado la tecnología para adaptar sus propios procesos a la demanda y el precio que el consumidor puede pagar. Sin embargo, otros procesos continúan operando de manera consistente y se basan en la misma base, y se denominan operaciones unitarias en la industria de procesamiento de alimentos. Por ejemplo, la operación de mezclado, que incluye agitación, rebozado, combinaciones de ingredientes, difusión, dispersión, emulsificación, homogeneización, amasado, agitación y formación de espuma, entre otras cosas, muchas de las cuales se entrelazan en un mismo proceso y juegan un papel en la producción de una gran variedad de productos alimenticios.

La manipulación de los alimentos se realizará bajo los requisitos planteados en la norma internacional FCCS 22000, por medio de controles en cada etapa del proceso. Esto debido a que se tiene que garantizar productos inocuos para el consumo humano, así como cada tipo de alimento requiere una limpieza especial, las superficies de los equipos empleados para su procesado también necesitan una limpieza adecuada, intensa y constante cumpliendo con los estándares de calidad.

### **2.2.3. Departamento de producción Industria de Alimentos.**

Las funciones principales del área de producción es la transformación de materias primas en productos finales, pero además de producir se ocupa de actividades como analizar productos o servicios, medir los tiempos de ejecución con planes operacionales. Desde los comienzos del período industrial, el departamento de producción se ha encargado de supervisar todo el proceso de fabricación, desde la materia prima hasta el producto terminado. Sin embargo, las empresas de hoy son mucho más diversas y ofrecen una amplia gama de bienes y servicios tangibles e intangibles. Como resultado, hay organizaciones que no producen bienes tangibles, sino que brindan servicios; en estos casos, esta área se denomina operaciones.

Las operaciones efectuadas al elaborar alimentos son muy diversas y quedan definidas únicamente tras el estudio individual de cada industria, si bien pueden mencionarse los siguientes procedimientos generales: deshidratación, hierva,

condimentos y cárnicos. Es muy importante conocer el departamento de producción debido a que tiene relación con la mayoría, si no es que con todos los demás departamentos de la organización.

Según el tamaño de las empresas podemos tener varios niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional.

- Operarios: Son las personas que trabajan directamente en la fábrica convirtiendo la materia prima en producto terminado, cumpliendo con los requisitos de calidad del cliente. Para realizar su trabajo correctamente, se basan en documentos de producción como planos y especificaciones técnicas.
- Supervisores: “Se trata de un profesional que se encarga de liderar y supervisar las labores de diferentes áreas o unidades de la empresa, por lo que suele encontrarse arriba de otras gerencias, ya que es quien garantiza el óptimo funcionamiento de la empresa como tal” (Tecoloco Guatemala, 2020). Son los supervisores inmediatos de los operadores Son responsables de garantizar el correcto funcionamiento de la fábrica. Organizar a los operarios en función de las tareas que debe realizar cada uno de ellos o la programación de sus turnos. También se encargan de resolver cualquier incidencia ya que son ellos los que están de primera mano con los operarios.
- Jefe de producción: Es el responsable del departamento de producción y jefe directo del encargado, realiza las estrategias, objetivos, programación del departamento de producción, teniendo en consideración el conocimiento de Lean manufacturing para poder ir mejorando continuamente la capacidad de producción de la empresa. (Marco, 2017)

#### **2.2.4. Funciones del departamento de producción.**

También llamados operaciones dedicado a transformar los insumos y recursos en productos finales que posterior llega a los clientes. Es el apoyo necesario en la compañía para la coordinación de los recursos humanos y técnicos necesarios para la realización de la actividad empresarial. Ayuda con la información financiera y da las directrices para los sistemas de distribución del producto terminado.

El departamento de producción es responsable de determinar la cantidad de insumos necesarios para lograr el target de producción, para ello puede colaborar con otros departamentos, como el de compras, para que nunca falten los materiales que se necesitan en cada etapa de producción. (Cajal, 2021) Entre las funciones más importantes que ejecuta el departamento de operaciones tenemos:

- **Planificar:** el departamento de producción planifica todas las actividades y procesos necesarios, realizando la asignación de tareas a los colaboradores, así poder lograr el objetivo de las producciones en los tiempos establecidos.
- **Minimizar los costos:** la innovación puede ayudarnos a acelerar los procesos al reducir el tiempo entre la compra de materias primas y la liberación del producto final en el mercado; sin embargo, también puede ayudarnos a reducir los costos de producción. Como resultado, la empresa puede obtener el mayor beneficio posible de la venta de cada unidad, eliminando o reduciendo costos de producción innecesarios o innecesarios.
- **Innovar y mejorar:** Seguro que durante esos controles o evaluaciones que se hacen para garantizar la calidad del producto detectamos procesos o cuestiones que se pueden mejorar. También puede ser que encontremos procesos que se pueden acelerar innovando. De nuevo nos encontramos con la colaboración entre departamentos de la empresa, para conseguir que los equipos de compras o diseño apliquen esos cambios propuestos tan pronto como sea posible. (Sisternas, 2019)
- **Asegurar la calidad de los productos:** Verificación de que las características del producto y / o servicio se correspondan con las especificaciones proporcionadas
- **Fabricación:** Elaboración de un y/o varios productos a partir de la combinación de sus componentes, especialmente en serie y por medios mecánicos.

#### **2.2.5. Objetivos del departamento de producción:**

Los objetivos del departamento de producción son diversos y están determinados por las funciones que desempeña. El objetivo principal es

coordinar y ejecutar los distintos pasos del proceso de fabricación para entregar un producto terminado que cumpla con todos los estándares mínimos de calidad.

- **Productividad:** en su fin primordial de rentabilizar una idea u operación, implanta una necesidad al cliente o consumidor final, para satisfacerla posteriormente y lucrar con la misma, para lo que debe de ser muy cuidadoso en la metodología que se quiera cumplir esos requerimientos del cliente, no dejando de lado como primer punto la calidad e inocuidad del producto y posteriormente asegurando el constante reto para la rentabilidad de la organización, esto se lleva a cabo desarrollando y aplicando las distintas herramientas de mejora continua que se tienen y siendo ingenioso para generar nuevas herramientas que ayuden al giro de negocio en el que se esté trabajando. (Torres Catalán, 2018).
- **Competitividad:** es la cultura inmersa de cada organización en busca de mejora continua; competitividad se observa en términos de negocio, desde afuera hasta adentro, cuando se encuentran en juego los principales competidores. Dentro de cada uno de los distintos segmentos del mercado, como la industria alimentaria, existen diversas organizaciones que compiten por lo mismo: satisfacer las necesidades del consumidor optimizando cada uno de sus procesos internos. Esta actividad aumenta el margen de competitividad en comparación con el resto de organizaciones del mercado.
- **Controlar el material con el que se va a trabajar:** como dice Polimeni (1994), citado por Colmenares, et al., (2016) “los materiales o suministros son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción, los materiales pueden ser directos o indirectos”. Los materiales representan un conjunto de unidades básicas que una vez pasan por el proceso de transformación se convierten en productos terminados, este paso se lleva a cabo a través del uso de la mano de obra que se adiciona a diversos costos adicionales incurridos durante la ejecución del trabajo, estos son conocidos como costos indirectos de fabricación.

- **Elaborar productos de calidad:** La calidad se define (ISO 9000, 2015) “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. La calidad no debe limitarse ni ser exclusiva de los productos finales, sino que debe estar presente durante todo el proceso de fabricación, incluida la fabricación
- **Lograr un buen trabajo en equipo con una buena planeación:** La base de un grupo de trabajo todos sus miembros aportan sus habilidades y conocimientos, y son interdependientes para realizar sus actividades de manera coordinada y lograr sus metas y objetivos a través del apoyo mutuo.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Definición del problema.**

Contar con una actualización de estructura de puesto en el área de producción permitirá tener excelente panorama de la estructura organizacional de la empresa de Industria de Alimentos, actualmente se tiene descriptor de puesto por persona no por puesto; esto es uno de los mayores problemas que se tiene en las empresas, cuando se realiza el descriptor de puesto se tiene el enfoque de acorde a la persona y no a la necesidad del puesto dando lugar a que se tengan demasiados puestos, como consecuencia duplicidad de funciones y el desorden jerárquico dentro de la organización.

Las empresas de la rama industrial por el giro de estas, están a expensas de la recepción de una serie de auditorías principalmente de cliente, certificaciones de normas FSCC 22,000, ISO 14,001, proveedores, entre otras, en cualquier tipo de auditoría como parte de los requerimientos se solicita el descriptor de puesto para validar que el personal tenga sus responsabilidades, competencias, habilidades, educación y tareas definidas; garantizando los estándares de calidad, administrativa y operativa en las producciones. Es aquí donde no sabe si el descriptor es el correcto o si esta actualizado, al no tener la certeza de las funciones reales que desarrollan los colaboradores o si estos cumplen con las competencias necesarias del puesto puede afectar como un no cumple, o no conformidad, para efectos de las norma de calidad e inocuidad es requisito obligatoria.

Por lo anterior se plantea

#### **3.2. Planteamiento del problema.**

¿Por qué las empresas de la Industria de Alimentos en el área de producción deben de contar la adecuada actualización de la estructura de puesto?

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo General.**

Actualización de puestos de la empresa de Industria de Alimentos, S.A. enfocada en el área de producción.

#### **3.3.2. Objetivos Específico.**

- Identificar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa en el área de operaciones.
- Analizar y/o identificar las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
- Actualización de estructura de puestos de trabajo para la empresa de Industria Alimentaria enfocada el área de producción.

### **3.4. Ámbito de la investigación.**

#### **3.4.1. Ámbito Geográfico.**

República de Guatemala, Departamento de Guatemala.

#### **3.4.2. Ámbito sectorial.**

La información que se recopiló corresponde a la empresa que se dedica a la comercialización, compraventa, exportación e importación de materias primas para la industria de alimentos.

#### **3.4.3. Ámbito Personal.**

Personal del área de operaciones de la empresa objeto de estudio.

#### **3.4.4. Ámbito temporal.**

Periodo comprendido agosto de 2021 a julio de 2022.

### **3.5. Método de investigación.**

En la investigación se realizó las fases del método científico, siendo las que se detallan a continuación. Indagatoria: En esta fase se descubre, planifica y ejecuta la recolección de datos e información sobre la problemática de actualización de estructura de puesto en la Industria de Alimentos área de producción, con el uso de fuentes secundarias como, libros, tesis, artículos científicos. Demostrativa: en esta fase se plantea, instrumentos y técnicas que permiten recolectar, ordenar, medir, aquí están involucrados los objetivos específicos de que haremos y para qué. Explicativa: en esta fase se desarrollará y se darán a conocer los resultados con las ventajas y desventajas para poder indicar el alcance e impacto de la investigación.

### **3.6. Alcance y tipo de estudio.**

#### **3.6.1. Alcance:**

Recomendar una Actualización de estructura de puestos para la empresa de Industria de Alimentos ubicada en departamento de Guatemala, obteniendo una mayor visibilidad de los puestos de trabajo, ventajas y desventajas se tendrán después de realizar la actualización.

#### **3.6.2. Tipo investigación:**

Investigación Descriptiva: Se realizó la investigación con el propósito de desarrollar la actualización de estructuras organización de la Industria de Alimentos, en el área de producción a través de la evaluaciones y análisis de puesto.

### **3.7. Técnicas de recopilación de Información.**

Las técnicas son procedimientos, reglas y sistemas que agilizan la recolección de información de manera inmediata. La investigación se fundamentó en la utilización de técnicas de investigación documental y de campo.

#### **3.7.1. Técnicas de investigación documental.**

Esta técnica se utilizó al momento de realizar la recopilación de antecedentes a través de documentos. Es un proceso que se utilizó en la revisión y búsqueda

de información sobre los descriptores de puesto existentes para recabar la información necesaria y comenzar las investigaciones, también archivó como la papelería descriptores de puesto, organigrama, procedimientos, computadora para poder desarrollarlo.

### **3.7.2. Técnica de investigación de Campo.**

Esta técnica se realizó directamente en el sector objeto de estudio, con la finalidad de obtener la información necesaria y relacionada sobre la estructura de puestos de trabajo y permitirá conocer los factores que influyen en esta variable de estudio.

#### **a. Encuesta.**

Permitió obtener información de las responsabilidades, actividades del puesto de trabajo, permitiéndonos explicar los objetivos y resultados del análisis de puesto, se trasladará por medio virtual al personal Operativo, jefes, Líderes del Depto. de Operaciones y personal de Recursos Humanos.

#### **b. Análisis de documentos**

Esta técnica permitió recopilar información sobre los descriptores de puesto existentes para recabar la información necesaria y comenzar las investigaciones obteniendo información de fuente secundaria.

### **3.8. Instrumentos.**

#### **3.8.1. Guía de Encuesta.**

Para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo, el formato de encuesta será aplicado a los colaboradores de la unidad objeto de estudio, con la finalidad de obtener la información necesaria y relacionada sobre la estructura de puestos de trabajo y permitirá conocer los factores que influyen en esta variable de estudio.

### 3.9. Población.

Conjunto de personas que se tomará en cuenta, para realizar la investigación, la cual está conformada con los colaboradores que laboran dentro de la unidad de estudio un total de 58 colaboradores.

**Tabla 4**

*Población*

No.	Área.
51	Operarios de producción.
5	Personal Administrativo (área operativa)
2	Personal de RH
58	Total.

Fuentes: Elaboración propia.

## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.**

En este capítulo se presenta la información recolectada a través de la realización y aplicación de encuestas, dos encuestas dedicadas al personal administrativo del área de operaciones y recursos humanos. Y una encuesta dirigida al personal de operaciones, con el objetivo de obtener información sobre la investigación denominada Actualización de estructura de puestos de la empresa Industria de Alimentos enfocada en el área de producción.

Tener los puestos necesarios con los nombres correctos le permite a la empresa cumplir de forma eficiente y eficaz sus objetivos organizacionales, siendo el diseño organizacional la estructura que define los roles y responsabilidades de los puestos de trabajo.

### **4.1. Presentación y análisis de resultados.**

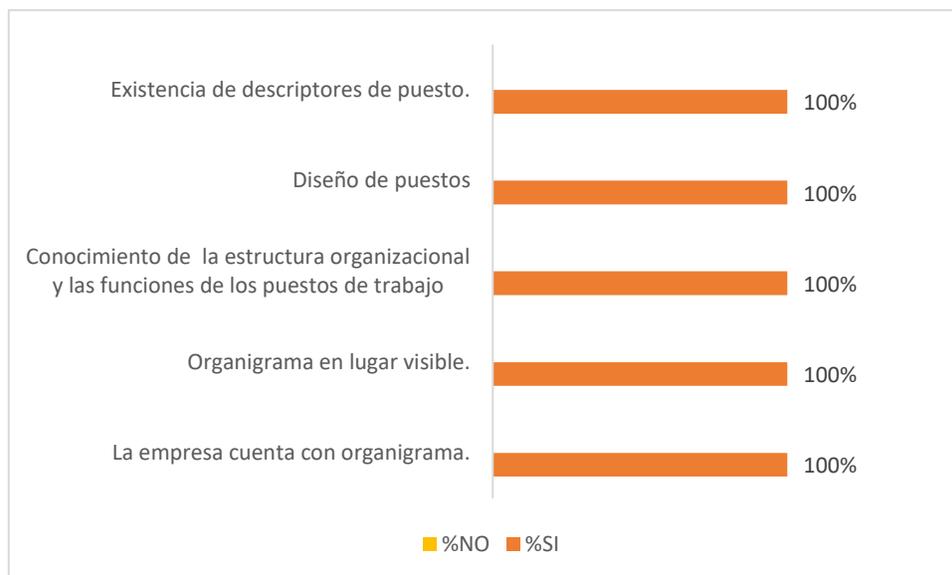
El análisis y presentación de la información se realizó a través de la aplicación de los instrumentos estructurados, los cuales cumplen con lo establecido en las fases anteriores.

#### **4.1.1. Situación actual de la empresa.**

La empresa actualmente cuenta con una estructura y funciones definidas y es conocida por sus líderes. Esto lo podemos constatar a través de la recopilación de información por medio de la encuesta realizada al personal administrativo del área de operaciones y recursos humanos. Lo cual se representan en las siguientes figuras.

## Figura 7

### *Estructura organizacional.*

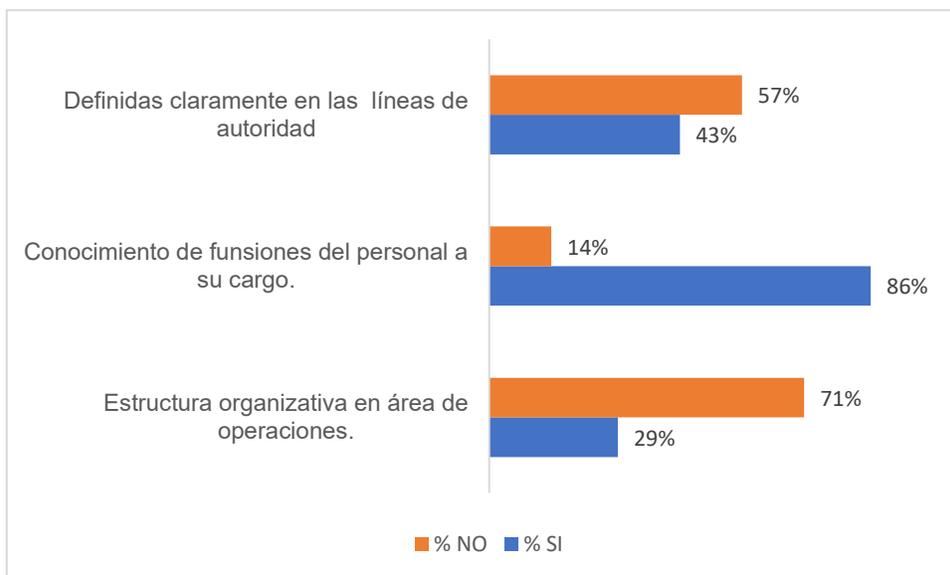


Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal jefe y supervisores del área de operaciones y RH durante el mes de junio del año 2022.

En relación con la información reflejada, en los resultados obtenidos se puede observar que el 100% del personal encuestado coincide en que la empresa cuenta con un diseño de estructura organizacional teniendo descriptores de puesto, organigrama; este se ubica en un lugar visible. Los líderes del departamento si conocen la estructura del área de operaciones, permitiendo la identificación, clasificación y fortalecimiento de procedimientos dentro de la organización; dando una guía que permite la integración de las personas de una forma efectiva, aportando como consecuencia el respaldo de toda la organización, incrementándose así las posibilidades de que los objetivos conduzcan a los resultados más productivos y deseables.

## Figura 8

### *Estructura de mandos y funciones del área de operaciones.*



Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal jefe y supervisores del área de operaciones y RH durante el mes de junio del año 2022

En la figura 8 se puede observar la existencia de una estructura organizativa. Los líderes conocen las funciones del personal que tienen a su cargo, lo que permite tener líneas de autoridad definida, dando lugar de gestionar el recurso humano de mejor manera, dejando claras las formas de la organización a nivel interno y administrativo. Principio de autoridad y jerarquía tienen el control del área operativa designando las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.

## Figura 9

*División adecuada de las tareas en el área de operaciones.*



Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal jefe, supervisores del área de operaciones y RH durante el mes de junio del año 2022

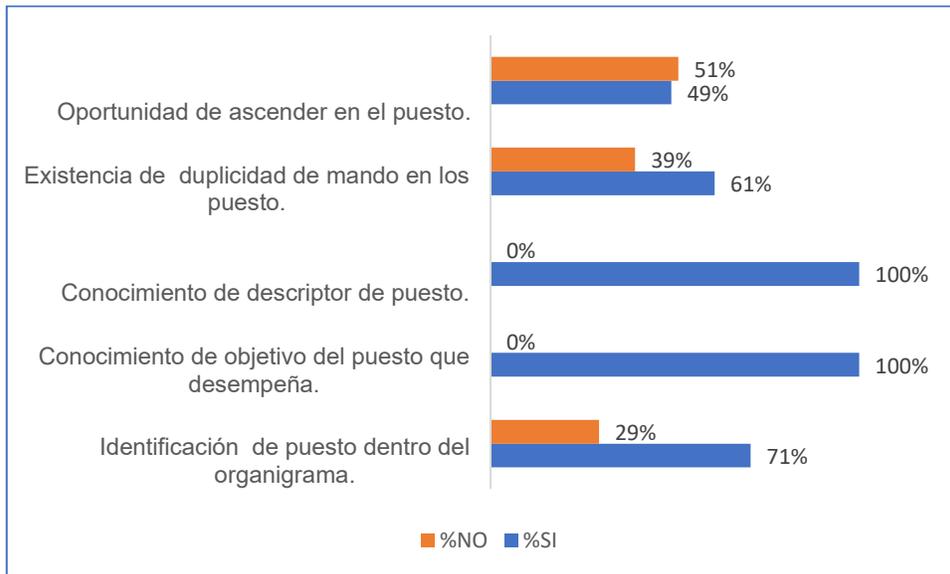
Teniendo en cuenta que la división de tareas es la clave para el crecimiento económico, debido a que proporciona un medio eficiente para producir algún bien o servicio, generando un aumento en el nivel de producción utilizando inclusive los mismos recursos por lo que es importante tener una adecuada división de tareas. Referente a la figura 9 se puede observar que el 100% del personal indica que algunas veces se dividen las tareas de forma adecuada, permitiendo a la organización él no cumplir con los objetivos, retraso o deficiencia en la operación, pérdida de responsabilidad, monotonía del trabajo, debido a que un departamento dependerá de otro para poder seguir produciendo.

### **4.1.2. Funciones, objetivo y responsabilidades de los puestos de trabajo.**

Encuesta realizada al personal operativo del área objeto de estudio, permitió conocer cuántos puestos hay con las mismas funciones, si los operarios conocen el objetivo de su puesto de trabajo y si tienen oportunidad de ascender a otro puesto, lo cual se puede constatar en las siguientes figuras:

**Figura 10**

*Conocimiento de objetivos, funciones de puesto y oportunidad de crecimiento laboral.*



Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal operativo durante el mes de junio del año 2022.

Conocer las funciones y objetivos del puesto de trabajo es un factor importante dentro de las compañías, como se puede observar en la figura 10, el 100% del personal se le dio a conocer su descriptor de puesto al momento de ingresar a la organización, permitiendo conocer cuál es el objetivo de su puesto de trabajo. Pero al mismo tiempo al momento de realizar la encuesta el 71% indicó que al momento de ver el organigrama no ubican su puesto de trabajo con facilidad. Esto debido a la existencia de duplicidad de mando y una variedad de puestos de trabajo con nombres similares como se podrá observar en la tabla 4.

Se puede identificar que el 51% de los encuestados indican que, al tener una variedad de nombres de puesto, les es difícil tener oportunidad de ascender en el puesto de trabajo.

**Tabla 5***Nombre y Funciones de puestos de trabajo desarrollados*

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Funciones principales de su puesto de trabajo</b>
Auxiliar de operador Operario de Molienda Operario de revisión Hierba Operario LF Operario de Línea industria Operario de Mezclador pequeño Operario de Trasiego Operario	Actividades de apoyo en operaciones y cumplimiento a la ejecución del programa. Actividades manejo de materiales (materias primas). Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de calidad, seguridad y ambiente.
Operador Operador de deshidratado Operador de ensaque Operador de Mezclador pequeño Operador de Producción Operador LF Operador línea de industria Operador de Molienda	Actividades seguimiento al cumplimiento y en la ejecución del programa de producción. Actividades Control y documentación del Equipo. Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de calidad, seguridad y ambiente.
Encargado de línea LF Encargado de línea de industria Encargado de línea	Actividades de apoyo en operaciones y cumplimiento a la ejecución del programa. Actividades Manejo equipos y de inventarios de materiales. Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de calidad, seguridad y ambiente

Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal operativo durante el mes de junio del año 2022.

En la tabla No. 4 se puede observar que existen varios nombres de puesto con la misma función esto permite a que pueda existir duplicidad de funciones, no tener

claridad en líneas jerárquicas y comunicación, asignación de niveles, oportunidad de ascender a otro puesto, lo que evidencia la figura 10. A través de la descripción de puestos de trabajo, se deduce, analiza y desarrolla los datos ocupacionales relativos a los cargos y sus cualidades necesarias para ocuparlo, los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal, es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

#### 4.1.3. Actualización de estructura de puestos para la empresa de Industria de Alimentos.

A través de la Encuesta realizada al personal administrativo del área de operaciones y el personal de recursos humanos, se obtuvo información sobre si están de acuerdo de realizar actualización de puestos y que beneficios tendría la misma, dichos resultados se muestran a continuación.

**Figura 11**

*Actualización de estructura de puestos.*

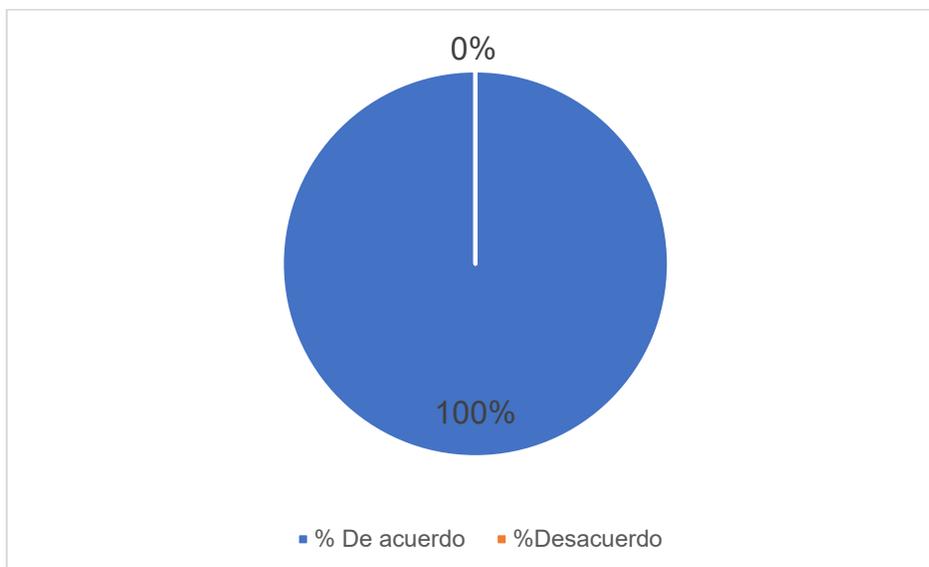


Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal jefe, supervisores del área de operaciones y RH durante el mes de junio del año 2022

En la figura 11 se puede observar que el 100% de los encuestados coinciden que es necesario realizar la actualización de la estructura de puestos en el área de operaciones, lo cual permitirá tener una mejor distribución de las tareas, claridad en líneas jerárquicas y comunicación, simplicidad y manejo de estructura, reducción de nombres y títulos de puestos, reducción en la cantidad de puestos de trabajo y la organización se queda con los necesarios y así mismo el óptimo desempeño de los colaboradores.

## Figura 12

*Influencia de crecimiento profesional al realizar actualización de puestos.*

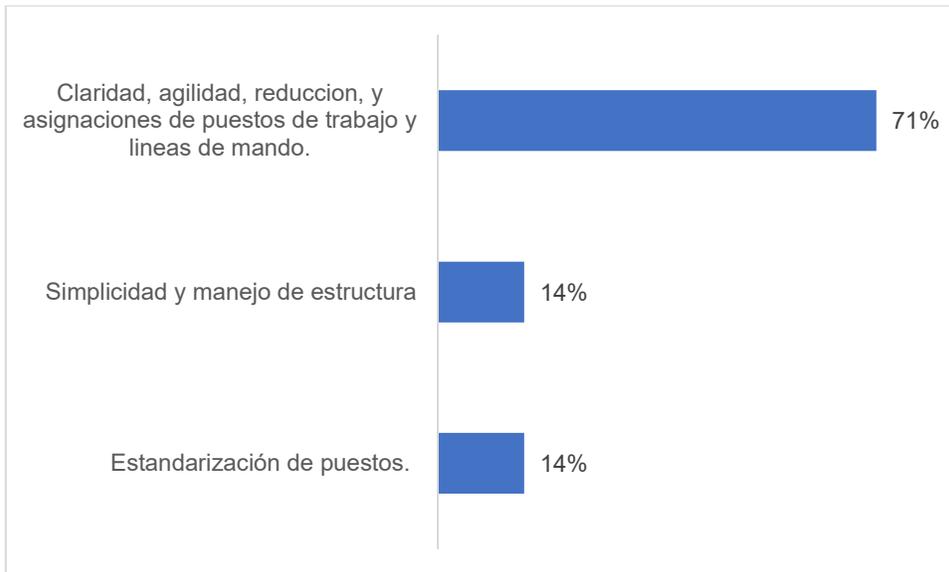


Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal jefe, supervisores del área de operaciones y RH durante el mes de junio del año 2022

Los resultados reflejados en la figura 11 se puede determinar que el 100% de los líderes están de acuerdo en realizar una actualización de estructura de puestos en el área de operaciones, Esto influye en el crecimiento profesional de los colaboradores, ya que se podrá tener una mejor visibilidad al ser unificados los nombres de los puestos y poder tener ascensos, promociones, permitiendo que los colaboradores puedan eliminar la perspectiva de no tener la oportunidad de ascender en el puesto de trabajo tal como lo muestra la figura 10.

### Figura 13

#### *Beneficios de realizar actualización de puestos.*



Nota: Resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal jefe, supervisores del área de operaciones y RH durante el mes de junio del año 2022

En muchas ocasiones los líderes de organizaciones deciden incorporar a sus puestos de trabajos nombres fuera de lo común, con títulos rimbombantes con la intención que el puesto sea más interesante o que ante los clientes se vea como que la organización es vanguardista en sus puestos de trabajo. En la figura 13 podemos identificar que el 71% de las personas encuestadas indica que al momento de realizar la actualización de la estructura de puesto se obtendría beneficios como: una estructura simple, claridad en línea jerárquicas, estandarización de puestos, reducción de nombres de títulos de puesto y reducción de cantidad de puestos de trabajo.

#### **4.2. Discusión de resultados.**

Cada empresa tiene su estructura organizacional dependiendo el sector industrial en el que se maneja, esto con el fin de cumplir sus objetivos organizacionales, para Chiavenato (2007), una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

Cada persona tiene un rol importante dentro de organización para lo cual se tienen los descriptores de puesto, el cual deberá ser según Martha Alles, conceptual, sintético, incluir las tareas importantes, responsabilidades y capacidades necesarias.

En el análisis de la empresa objetivo de estudio, se logró identificar que los puestos están incorrectamente catalogados, esto afectó los procesos de reclutamiento, capacitación, promociones, planes de carrera, entre otras actividades; esto afectando al colaborador actual como nuevos ingresos y futuras contrataciones. Analizando los 19 puestos, los nombres fueron asignados según la línea en la que operan o el uso de materias primas, permitiendo llenar una larga lista de puestos, teniendo funciones principales o tareas en similares.

Asimismo, puedo constatar que los líderes del departamento de operaciones y el personal de Recursos Humanos, si conocen las funciones del personal que tienen a su cargo, por lo que ellos dan su visto bueno de realizar la actualización de puestos, permitiéndoles tener una estructura más simple de manejar.

El objetivo general responde a los análisis relacionados y se propone una actualización de estructura de puesto a la empresa de Industria de Alimentos.

## CONCLUSIONES

Con el análisis realizado se puede evidenciar, actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional ya que establece las bases fundamentales, control de mando y jerarquía. Al mismo tiempo, es importante darla a conocer para poder evitar la duplicidad de funciones y para poder eliminar la perspectiva de que la división de tareas no se realiza de forma adecuada. Un adecuado diseño organizacional permitirá que una organización sea efectiva, eficaz y eficiente.

Se determinó que el personal del área de operaciones tiene conocimiento del objetivo de su puesto, las tareas a realizar y responsabilidades, ya que se le proporcionó su descriptor de puesto al momento de ingresar a la empresa. El análisis de puestos suministra un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias.

Elaborar una actualización de puesto, da como resultado la multifuncionalidad del personal en las diferentes áreas y las apoya directamente para lograr un mejor resultado en todos los procesos de la producción, permitiendo hacer una reducción importante de los puestos, de tal forma que la empresa se queda con los puestos necesarios.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa revisar anualmente la estructura organizacional del área de operaciones y realizar el proceso de comunicación con el personal, para poder evitar perspectivas de confusión de como que encuentra organizada el área y que tengan claro cuál es la línea de autoridad y así poder seguir realizando sus funciones de forma efectiva y eficiente.

Dada la importancia, de que cada colaborador conozca sus responsabilidades y objetivos de puesto, al realizar la unificación de nombres evitara que los descriptores se encuentren desactualizados y de esa manera seguir la empresa con la buena práctica que los trabajadores siempre conozcan sus tareas y contribuir de forma efectiva dentro de la organización.

Al realizar la actualización de puestos se obtendrán una diversidad de beneficios, permitiendo hacer una reducción importante de los puestos, de tal forma que la empresa se queda con los necesarios. Mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los puestos de trabajo estarán diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia

## BILIOGRAFÍA.

- Castro, C. N. (2020). Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión. *Para obtener el título de maestría en dirección de negocios*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Acuña Agudelo, G. J., & González Hernadéz, I. D. (2017). Diseño de puestos de trabajo en la empresa Soluciones agropecuarias la granja, S.A. *Para obtener el título de Maestría*. Universidad pedagogica y tecnologica, Colombia.
- Alles, M. A. (2015). *Direccion estratégica del Recurso Humano Gestion por competencias* (3ra. ed.). Argentina: Granica, S.A.
- Bastidas Espinoza, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relacion con la calidad de servicio. (*obtener el título de mestrería*). Universidad Andina Simon Bolivar, Bolívar.
- Briceño Mendez, N. M. (2015). Modelo de perfil y descriptor de puestos por comptencias laborales para una unidad de negocio. (*para obtener el grado de maestría*). Universida de San CARlos de Guatemala, Guatemala.
- Cárdenas Molina, I. (2015). El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato". *Para obtener el título de Psicologas Industrial*. Universidad Tècnica de Ambato, Ecuador.
- Chacha Parra, G. A., & Chacha Guerrero, A. E. (2015). Elaboracion de un organigrama, diseño del departamento de talento humano. (*obtener el título de licenciatura*). Universidad politecnica salesiana, Ecuador.
- Chancha Parra, G. A., & Chancha Guerrero, A. E. (2015). Elaboracion de un organigrama, diseño del departamento de gestion talento humano, asi como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto Hotelero Chancha Parra. (*Tesis para obtener el grado de Maestría*). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Chuquiguangua Condo, N. L. (2015). Estructura del organigrama, elaboracion del manual de funsiones y manual de politicas internas. (*para obtener el título de maestría*). Universidad de Politecnica Salesiana, Eduador.
- De León Búrbano, J. L. (2016). Los elementos de planeación y organización aplicados a una empresa distribuidora de saborizantes y vitamina para la industria farmacéutica de alimentos. (*Tesis de lincenciatura*). Universidas de San Carlos de Guetemala, Guatemala.
- Díaz Hinostroza, G. d., Laguna Lozano, M. I., Tejada, R. E., & Urbina Romero, F. (s.f.). Homologacion y valoracion de puestos en la empresa industrial. (*para*

- obtener el título de maestría*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Peru.
- Garcí Molina, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal. *(para obtener el grado de maestría)*. Universidad Miguel Hernández de Elche, España.
- García Miranda, L. (2018). Análisis y descripción de puesto en la empresa Miranda Full Service, S.A.C. *Para obtener el título en Maestría*. Universidad de Piura, Peru.
- Gaviles Salas, M. P. (2018). *Los procesos de producción en las industrias alimenticias del sector norte de la ciudad de Guayaquil y sus incidencias en los costos de producción*. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador: Universidad de Politécnica Salesiana.
- Gill, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Iranzo Enguidanos, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. *Para obtener el título de maestría*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid.
- ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*.
- Loaiza de la Torre, H., & Salas Quispe, C. S. (2019). *(obtener el título de maestría)*. Universidad Andina del Cusco, Peru.
- López González, F. A., Ortiz Illescas, L. F., Alvarado Ichéan, A. Y., & Cruz Herrera, E. E. (2016). Propuesta de manuales administrativos para el personal en compañía agrícola industrial aguna, S.A. *(Para obtener el grado de Maestría)*. Universidad Rural de Guatemala, Guatemala.
- Ruiz Alvarez, M. A. (2015). Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta. *(para obtener el título de maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Salcedo Valiente, S. E. (2016). Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera. *(Obtener el título Ingeniero Comercial)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Tituaña Sotalin, E. R. (2015). Análisis de la estructura organizacional y sus incidencias en la gestión administrativa. *(para obtener el título de MBA)*. Universidad Internacional SEK, Ecuador.
- Torres Catalán, D. E. (2018). Estandarización del proceso productivo utilizando la herramienta SMED, según especificaciones establecidas en la norma FSSC 22000 en la sección de envasados de una Industria Alimentaria. *(obtener el título de Ingeniero Químico)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Vásquez SÚchite, C. (2015). Diseño de cargos basados en competencias laborales para el departamento de operaciones de una empresa de comida rápida. (*Tesis de licenciatura*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Zurita García, G. N. (2017). Estructura y Diseño Organizacional de una Microempresa del Norte de México. (*Para obtener el grado de Maestría*). Universidad Autónoma de Nuevo Leon, México.

### E-grafía.

- Eden Springs España,SAU,. (2021). *Eden Springs España,SAU*. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/metodos-mas-utilizados-de-valoracion-de-puestos-de-trabajo>
- Big River Elerning. (2019). *Big River Elerning*. Obtenido de <https://bigriverlearning.com/2019/01/08/gestion-de-empresas-estructura-puestos/#:~:text=La%20estructura%20de%20puestos%20es,cada%20persona%20en%20la%20empresa.&text=Actualmente%20existen%20Softwares%20que%20ayudan,Recursos%20Humanos%20de%20la%20organizac>
- Cajal, A. (26 de marzo de 2021). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/area-produccion-empresa/>
- Capital Humano. (22 de 02 de 2017). *Capital Humano, Comparacion de factores*. Obtenido de <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/02/22/comparacion-de-factores/>
- Colmenares, L., Valderrama, Y., Renny, J., & Colmenares, K. (28 de 10 de 2016). Control de materiales como herramienta de gestión de costos en empresas manufactureras. *Universidad de los Andes*, 55-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362004/html/>
- Marco, J. A. (20 de 12 de 2017). *Grupo IMF*. Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/logistica/logistica/funciones-jefe-de-produccion/>
- Organización Muldial de la Salud. (18 de 02 de 2015). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10433:educacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&Itemid=41278&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10433:educacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&Itemid=41278&lang=es#gsc.tab=0)
- Quiroa, M. (12 de 01 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html>
- Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. (*para obtener el grado de licenciatura*). Universidad Mayor de San Andres, Bolivia. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Sisternas, P. (23 de 07 de 2019). *Emprende pyme. net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/las-funciones-del-departamento-de-produccion-en-las-empresas.html>

Tecoloco Guatemala. (11 de 03 de 2020). *Tecoloco Guatemala*. Obtenido de <https://www.tecoloco.com.gt/blog/funciones-de-un-supervisor-de-produccion.aspx>

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS**

**HUMANOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES, LÍDERES DEL ÁREA DE OPERACIONES Y PERSONAL DE RECURSOS HUMANO.**

Estimado colaborador el objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleja estructura organizacional actual del área de operaciones. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio sobre el tema ACTUALIZACIÓN DE ESTRUCTURA DE PUESTOS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS ENFOCADA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN. Por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando de manera anónima.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá seleccionar la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Cuenta la organización con un organigrama?

SI

NO

2. ¿El organigrama se tiene en un lugar visible en la organización?

SI

NO

3. ¿Conoce la estructura organizacional del área de operaciones y las funciones de los puestos de trabajo?

- SI
- NO
4. ¿La empresa cuenta con un diseño de puestos?
- SI
- NO
5. ¿Cuántas posiciones de trabajo hay en el área de operaciones?
- De 10 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- De 51 a 60
6. ¿Existe descriptores de puesto en el área de operaciones?
- SI
- NO
7. ¿Considera que actualmente se trabaja con una estructura organizativa en área de operaciones?
- SI
- NO
8. ¿Considera usted que se dividen adecuadamente las tareas en el área de operaciones?
- Siempre
- La mayoría de veces
- Casi nunca
- Nunca
9. ¿Tiene a su cargo personal y sabe cuáles son las funciones de cada uno de ellos?
- SI
- NO
10. ¿La organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos?
- SI

NO



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO  
DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

Estimado colaborador el objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio sobre el tema **ACTUALIZACIÓN DE ESTRUCTURA DE PUESTOS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS ENFOCADA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**. Por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando de manera anónima.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá seleccionar la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto de trabajo?

---

2. ¿Puede identificar el lugar de su puesto dentro del organigrama?

SI



NO



3. ¿Conoce Usted el objetivo del puesto que desempeña?

SI



NO



4. ¿Al momento de incorporarse a la empresa le dieron a conocer su descriptor de puesto?

SI

NO

5. ¿Cuáles de las siguientes son sus funciones principales de su puesto de trabajo?

Actividades de apoyo en operaciones y cumplimiento a la ejecución del programa. Actividades manejo de materiales (materias primas). Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de calidad, seguridad y ambiente.

Actividades seguimiento al cumplimiento y en la ejecución del programa de producción. Actividades Control y documentación del Equipo. Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de calidad, seguridad y ambiente.

Actividades de apoyo en operaciones y cumplimiento a la ejecución del programa. Actividades Manejo equipos y de inventarios de materiales. Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de calidad, seguridad y ambiente.

6. ¿Cómo califica usted la distribución actual de las funciones de su puesto de trabajo?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

7. ¿Indique cuáles son las máquinas o instrumentos que forman parte de su trabajo?

Mezclador pequeño.

Turbo mezclador.	<input type="checkbox"/>
Cámara de gas.	<input type="checkbox"/>
Detector de metales.	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores.	<input type="checkbox"/>
Montacarga.	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

8. ¿Considera usted que se dividen adecuadamente las tareas de cada grupo en su área de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
La mayoría de veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿Su puesto de trabajo le permite delegar funciones a otras personas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera que existe una duplicidad de mando en los puestos de la organización?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

11. ¿Son supervisadas las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
La mayoría de veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12. ¿Indique cuánta experiencia debe poseer para desempeñar su puesto?

Ninguna (no necesaria)	<input type="checkbox"/>
6 meses como mínimo	<input type="checkbox"/>
1 año a más.	<input type="checkbox"/>

13. ¿Tiene oportunidad de ascender en el puesto que labora?

SI

NO



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES, LÍDERES DEL ÁREA**  
**DE OPERACIONES Y PERSONAL DE RECURSOS**

**HUMANOS.**

Estimado colaborador el objetivo de la presente encuesta es obtener información sobre si está de acuerdo realizar cambios en la estructura organizacional del área de operaciones. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio sobre el tema ACTUALIZACIÓN DE ESTRUCTURA DE PUESTOS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS ENFOCADA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN. Por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando de manera anónima.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá seleccionar la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Considera necesario realizar un cambio en la estructura organizacional en el área de operaciones?

SI

NO

2. ¿Considera que se podría realizar una actualización de puestos dentro del área de operaciones?

SI

NO

3. ¿Considera Usted que con la actualización de puestos se obtendría mejorar en la distribución de tareas y óptimos resultados en el desempeño de los colaboradores?

SI

NO

4. ¿Considera usted que una estructura actualizada influirá en el crecimiento profesional de los colaboradores en el área operativa?

De acuerdo

Desacuerdo

5. ¿En qué beneficia realizar una actualización de puestos dentro del área de operaciones?

- Estandarización de puestos.
- Claridad en líneas jerárquicas y comunicación.
- Simplicidad y manejo de estructura.
- Asignación de niveles.
- Facilidad y agilidad en administración de salarios.
- Reducción de nombres y títulos de puestos.
- Reducción en la cantidad de puestos de trabajo y la organización se queda con los necesarios.
- Todas las anteriores.

## PROPUESTA

A continuación, se detalla las estrategias que forman parte de la propuesta para realizar actualización de puestos en la empresa Industria de Alimentos enfocada en el área de producción.

**Objetivo:** Establecer, reducir y unificar los puestos de trabajo, de tal manera que solo queden los puestos necesarios, implica una verificación de las metas de la organización, el replanteamiento de sus procesos de trabajo, una metodología cuidadosa para definir cuáles puestos debe eliminarse o fusionarse y un plan de administración detallado para asegurarse de que la transformación genere resultados satisfactorios.

Por lo que al proponer una reestructuración requiere de un análisis de los puestos de trabajo siendo el proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El término posición hace referencia a las personas que ocupan los puestos; por ejemplo, puede existir en una organización el puesto de Operador 1 y puede manejar 30 personas con el mismo puesto, en este caso el puesto es 1; Operador 1 y este puesto tiene 30 posiciones.

### **Pasos Análisis de puestos.:**

Se recopilará información sobre las tareas, los requisitos y las responsabilidades de los cargos esto lo podemos constatar en los descriptores de puesto.

#### **1. Identificar los puestos de trabajo.**

Los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización” (Werther & Davis, 2008, pág. 93). Para ello se hace uso de registro de la nómina, organigramas y de los trabajadores y sus supervisores. En la investigación trabajo se hará uso del organigrama para la elaboración de la descripción de puestos.

#### **2. Método a utilizar para el análisis.**

- **Cuestionario:** Se les pide a los trabajadores responder un cierto número de preguntas relacionadas con las tareas, responsabilidades

y todas las actividades que implica el puesto de trabajo, “incluirlá preguntas estructuradas, ver guía de encuesta en los anexos.

- **Proceso del método de comparación de factores:** Con este método, los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, sino que se los compara uno con otro, pero no como un todo como se hace en el método de jerarquización, sino en términos de distintos factores a determinar, con el objeto de determinar su importancia relativa. (Iranzo Enguidanos, 2017) menciona que Según LANHAM (1962), “se selecciona y define los factores importantes que se encuentran en la mayoría de los puestos; enseguida se selecciona puestos claves que representan cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades, dentro de la categoría de puestos por calificar. Estos puestos claves se comparan unos con otros.

La actualización de puesto en la empresa Industria de Alimentos, S.A, se basara en la reducción de nombres, objetivos del puestos, responsabilidades de puestos permitiendo la estandarización de procesos y las funciones de cada uno de los cargos agrupándolos de la siguiente: manera en: **Operador 1** (Operario no especializado) **Operador 2** (semi calificado) **Operador 3** (especializado), Esto permite que la equidad interna sea más balanceada donde a eliminar expectativas de los del personal que no pueden avanzar en su carrera dentro de la compañía, simplicidad y manejo de la estructura y sobre todo la estandarización de los puesto de trabajo. (ver tabla 1 y figura 1).

### 3. Realización de Descriptores de puesto.

Proceso de creación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida. Posterior a la finalización de realizar la actualización de los puestos de trabajo, es importante los descriptores con los nuevos nombres por lo que se propone los descriptores de puestos actualizados

utilizando el formato que actualmente tiene la institución objeto de estudio.  
(Ver tabla 2, 3 y 4).

**Responsables:** Personal de Recursos Humanos y Líderes del área de operaciones.

**Tabla 1***Actualización de puestos.*

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD DE TRABAJADORES</b>	<b>CANTIDAD DE PUESTOS EXISTENTES</b>	<b>PUESTOS ACTUALIZADOS (NUEVO NOMBRE)</b>	<b>CANTIDAD DE PUESTOS ACTUALIZADOS</b>	<b>PLAN DE PROPUESTA</b>
Auxiliar de operador Operario de Molienda Operario de revisión Hierba Operario LF Operario de Línea industria Operario de Mezclador pequeño Operario de Trasiego Operario	21	8	Operador 1	1	Funciones similares, la diferencia sería el tipo de producto que traslada. Se podrá cerrar esa brecha por medio de capacitaciones.
Operador Operador de deshidratado Operador de ensaque Operador de Mezclador pequeño Operador de Producción Operador LF Operador líneo de industria Operador de Molienda	27	8	Operador 2	1	
Encargado de línea LF Encargado de línea de industria Encargado de línea	4	3	Operador 3	1	
	<b>52</b>	<b>19</b>		<b>3</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2***Descriptor de puestos Operador 1*

<b>INFORMACIÓN DEL PUESTO / INFORMAÇÕES DO CARGO / ROLE INFORMATION</b>			
Título del Puesto: Título do Cargo: Job Title:	Operador 1	Dirección del Sitio	
Departamento: Department:	Operaciones	Categoría: Categoria: Category:	Early Career (0-5 years)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO / OBJETIVO DO CARGO / ROLE OBJECTIVE</b>			
<p>Apoyo en la ejecución del proceso según el programa de producción con el debido cuidado del equipo que apoya, control de materiales en la orden de producción y manteniendo cumplimiento a los estándares de Calidad, Inocuidad, Seguridad y Ambiente.</p>			
<b>RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO / RESPONSABILIDADES ESSENCIAIS DO CARGO / KEY ROLE &amp; RESPONSABILITIES</b>			
<b>Responsabilidad / Responsabilidade / Responsibility</b>			<b>% of time (total = 100%)</b>
<p>Actividades para la ejecución del programa de producción.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo al operador en la Ejecución de la orden de producción asignada en su equipo.</li> <li>2. Apoyo en revisión de materias primas en ordenes de producción previo a su proceso, para asegurar disponibilidad y buen estado.</li> <li>3. Ejecución de limpieza y lavado de maquinaria según programa.</li> <li>4. Apoyo en control de tiempos de ordenes de producción.</li> <li>5. Limpieza de pisos, paredes, equipos u otras áreas, según sea programado.</li> </ol>			40%
<p>Actividades Manejo de materiales</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Separación de materiales para hacer los batch de producción (cuando sea necesario).</li> <li>2. Realizar empaque, pesado y reporte de descarte de producción en cada orden de producción.</li> <li>3. Manejo de material de empaque para cada orden de producción y registro en la orden para control de inventarios.</li> <li>4. Control y seguimiento a partes de equipos, herramientas y utensilios asignados mediante listas de chequeo.</li> </ol>			30%

<p>Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de QSHE.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución del programa de toma 2 y ojo a la seguridad.</li> <li>2. Ejecución del programa de control de alérgenos de planta.</li> <li>3. Control de documentación, etiquetas, limpieza del área a cargo y también de las instalaciones alrededor según planta de limpieza.</li> <li>4. Uso eficiente de los recursos naturales.</li> </ol>	30%
	100%

### ALCANCE DEL PUESTO / ALCANCE DO CARGO / ROLE SCOPE

<b>Autoridad:</b> <b>Autoridade:</b> <b>Authority:</b>	No tiene autoridad.
--	---------------------

### INTERACCIONES DE TRABAJO / INTERAÇÕES DE TRABALHO / JOB INTERACTIONS

<b>Contactos Internos</b> (propósito) <b>Contactos Internos</b> (propósito) <b>Internal Contacts</b> (reason)	Departamento / Department	Cargo / Role	Propósito / Reason
	Logística, Calidad.		El propósito de comunicación con las áreas mencionadas en mantener el flujo del proceso productivo buscando cumplir los estándares de QSHE como prioridad y el enfoque de servicio al cliente.
<b>Contactos Externos</b> (propósito) <b>Contactos Externos</b> (propósito) <b>External Contacts</b> (reason)	Contacto / Contato / Contact	Propósito / Reason	
	N/A	N/A	

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL / ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / ORGANIZATION STRUCTURE



<b>CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y HABILIDADES / CONHECIMENTO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES / KNOWLEDGE, COMPETENCES AND SKILLS REQUIRED</b>				
Grado de Escolaridad	Estudiante o graduado a nivel medio (3ro Básico en Adelante)	Idioma (s) Languages	Español	Select
			English	Select
Años de Experiencia Profesional:	No dispensable, 1 o mas años de experiencia en procesos de producción, conocimientos solidos de BPM's	Años de Experiencia en la Industria:	No dispensable.	
Material & Equipo requerido:	N/A	Actividades Físicas: Physical Activities:	Operativo (carga y descarga de productos en maquinaria).	
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* enfoque al cliente.</li> <li>* adueñarse.</li> <li>* Orientación a resultados.</li> <li>* Colaboración.</li> <li>*Trabajo en equipo.</li> <li>*Generar confianza.</li> </ul>			
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL Y COMENTARIOS / INFORMAÇÃO ADICIONAL E COMENTÁRIOS / ADDITIONAL INFORMATION &amp; COMMENTS</b>				
Conocimientos: Manipulación sanitaria, BPM, HACCP, alérgenos, FSSCC 22 000, cumplir los lineamientos de Seguridad del programa LIFE, Sensibilización ISO 14001, Aspectos e impactos Ambientales, control operacional, Campaña manejo de desechos uso eficiente de recursos.				
<b>AUTORIZACIONES / AUTORIZAÇÕES / AUTHORIZATIONS</b>				
Preparada por: Form completed by:	Jefe de Planta		01/04/22	

Aprobación:	Jefe de Planta	25/05/22	
Aprobación de Recursos Humanos:	HRBP CACAR & Andean HR	22/05/22	
<b>HISTÓRICO DE MUDANÇAS / HISTORIAL DE CAMBIOS / CHANGE HISTORY</b>			
No.	Motivo da atualização Motivo del cambio Reason for change	Assinatura empregado Firma del empleado Employee signature	Data Fecha Date
1			
2			

**Tabla 3***Descriptor de puestos Operador 2*

<b>INFORMACIÓN DEL PUESTO / INFORMAÇÕES DO CARGO / ROLE INFORMATION</b>			
Título del Puesto: Título do Cargo: Job Title:	Operador 2		
Departamento: Department:	Operaciones	Categoría: Categoria: Category:	Early Career (0-5 years)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO / OBJETIVO DO CARGO / ROLE OBJECTIVE</b>			
Ejecución del proceso a cargo según el programa de producción, con el debido cuidado del Equipo que opera, control de materiales en la orden de producción y manteniendo el cumplimiento a los estándares de Calidad, Inocuidad, Seguridad y Ambiente.			
<b>RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO / RESPONSABILIDADES ESSENCIAIS DO CARGO / KEY ROLE &amp; RESPONSABILITIES</b>			
<b>Responsabilidad / Responsabilidade / Responsibility</b>			<b>% of time (total = 100%)</b>

<p>Actividades para la ejecución del programa de producción.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución de la orden de producción asignadas en su equipo.</li> <li>2. Revisión de materias primas de ordenes de producción previo a su proceso, para asegurar disponibilidad y buen estado.</li> <li>3. Ejecución de limpieza y lavado de maquinaria según programa.</li> <li>4. Control de tiempos y variable de cada equipo para el cuidado del mismo.</li> <li>5. Registro inmediato de actividades de su proceso en documentos del sistema de gestión.</li> </ol>	40%
<p>Actividades Manejo de materiales</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Separación de materiales para hacer los batch de producción (cuando sea necesario).</li> <li>2. Apoyo en el empaque, pesado y reporte de descarte de producto en cada orden de producción.</li> <li>3. Apoyo en cuadro de materiales de empaque para cada orden de producción y registro en la orden para control de inventarios.</li> <li>4. Apoyo en listados de control de partes de equipos, herramientas y utensilios asignados (cuando sea necesario).</li> </ol>	30%
<p>Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de QSHE.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución del programa de toma 2 y ojo a la seguridad.</li> <li>2. Ejecución del programa de control de alérgenos de planta.</li> <li>3. Control de documentación, etiquetas, limpieza del área a cargo.</li> <li>4. Uso eficiente de los recursos naturales.</li> </ol>	30%
	100%

### ALCANCE DEL PUESTO / ALCANCE DO CARGO / ROLE SCOPE

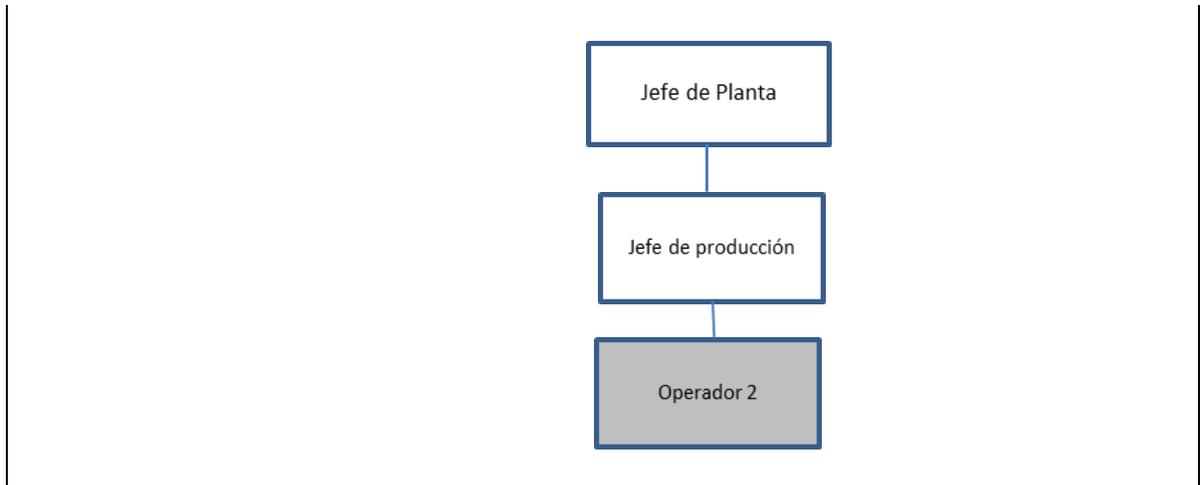
<b>Autoridad:</b> <b>Autoridade:</b> <b>Authority:</b>	Autoridad para toma de decisiones para todas las responsabilidades enumeradas anteriormente más todas las demás actividades detalladas en el Mapa de proceso de la cadena de suministro.
--	--

### INTERACCIONES DE TRABAJO / INTERAÇÕES DE TRABALHO / JOB INTERACTIONS

Contatos Internos (propósito) Contactos Internos (propósito) Internal Contacts (reason)	Departamento / Department	Cargo / Role	Propósito / Reason
	Logística, Calidad.		El propósito de comunicación con las áreas mencionadas en mantener el flujo del proceso productivo buscando cumplir los estándares de QSHE como prioridad y el enfoque de servicio al cliente.
<b>Contactos Externos</b> (propósito) <b>Contactos Externos</b> (propósito)	#jREF!		Propósito / Reason
	N/A		N/A

External Contacts  
(reason)

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL / ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / ORGANIZATION STRUCTURE**



**CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y HABILIDADES / CONHECIMENTO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES  
/ KNOWLEDGE, COMPETENCES AND SKILLS REQUIRED**

Grado de Escolaridad	Graduado a nivel medio	Idioma (s) Languages	Español	Select
			English	Select
Años de Experiencia Profesional:	1 o mas años de experiencia en procesos de producción, conocimientos solidos de BPM's	Años de Experiencia en la Industria:	1 año o mas	
Material & Equipo requerido:	N/A	Actividades Físicas: Physical Activities:	Operativo (carga y descarga de productos en maquinaria).	
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* enfoque al cliente.</li> <li>* adueñarse.</li> <li>* Orientación a resultados.</li> <li>* Colaboración.</li> <li>*Trabajo en equipo.</li> <li>*Generar confianza.</li> </ul>			

**INFORMACIÓN ADICIONAL Y COMENTARIOS / INFORMAÇÃO ADICIONAL E COMENTÁRIOS /  
ADDITIONAL INFORMATION & COMMENTS  
ADDITIONAL INFORMATION AND COMMENTS**

Conocimientos: Manipulación sanitaria, BPM, HACCP, alérgenos, FSSCC 22 000, cumplir los lineamientos de Seguridad del programa LIFE, Sensibilización ISO 14001, Aspectos e impactos Ambientales, control operacional, Campaña manejo de desechos uso eficiente de recursos.			
AUTORIZACIONES / AUTORIZAÇÕES / AUTHORIZATIONS			
Preparada por: Form completed by:	Jefe de Planta	01/04/22	
Aprobación:	Jefe de Planta	22/05/22	
Aprobación de Recursos Humanos:	HRBP CACAR & Andean HR	25/05/22	
HISTÓRICO DE MUDANÇAS / HISTORIAL DE CAMBIOS / CHANGE HISTORY			
No.	Motivo da atualização Motivo del cambio Reason for change	Assinatura empregado Firma del empleado Employee signature	Data Fecha Date
1			
2			

**Tabla 4**

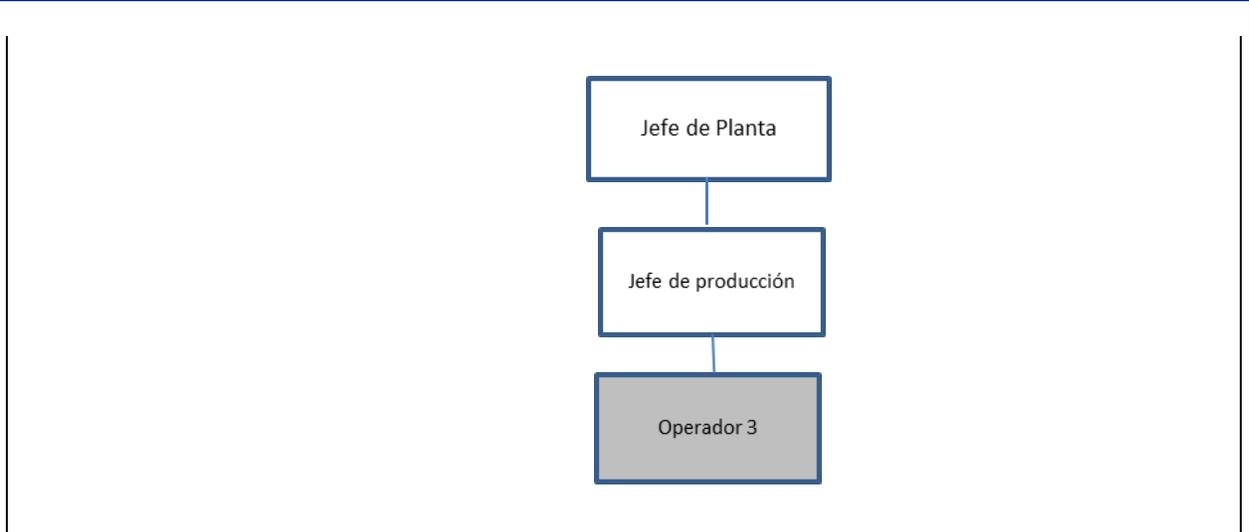
*Descriptor de puestos Operador 3*

INFORMACIÓN DEL PUESTO / INFORMAÇÕES DO CARGO / ROLE INFORMATION			
Título del Puesto: Título do Cargo: Job Title:	Operador 3		
Departamento: Department:	Operaciones	Categoría: Categoria: Category:	Early Career (0-5 years)
OBJETIVO DEL PUESTO / OBJETIVO DO CARGO / ROLE OBJECTIVE			
Apoyar en el seguimiento al cumplimiento y en la ejecución del programa de producción del área a cargo, así como el manejo de inventarios, seguimiento y cumplimiento a los estándares de calidad, seguridad y ambiente de la planta. Cumplir con los estándares de los sistemas de gestión de calidad, inocuidad FSCC 22000, seguridad LIFE y ambiente ISO 14001.			
RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO / RESPONSABILIDADES ESSENCIAIS DO CARGO / KEY ROLE & RESPONSABILITIES			
Responsabilidad / Responsabilidade / Responsibility			% of time (total = 100%)

<p>Actividades seguimiento al cumplimiento y en la ejecución del programa de producción.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento a la ejecución del programa de producción</li> <li>2. Revisión del cuadro de ordenes de producción.</li> <li>3. Back Up en los procesos productivos (operadores de los equipos de sus áreas).</li> </ol>		40%
<p>Actividades Manejo de inventarios de materiales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de materiales (materia prima, productos en proceso y materiales de empaque) para el proceso productivo.</li> <li>2. Realizar descarte de producto en mal estado.</li> <li>3. Apoyo en revisión y conteo de inventarios de producción.</li> <li>4. Apoyo al cumplimiento de los objetivos de Medio ambiente ISO 14001.</li> </ol>		30%
<p>Actividades seguimiento y cumplimiento a estándares de QSHE.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo cumplimiento de los objetivos de seguridad LIFE.</li> <li>2. Seguimiento al programa de control de alérgenos de planta.</li> <li>3. Apoyo en ejercicios de trazabilidad.</li> <li>4. Apoyo al cumplimiento de los objetivos de Medios Ambiente ISO 14001.</li> </ol>		30%
		100%
<b>ALCANCE DEL PUESTO / ALCANCE DO CARGO / ROLE SCOPE</b>		
<p><b>Autoridad:</b> <b>Autoridade:</b> <b>Authority:</b></p>	<p>Autoridad para toma de decisiones para todas las responsabilidades enumeradas anteriormente más todas las demás actividades detalladas en el Mapa de proceso de la cadena de suministro.</p>	
<b>INTERACCIONES DE TRABAJO / INTERAÇÕES DE TRABALHO / JOB INTERACTIONS</b>		
<p><b>Contatos Internos</b> (propósito) <b>Contactos Internos</b> (propósito) <b>Internal Contacts</b> (reason)</p>	<p>Departamento / Department</p> <p>Logística, Calidad, Contabilidad.</p>	<p>Cargo / Role</p>
		<p>Propósito / Reason</p> <p>El propósito de comunicación con las áreas mencionadas en mantener el flujo del proceso productivo buscando cumplir los estándares de QSHE como prioridad y el enfoque de servicio al cliente.</p>

<b>Contactos Externos</b> (propósito)	Contacto / Contato / Contact	Propósito / Reason
<b>Contactos Externos</b> (propósito)		
<b>External Contacts</b> (reason)	N/A	N/A

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL / ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / ORGANIZATION STRUCTURE**



**CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y HABILIDADES / CONHECIMENTO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES / KNOWLEDGE, COMPETENCES AND SKILLS REQUIRED**

Grado de Escolaridad	Graduado a nivel medio	Idioma (s) Languages	Español	Select
			English	Select
Años de Experiencia Profesional:	2 o mas años de experiencia en procesos de producción, conocimientos solidos de BPM's	Años de Experiencia en la Industria:	2 año o mas	
Material & Equipo requerido:	N/A	Actividades Físicas: Phisical Activities:	Operativo (carga y descarga de productos en maquinaria).	
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Afoque al cliente.</li> <li>* Adueñarse.</li> <li>* Orientación a resultados.</li> <li>* Colaboración.</li> <li>* Trabajo en equipo.</li> <li>* Generar confianza.</li> </ul>			

<b>INFORMACIÓN ADICIONAL Y COMENTARIOS / INFORMAÇÃO ADICIONAL E COMENTÁRIOS / ADDITIONAL INFORMATION &amp; COMMENTS ADDITIONAL INFORMATION AND COMMENTS</b>			
Conocimientos: Manipulación sanitaria, BPM, HACCP, alérgenos, FSSCC 22 000, cumplir los lineamientos de Seguridad del programa LIFE, Sensibilización ISO 14001, Aspectos e impactos Ambientales, control operacional, Campaña manejo de desechos uso eficiente de recursos.			
<b>AUTORIZACIONES / AUTORIZAÇÕES / AUTHORIZATIONS</b>			
Preparada por: Form completed by:	Jefe de Planta	24/03/21	
Aprobación:	Jefe de Planta	24/03/21	
Aprobación de Recursos Humanos:	Julieta Orozco HRBP CACAR & Andean HR	24/03/21	
<b>HISTÓRICO DE MUDANÇAS / HISTORIAL DE CAMBIOS / CHANGE HISTORY</b>			
No.	Motivo da atualização Motivo del cambio Reason for change	Assinatura empregado Firma del empleado Employee signature	Data Fecha Date
1			
2			

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales actividades gerenciales.....	17
Tabla 2 Métodos de análisis de descripciones de puestos. ....	19
Tabla 3 Comparación de métodos .....	33
Tabla 4 Población.....	45
Tabla 5 Nombre y Funciones de puestos de trabajo desarrollados.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de Puestos.....	15
Figura 2 Tipos de Funciones .....	23
Figura 3 Teoría de la contingencia .....	25
Figura 4 Componentes de la organización .....	26
Figura 5 Diseño de organigrama .....	28
Figura 6 Proceso del método de jerarquización .....	30
Figura 7 Estructura organizacional .....	47
Figura 8 Estructura de mandos y funciones del área de operaciones.....	48
Figura 9 División adecuada de las tareas en el área de operaciones. ....	49
Figura 10 Conocimiento de objetivos, funciones de puesto y oportunidad de crecimiento laboral .....	50
Figura 11 Actualización de estructura de puestos.....	52
Figura 12 Influencia de crecimiento profesional al realizar actualización de puestos .....	53
Figura 13 Beneficios de realizar actualización de puestos.....	54