

Cap. 5

Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador



Basic methodology for the analysis of
charges in the area of production in small
companies in Ecuador



<http://doi.org/10.5281/zenodo.5908370>

114

Karen Elizabeth Ortecano Gómez

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

korteganog@ulvr.edu.ec

Libia Margarita Ortiz Gómez

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

lortizg@ulvr.edu.ec

Recibido: 21 de octubre de 2021

Aceptado: 11 de noviembre de 2021

Publicado: 15 de diciembre de 2021

Código JEL: M12

Indexado en:



Resumen

La elaboración del análisis técnico de los cargos es una práctica administrativa de suma importancia, que en principio se la puede incluir dentro del campo de la administración y gestión del talento humano, pero que tiene una aplicación en todos los niveles y procesos organizacionales. Teniendo tal nivel de importancia, es pertinente el aportar con una metodología genérica y básica que oriente a la pequeña empresa en esta importante práctica administrativa a fin de lograr los objetivos y ventajas que supone el tener formalmente diseñadas tanto las funciones como los requisitos del cargo. En este trabajo se explican las bases y aspectos procedimentales para lograr este fin y, como resultado, se diseñaron formatos básicos generales que pueden ser adaptados a la realidad de cada empresa, fundamentados en lo teórico y al mismo tiempo mostrando las herramientas metodológicas adecuadas para que esta práctica sea coherente y metodológicamente adecuada.

Palabras clave: Gestión del personal, Producción industrial, Organización del trabajo, Descripción del empleo.

Para citar este capítulo utilice el siguiente formato:

Ortegano, K., y Ortiz, L. (2021, diciembre). Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador. En P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 114-124. ManglarEditores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5908370>

Abstract

The elaboration of the technical analysis of the positions is an administrative practice of the utmost importance, which in principle can be included within the field of administration and management of human talent, but which has an application at all levels and organizational processes. Having such a level of importance, it is pertinent to contribute with a generic and basic methodology that guides small businesses in this important administrative practice in order to achieve the objectives and advantages of having formally designed both the functions and the requirements of the position. In this work, the bases and procedural aspects to achieve this goal are explained and, as a result, general basic formats were designed that can be adapted to the reality of each company, based on theory and at the same time showing the adequate methodological tools so that this practice is consistent and methodologically appropriate.

Key words: Personnel management, Industrial production, Work organization, Job description.

To cite this chapter use the following format:

Arroba, M., & Borja, K. (2021, December). Recurrence of overdue loans in Guayaquil SMEs in the plastics sector: a case study. In P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 114-124. ManglarEditores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5908370>

Introducción

Las organizaciones modernas vienen presentando problemas de productividad incluso antes de aquellos supuestos generados por la pandemia del COVID-19. Uno de los principales factores es justamente el no tener definido de manera formal las tareas que cada cargo tiene como responsabilidad y al mismo tiempo los requisitos que debe cumplir un colaborador para ocupar dicho cargo.

Estas indefiniciones formales de tareas y perfiles generan confusión en el desarrollo de los procesos, muchas veces maquillados por números o estándares que, si bien no son malos, podrían ser mejores si de manera sistemática se elaborase un análisis del puesto de trabajo, siempre y cuando este análisis responda a ciertos criterios técnicos que garanticen que el producto final sea un documento técnico, de fácil aplicación y de rápido entendimiento por parte de los colaboradores y en donde se detallen las tareas críticas que se deben desarrollar en el cargo que ocupan.

Objetivo

Mostrar una ruta metodológica básica para elaborar sistemáticamente el análisis de puestos de trabajo en áreas de producción de pequeñas empresas en el Ecuador.

Justificación

Se parte de la necesidad de sistematizar de manera coherente un procedimiento orientado a diseñar adecuadamente los análisis de cargos con énfasis en el área de producción de pequeñas empresas.

La definición de análisis de cargos es una práctica administrativa de suma importancia y por tanto es pertinente el establecimiento de directrices generales, así como de formatos básicos que orienten a este fin, y es ahí en donde mayormente reside la justificación de este trabajo.

Marco teórico

A continuación, se muestran los aportes más significativos que desde lo teórico y conceptual son la base para esta investigación.

Berrocal indicó que lo relacionado con los perfiles del cargo son importantes dentro de la temática de análisis de cargos, ya que los perfiles de exigencias permiten

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

Por su parte Quirós señaló que el análisis de puestos de trabajo era una

técnica de Gestión de Recursos Humanos [que] tiene un doble objeto: conocer el puesto de trabajo y la determinación del perfil profesional asociado al mismo. El primero implica la determinación de las responsabilidades y tareas a desempeñar en el puesto, analizando sus características, frecuencia o importancia y dando origen, como resultado, a la descripción del puesto de trabajo. El segundo, la determinación del perfil profesional o, más modernamente, perfil competencial, tiene como objeto saber qué tipo de trabajador sería a priori el más adecuado para ocupar el puesto, en función de sus características, como por ejemplo formación, experiencia, aptitudes, actitudes, etc. (2015, p. 24).

Idalberto Chiavenato (2011) brindó cuatro condiciones para el diseño técnico de un puesto:

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

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

Armijos et al., por su parte, manifestaron que las una de las "funciones del Departamento de Recursos Humanos [es describir] (...) las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las características que debe tener la persona que lo ocupe" (2019, p. 168).

Metodología

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo ya que se buscó especificar las características para la determinación de las funciones de los puestos de trabajo, así como los perfiles de los colaboradores que lo ocupan.

Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Durante

el desarrollo de este proyecto se recolectó información de tipo no numérico.

Técnicas e instrumentos de la investigación

Para la ejecución de la investigación se aplicaron dos técnicas, una fue la entrevista a expertos en el tema y la otra fue la revisión documental.

Resultados

A partir de la metodología de Mondy (2010), se elaboraron dos formatos: guía y de documento de análisis del cargo; que se presentan como resultado de este trabajo, diseñado con base en la revisión documental de donde se obtuvieron los campos principales que debe contener una ficha de observación para este tipo de investigaciones, el mismo que incluye tanto la descripción del cargo como el perfil del colaborador que lo ocupa.

La ficha de observación (Figura 1) que contiene los campos básicos para esta actividad, puede ser aplicada tal como está o ser adaptada en función de la empresa y el cargo que se esté estudiando.

El resultado del análisis de cargos debe ser mostrado en un documento o ficha (Figura 2) que recoja tanto la descripción del cargo, así como el perfil que debe reunir el colaborador que desempeña dicho cargo.

Discusión

Los elementos fundamentales de una metodología básica para elaborar los análisis de puestos en pequeñas empresas con foco en el mercado ecuatoriano, se muestran como preguntas elementales que orientan la construcción de los instrumentos a utilizar, y son

Figura 1
Ficha de observación

Ficha de observación

Cargo crítico (nombre del cargo): _____

Tarea	Frecuencia	Equipo o materiales utilizados	Relación con otros cargos	Genera reporte (Sí/No)	Calificación¹

Nota: 1. Calificación subjetiva sobre 5 acerca de la importancia de la tarea respecto al proceso.

Observaciones generales del proceso:

Figura 2
Formato de documento de análisis de cargos

Formato de documento de análisis de cargos

Descripción del cargo	
Nombre del cargo:	
Objetivo del cargo:	
Supervisa a:	
Reporta a:	
Relaciones con otras áreas:	
Ubicación en el organigrama:	
Equipos o materiales a cargo:	
Tareas principales	Frecuencia de ejecución
Perfil del cargo	
Nivel académico requerido:	
Experiencia laboral:	
Conocimientos específicos:	
Conocimientos generales:	
Competencias:	
Otros factores de tipo personal que la empresa estime pertinentes:	

las propuestas por R. Wayne Mondy en su libro "Administración de Recursos Humanos."

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

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

Esta metodología sugiere realizar los análisis de puestos básicamente en tres momentos de las organizaciones:

- Primero, cuando la empresa inicia sus operaciones.
- Segundo, cuando se crea algún puesto nuevo o relativamente nuevo.
- Tercero, y último momento, que tal vez es uno de los más críticos, es cuando los puestos son alterados debido a cambios por la tecnología o por la forma misma de hacerlo en cuanto a lo procedimental.

Para realizar este tipo de prácticas administrativas (elaboración de análisis de puestos) se sugiere aplicar los siguientes métodos:

1. La observación directa, desarrollada por el investigador o persona asignada por la organización a la tarea.
2. La entrevista directa realizada a los trabajadores actuales que ocupan el cargo, así como también a los jefes inmediatos teniendo como objetivo principal la identificación de las tareas críticas a desarrollar, así como las competencias básicas requeridas para desempeñar el cargo.

3. La aplicación de un método combinado que incluya los dos anteriores.

Los campos principales que debe contener un formato para descripciones de cargos deben ser las funciones propiamente y los niveles de reportes en tanto que, para el perfil del candidato, los campos principales son la formación académica y la experiencia del candidato.

Conclusiones

El análisis de puestos de trabajo incluye lo relacionado con el perfil o los requisitos que debe tener el candidato u ocupante potencial o real del cargo, de modo que se detallen características de tipo académico, formativo, experiencia laboral requerida, capacidades o habilidades necesarias para cumplir el cargo, así como algún aspecto de tipo personal que, tal vez, pudiera ser pertinente pero sin caer en temas de discriminación, por ejemplo, en cuando a edad, sexo, o mucho menos por temas de carácter religioso o político.

Ningún proceso organizacional podrá ser eficaz de manera individual sin el apoyo de otros procesos de gestión relacionados o de soporte. La sola generación de descriptores de funciones no generará los resultados deseados sin elementos tales como la motivación humana, estilos de liderazgo adecuados en función de cada momento que viva o atraviese la empresa y la misma cultura organizacional como elemento que puede ser diseñado por la organización.

El análisis del cargo, por sí solo, no es la solución a todos los problemas de la empresa, sino que es un aporte a una red técnicamente articulada de procesos que se potencian entre sí para alcanzar los niveles o estándares establecidos o deseados.

Para diseñar un puesto se debe especificar el contenido del mismo, los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos.

Referencias

- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019, julio-septiembre). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://bit.ly/33S95Gb>
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). <https://bit.ly/3G3CQAR>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.). Pearson.
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las Tendencias en Gestión de Recursos Humanos desde una perspectiva Académica y Empresarial* (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla). <https://bit.ly/3r01pdw>