





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO**

**ESTABLECER LOS DESCRIPTIVOS DE CARGO DEL  
DEPARTAMENTO FINANCIERO EN HACIENDA SAN RAFAEL S.A.**

**Autor (a):** Orrala Encalada Erick Steven

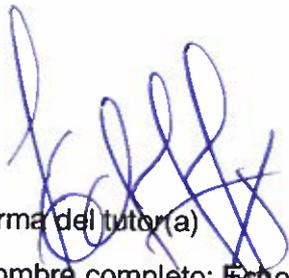
**Tutor (a):** Ing. Echeverría Vasquez Huber Gregorio

**Milagro, Diciembre de 2016  
ECUADOR**

### **ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)**

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es Establecer los descriptivos de cargo del área financiera en Hacienda San Rafael S.A. presentado por el estudiante Orrala Encalada Erick Steven, para optar al título de Ingeniero Comercial.

Milagro, a los 06 días del mes de Noviembre de 2016



Firma del tutor(a)

Nombre completo: Echeverría Vasquez Huber Gregorio

Cédula: 0916577810

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 06 días del mes de Noviembre de 2016

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above the text 'Firma del estudiante'.

Firma del estudiante

Nombre: Erick Steven Orrala Encalada

Ci: 0926404567

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación va en dedicado a mi madre Mariela Cesibel Encalada Hidalgo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi profunda gratitud a las personas que colaboraron en mi desarrollo profesional hasta ahora que estoy a punto de lograr alcanzar la meta, especialmente a Carla Villamar Aveiga quien impulsó el inicio de este largo camino en los momentos más difíciles.

A los docentes y a la Universidad Estatal de Milagro por abrirme las puertas al desarrollo académico y forjarme en el camino a la excelencia.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Establecer los descriptivos de cargo del departamento financiero en Hacienda San Rafael S.A. y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de Diciembre de 2016



Firma de la (el) Estudiante

Nombre: Erick Steven Orrala Encalada

CI: 0926404567

## **ABREVIATURAS**

**HSR:** Hacienda San Rafael

**GTH:** Gestión del Talento Humano

## Índice General

<b>ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL .....</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Delimitación .....	4
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO III PROPUESTA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>17</b>
3.1.1 Desarrollo de la propuesta .....	17
<b>3.2 CONCLUSIONES.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>26</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>28</b>
<b>Apéndice 1 – Análisis de puestos.....</b>	<b>28</b>
<b>Apéndice 2 – Árbol de Problemas .....</b>	<b>36</b>
<b>Apéndice 3 – Descriptivo de cargo – Jefe Administrativo Financiero.....</b>	<b>37</b>
<b>Apéndice 4 – Descriptivo de cargo – Contador General .....</b>	<b>37</b>
<b>Apéndice 5 – Descriptivo de cargo – Asistente Contable .....</b>	<b>38</b>

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

**Título:** Establecer los descriptivos de cargo del departamento financiero en Hacienda San Rafael S.A.

### **Resumen**

El presente trabajo forma parte del proyecto de titulación que realizo en la Universidad Estatal de Milagro, específicamente en la carrera de Ingeniería Comercial de Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, en el cual participaron docentes quienes con su acompañamiento y dirección colaboraron para la consecución del objetivo del mismo, dirigido al mejoramiento de la GTH, debido a que se ha detectado que uno de las causas de los problemas en el reclutamiento y selección de personal en HSR es no tener definido los descriptivos de cargo; para darle solución a este problema se utilizaron herramientas para la obtención de la información necesaria como observación, entrevista, cuestionario.

La metodología utilizada (Método Científico) permitió un avance significativo para el diseño de puestos de trabajo, lo cual posibilitó determinar los perfiles idóneos para cada uno de los cargos del área de estudio, además de fortalecer la estructura organizacional.

**Palabras clave:** Cargo, Estructura, Descriptivos

## **Abstract**

The present work is part of the degree project that I carried out at the State University of Milagro, specifically in the Commercial Engineering of the Faculty of Administrative and Commercial Sciences, in which teachers participated with their accompaniment and direction collaborated to achieve the objective Of the same one, directed to the improvement of the GTH, because it has been detected that one of the causes of the problems in the recruitment and selection of personnel in HSR is not to have defined the descriptive of charge; To solve this problem we used tools to obtain the necessary information such as observation, interview, questionnaire.

The methodology used (Scientific Method) allowed a significant advance for the design of jobs, which made it possible to determine the profiles suitable for each of the positions in the study area, in addition to strengthening the organizational structure.

**Keywords:** Cargo, Structure, Descriptive

## INTRODUCCIÓN

El establecer los descriptivos de cargo en una empresa es una fuente de información básica y primordial para la planeación y dirección de Recursos Humanos. Es fundamental para los procesos de selección, capacitación, administración de las compensaciones, evaluación de desempeño y desarrollo de planes de carrera.

El proceso de descripción e cargo requiere una serie de pasos que nos permitan reunir y analizar toda la información concerniente a cada cargo, y tiene un enfoque global del contexto en el cual se realizan las tareas.

Este proceso además debe fundamentarse en la responsabilidad y autoridad definida en la estructura de la organización (Organigramas), y debe expresar de manera clara para las partes interesadas lo siguiente:

- Perfil necesario del ocupante (Conocimientos, Habilidades, Experiencia)
- Que hace el ocupante del cargo
- Cuando lo hace
- Como lo hace
- Porque lo hace
- Con quien se relaciona (interno, externo)

En el sector agrícola de nuestra región no se han desarrollado estudios acerca de los descriptivos de cargo vigentes, por tanto hemos determinado nuestro campo de acción en Hacienda San Rafael, empresa que forma parte del mas importante Consorcio empresarial del Ecuador, como lo es el Consorcio Nobis.

Esta prestigiosa compañía tiene 2.321 hectáreas enfocada en el desarrollo de 3 proyectos principales:

- División carne: Cabezas de Ganado de razas Charolais y Braham.
- División caña: Siembra de caña en alrededor de 400 hectáreas que se realiza desde el año 2007 y la cual está en proyecto de ampliación.
- División cacao: Siembra y comercialización de cacao en un aproximado de 600 hectáreas.

Una de los aspectos más significativos de la empresa es su trabajo amigable con el ambiente ya que cuenta con una zona de protección de flora y fauna la cual es denominada “La Reserva” que consiste en conservar bosques naturales del ecosistema tropical húmedo pre montano con una superficie aproximada de 253 hectáreas.

Debido a la diversidad de actividades agrícolas que hemos mencionado estamos conscientes de la necesidad de tener una GTH efectiva y como conocemos la mayor parte de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano reposa en un adecuado levantamiento de descriptivos de cargo, por esto, escogimos una de sus áreas de mayor influencia en sus procesos productivos como lo es el departamento financiero, para elaborar este estudio de caso.

Este proyecto de investigación tendrá varias partes que se las ha dividido de la siguiente manera:

- Capítulo I El Problema: Donde declararemos la interrogante de investigación, y el deseo del investigador en mitigar las causas que generan la problemática declarada.
- Capítulo II Marco Teórico y Metodológico: Detallaremos antecedentes y la metodología utilizada para llevar a cabo este estudio.
  - Capítulo III Propuesta: Detallaremos lo que se realizó y cuáles son las conclusiones y recomendaciones que se da en base al estudio.

# CAPÍTULO I EL PROBLEMA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La premisa de todas las organizaciones está basada en el alcance los objetivos propuestos, haciendo uso de los diferentes recursos que pudiera tener disponibles, afianzado en el más valioso el cual son las personas, es por esto que desde la década de los 80 cuando la GTH empezó a tener un cambio en su campo de actuación una de los principales componentes de estos cambio fue darle la importancia necesaria al proceso vital de reclutamiento y selección, generando estrategias necesarias para optimizar los costos del mismo y que a su vez garanticen su eficiencia; dentro de estas estrategias está el realizar un adecuado procesos de levantamiento de información para la elaboración de los descriptivos de cargo, los cuales se convierten en la base fundamental del proceso. Como afirma **Chiavenato, I. (2000)**, cargo es: “Una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos” (p. 292).

Como afirma **Gómez (1998)**, la descripción de cargo: “Señalará los requerimientos, deberes, atribuciones, delimitación de funciones y ubicación jerárquica de cada trabajador en el equipo” (p. 4). Sin embargo en el desarrollo de estas actividades desde esa época a la actualidad ha pasado a ser descuidado lo que en principio era lo más valioso, ocasionando que los perfiles no contengan la información necesaria, que esa información no sea considerada para la selección o que no la información no sea actualizada como si se hubiera escrito en piedra al momento de su implementación.

Dentro de las causas por las cuales ha sucedido lo anteriormente descrito, está el no tener procedimientos establecidos para la GTH y el que las políticas internas dadas desde la alta dirección no enfatizan la necesidad imperiosa de establecer y respetar dichos procedimientos, esto ha ocasionado procesos de selección confusos, donde no queda claro cuáles son los parámetros para establecer un ganador, personas que no son competentes para el cargo a ocupar, y rotación excesiva de personal.

Uno de los sectores empresariales más afectados por esto es el sector agrícola, quienes debido a su actividad se han preocupado mayormente por elevar su producción y eliminar los costes que no consideran necesarios por no estar alineados a la razón del negocio, tal es el caso de Hacienda San Rafael S.A. empresa agrícola dedicada al cultivo y comercialización de cacao, caña y ganado, sus instalaciones están ubicadas en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay), según conversaciones informales con el Gerente General se han presentado problemas con el personal debido a que no tienen claras sus funciones, y cree necesario definir los descriptivos de cargo, por esto queremos colaborar con HSR en el levantamiento de información para establecer sus descriptivos de cargo en el departamento Financiero, que es una de las áreas más críticas con este inconveniente según lo mencionado por el Gerente y así eliminar la duplicidad de funciones lo cual es lo más recurrente en el departamento mencionado.

Entendiendo que las personas son el principal recurso competitivo de la empresa es preciso calibrar de la mejor forma posible las herramientas utilizadas para la inserción del talento en la organización.

### 1.1.1 Delimitación

País: Ecuador  
Región: Costa  
Provincia: Guayas  
Cantón: General Antonio Elizalde



Sector: Agrícola  
Área: Empresarial  
Tema: Descriptivos de cargo

Realizaremos el levantamiento de información, para luego definir los descriptivos de cargo del departamento financiero de HSR, los cuales serán utilizados en caso de existir un proceso de selección en ese departamento, revisaremos los procedimientos existentes para el proceso de selección y compararemos el perfil actual de los ocupantes de los puestos con el descriptivo de cargo final.

El desarrollo de las actividades hasta la presentación del resultado final se lo realizará durante un mes; el área geografía de Hacienda San Rafael es en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer los descriptivos de cargo del departamento financiero de HSR

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Describir las líneas de reporte y supervisión.

Describir los aspectos formales del cargo tales como:

- Nombre del cargo.
- División / Área / Departamento
- Reemplazante

Describir cuales son las funciones que realizan cada uno de los cargos del departamento financiero de la empresa:

- Función básica.
- Funciones específicas, las cuales tendrán identificada la periodicidad con la que se realizan.

Determinar el perfil necesario que debe cumplir el ocupante del cargo en cuanto a:

- Formación académica.

- Capacitaciones.
- Experiencia
- Competencias.

Identificar con que áreas internas se relaciona además de los entes externos con los cuales está en contacto.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

La administración desde hace muchas décadas atrás ha sido el pilar fundamental para coordinar las diferentes actividades y lograr el objetivo propuesto por el ser humano, en las organizaciones la división de responsabilidades hizo surgir la necesidad de diferentes modelos para gestionar a las personas.

El antes y el después que marco la revolución industrial acompañado por la dinámica del desarrollo social conllevaron a plantear que el trabajo debía estudiarse de manera sistemática relacionándolo a algún principio científico, los precursores de esta idea fueron Charles Babbage y Frederick Taylor, estas investigaciones y posteriores teorías conllevaron a profesionalizar la administración de recursos humanos o la GTH enfocada en la ventaja competitiva que se convierten los colaboradores para las empresas.

Desde esa época se intenta que los colaboradores que sean insertados en la organización se adecuen a las exigencias que estas presentan, incluso sus competencias conductuales sean acordes a la política y clima organizacional presentes, para validar si los candidatos cumplen o no lo detallado se crearon los descriptivos de cargo los cuales tienen como finalidad definir e identificar las funciones y responsabilidad de cada ocupante de cargo, y con base en esto determinar cuáles serían los aspectos a fortalecer en el ámbito técnico o conductual, que tiene como primera intención asegurarnos de que los colaboradores cumplan al 100% con lo requerido para el cargo y así su desempeño sea óptimo y por ende tener mayores posibilidades que se alcance el cumplimiento de los objetivos departamentales y globales de la organización.

Los descriptivos permiten estandarizar y normar las actividades y el campo de acción de cada colaborador, además de identificar que cada uno tenga una equilibrada carga de trabajo, generando así tener definidas los responsables directos de cada tarea, actividad o función, además de contribuir en un adecuado clima organizacional.

Como afirma **Hernández Y. – Lezama R. (2008)** “Por tal motivo, en la actualidad las empresas requieren implementar estrategias definidas que permitan ajustar la realidad de su personal en la estructura organizacional, es decir; deben poseer descripciones y análisis de cargos que permitan visualizar lo que el trabajador debe hacer y el cuerpo que la organización posee, indicando las comunicaciones y el grado de responsabilidad que tiene cada cargo”.

Dentro del proceso de elaboración de descriptivos de cargo es cotidiano que se utilicen ciertos elementos pre elaborados o creados por la misma organización, pero debemos tener claro que es importante respetar ciertos principios durante este proceso para que la descripción que se realizará sea congruente con el análisis que necesitamos.

Como afirma **Villegas, J. (1997)** distingue dos tipos de descripciones que son:

Genérica.- “Es aquella que contiene toda la información que sea posible sobre el cargo. Al realizarse ésta se debe cuidar no colocar abundante información que sea tediosa o incomprensible, que a lo mejor no resulta indispensable para el cumplimiento eficiente del trabajo”.

Específica.- “Es la que estipula los deberes y responsabilidades del cargo en forma clara y objetiva. Este tipo de descripción satisface además, otros requisitos como el de indicar las relaciones entre los cargos, que son parecidos entre sí. Generalmente una descripción específica está acompañada del análisis del cargo”. (p. 315).

Como afirma **Chiavenato, I. (2001)**, que Análisis de Cargos:

“Es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado

del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo”. (p. 334).

Los descriptivos de cargo enfocados en el pensamiento organizativo se convierten en la vía principal para maximizar el rendimiento de los trabajadores, debido a ser un estudio organizado del trabajo, alejado de ser enfocado en el ocupante del cargo, delimitando incluso el comportamiento esperado del individuo (competencias conductuales).

Es importante para esto entender la diferencia entre tarea, función, puesto, y cargo donde:

Tarea: Actividades individuales que ejecuta el ocupante del puesto.

Función: Objetivos específicos del cargo los cuales para conseguirse deben realizarse un conjunto de tareas.

Puesto: Espacio donde los trabajadores se desempeñan y cumplen todas las responsabilidades propias del cargo.

Cargo: Nombramiento que el colaborador posee en la organización mediante el cual debe conocer claramente las funciones a desempeñar y el nivel de responsabilidad inherente al mismo, lo cual lo ubica formalmente en una posición jerárquica dentro de la organización, conociendo sus relaciones y comunicaciones lo cual lo hacen parte de un sistema.

Dentro del análisis es importante tener claro lo anteriormente expuesto para no caer en el error de convertir el manual de funciones en un sinnúmero de tareas específicas.

Varios autores han definido el análisis de descriptivos de cargo:

Como afirma **Quiroga, L. (1999)** “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p. 161).

Como afirma **Dessler, G. (1994)** “Procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” (p. 77).

Como afirma **Carrel, Elbert, Hatfield (1995)** “Proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”. (p.172).

Como afirma **Alles. M. (2015)** “Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias” (p. 145).

Como afirma **Chiavenato, I. (2001)** “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”. (p. 331).

Con los conceptos expuestos anteriormente podemos notar la importancia que le da cada uno de los autores de estas definiciones a los descriptivos de cargo, partiendo incluso de un ejemplo de la vida cotidiana podríamos entender porque tal importancia, usualmente cuando existe algún evento que quieren organizar un grupo de amigos o las empresas normalmente se elige una persona que realice seguimiento al cumplimiento de cada una de las actividades asignadas a los involucrados en la organización, cada uno tiene que resolver algo que le fue delegado, ya sea el refrigerio, la bienvenida, los instrumentos para llevar a cabo el evento, entre otros, pero es ahí donde todos saben que tiene que hacer el otro, y el coordinador conoce lo que hacen todos y como se enlazan estas tareas, para esto registrara de alguna forma todos los detalles con la finalidad de que no se le escape

nada, en ese ejemplo sencillo vemos cómo funcionan los descriptivos de cargo, que además de ser algo que elabore el departamento de GTH, es algo que involucra a todos.

Ese descriptivo de cargo es como el listado de actividades de cada colaborador, el cual debe ser conocido por sus compañeros, pero sobre todo por su jefe, debe estar disponible para que en el momento de organizar el cumplimiento de los objetivos departamentales o empresariales cada uno sepa lo que le corresponde hacer, y el jefe lo que le corresponde supervisar que se cumpla.

Los descriptivos de cargo son utilizados en la mayoría de las organizaciones para determinar que cargos tienen mayor jerarquía de acuerdo a sus responsabilidades y por ende tendrán un mayor impacto económico en relación a los otros cargos de su área, estas responsabilidades deben ser consideradas para elaborar los KPI (indicadores de desempeño).

Los descriptivos de cargo deben mantenerse en constante actualización ya que así como cambia el mundo competitivo de las organizaciones también evolucionan las responsabilidades en los cargos de la organización, anteriormente las actividades agrícolas por ejemplo eran casi en su totalidad ejecutadas por la mano del hombre, actualmente ya lo realizan en su mayoría las maquinarias, por tanto, en un descriptivo de cargo de un jornalero agrícola ya no puede estar detallada como responsabilidad que es responsable de realizar el riego con las bombas, sino al contrario, su función será controlar que la maquinaria que realiza esta actividad se encuentre operativa y darle el mantenimiento correspondiente.

Para generar un cambio en los descriptivos de cargo siempre además de validar la información que se quiere actualizar con el jefe inmediato es indispensable tener la aprobación de la máxima autoridad de esa división de la empresa, sea el Gerente o el Superintendente, y también la aprobación de la Gerencia de Desarrollo Humano y finalmente ponerlo a conocimiento de todas las partes interesadas.

Como ya habíamos mencionado el tema de las competencias es importante definirlo en los descriptivos ya que estas serán evaluadas mediante pruebas psicométricas o entrevistas por competencias y juegan un papel preponderante durante el proceso

de selección y desarrollo, normalmente cuando seleccionamos o tenemos un proceso de desarrollo de colaboradores se evalúan los conocimientos, habilidades, experiencia y aptitud lo cual determina si la persona es competente al cargo o no; esta última, la aptitud, marca la diferencia más que los otros factores, ya que los primeros son menos complejos de desarrollar, sin embargo si tengo a un trabajador con mala aptitud tendré un cuello de botella en mi intención de desarrollarlo o acoplarlo al entorno laboral por muy bueno que sea técnicamente.

Los antecedentes demuestran que actualmente en las empresas los jefes directos del futuro colaborador son parte del proceso de selección en la denominada entrevista técnica, pero agrega mucho más valor cuando ellos dentro de su entrevista observan la tendencia de comportamientos en sus posibles nuevos colaboradores, ya que normalmente cuando durante el periodo de prueba el cual es 90 días según la reglamentación vigente ya no les agrada el candidato o incluso luego de pasar el periodo de prueba se sienten inconformes usualmente no es porque no se cumplan con los conocimientos o habilidades técnicas, siempre las inconformidades van de la mano de conductas incorrectas, aptitudes no acordes a lo que se necesita, y es por esto que es necesario revisar muy a detalle las competencias (conducta observable) de los candidatos.

No siempre por cada cargo se debe realizar un descriptivo ya que si suponemos que realizaremos los descriptivos de cargo del área contable, existirán asistentes que están enfocados en diferentes secciones de la contabilidad, pero no por esto debe tener un manual diferenciado uno del otro, al contrario, se debe realizar un manual donde converjan todas las responsabilidades de ambos colaboradores ya que cuando esté ausente uno de ellos el otro es quien puede realizar estas actividades.

En cuanto a la estructura que deben tener los descriptivos de cargo tenemos varias alternativas que indican diferentes autores, sin embargo Chiavenato divide en 4 secciones principales:

- **Requisitos intelectuales:** Comprende lo detallado en el perfil de cargo, refiriéndose a educación formal requerida, capacitaciones, experiencia y competencias conductuales.

- **Requisitos físicos:** Enfocado esencialmente en las capacidades físicas que debe poseer la persona para que su salud no se vea afectada por el tipo de actividad que va a realizar, como por ejemplo la capacidad visual o auditiva sin alteraciones.
- **Responsabilidades:** Que involucra el detalle de las funciones que le corresponde ejercer al ocupante del cargo.
- **Condiciones de Trabajo:** Que debe estar detallado las condiciones ambientales a las cuales se va a enfrentar, ya sean estos riesgos, peligros y condiciones inseguras, lo cual por normativa legal debe estar consciente y documentarse de que fue informado.

## 2.2 MARCO METODOLÓGICO

Se analizará la razón por la que no se han definido los descriptivos de cargo y se buscará realizar los mismos del departamento financiero de HSR, para esto verificaremos cuales son los cargos existentes para tener un cumplimiento al 100%, con la finalidad de dejar como aporte a la compañía un área con descriptivos de cargo vigentes, los cuales podrán ser utilizados para futuros procesos de selección, planes de capacitación y delimitación de responsabilidades, evitando que se repitan incluso ciertas actividades en cargos diferentes.

Debe declarar el paradigma o enfoque cualitativo o cuantitativo que asume la investigación y fundamentarlo.

## 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que utilizaremos para este proyecto son los colaboradores del departamento financiero en su totalidad, de quienes obtendremos la información para establecer los descriptivos de cargo, son cuatro colaboradores activos además de no existir vacantes adicionales por cubrir, debido a esto no utilizaremos muestra de la población, nuestra población de interés se ubica en HSR la cual está ubicada en el cantón Bucay, el tiempo que utilizaremos para realizar el proyecto será de un

mes considerando que nos trasladaremos a las instalaciones de la compañía para obtener la información necesaria.

## 2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

La metodología a utilizar para la obtención y análisis de los datos necesarios para ésta problemática, será el Método cualitativo descriptivo; la evaluación cualitativa descriptiva proporciona un perfil detallado de un evento condición o situación, mediante técnicas de recopilación de campo, pretendiendo proporcionar una visión a partir de datos en forma de palabras o imágenes en lugar de números. Como afirma **Arias, (2004)** “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 21).

Como afirma **Arias, (2004)**, define la investigación descriptiva como: “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p. 22).

Utilizaremos también el método deductivo- inductivo, pues realizaremos el examen y evaluación de los hechos empresariales objetos de estudio partiendo de un conocimiento general de los mismos, para luego dividirlos en unidades menores que permitan una mejor aproximación a la realidad que los originó para luego mediante un proceso de síntesis emitir una opinión profesional.

Dentro de las herramientas necesarias para la recolección de datos serán:

- **Observación directa.-** Comprende que el entrevistador observa las tareas sin la participación directa del empleado, aquí podemos conocer las actividades más detalladas inclusive detectando a los riesgos que pudieran estar expuestos.
- **Entrevista.-** Se realiza entrevista con el ocupante directo del puesto, aquí conoceremos la información que quizás no es recurrente pero que también realiza el ocupante del puesto.
- **Cuestionario.-** El ocupante del puesto completa el cuestionario realizado por el entrevistador, esta herramienta nos ayuda a validar información que ya conocemos además de confirmar la periodicidad de las mismas

- **Mixta.**- Administración conjunta de al menos dos de estas variantes

## 2.5 RESULTADOS

Durante el proceso de elaboración de descriptivos de cargo uno de las principales dificultades fue concientizar a las personas la razón por la cual estábamos realizando este proyecto, como es común, las primeras impresiones fueron de poca apertura a la información por parte de los ocupantes de los cargos del departamento financiero, sus consultas durante los primeros minutos de las entrevistas fueron si ésta actividad iba direccionada a conocer quienes tenían más o menos trabajo con el fin de reducir el personal, dada la situación económica y laboral que tiene el país es complicado no encontrarse con esta incertidumbre en estos casos.

Luego de aclarar que el motivo era colaborar en la organización y sobretodo definir el campo de acción de cada cargo la obtención de la información y la entrevista fue mucho más distendida.

Como lo hemos mencionado anteriormente los colaboradores tienden a detallar sus actividades de manera muy minuciosa, y es responsabilidad del analista de esta información el convalidar muchas de estas tareas en una función más específica y concreta donde este claramente detallada la responsabilidad del cargo.

Se realizaron ciertas preguntas ya prediseñadas como se puede evidenciar en los anexos y la información obtenida se analizó junto con lo observado en cada uno de los cargos mientras realizaban normalmente las actividades (observación) y luego se puso a consideración del jefe inmediato para validar esto y que no exista información que no sea evidenciada.

Para determinar el perfil necesario en cada cargo (formación académica, capacitaciones, experiencia), nos basamos en cada una de las funciones que realizan y en un análisis con el jefe del área se realizó un consenso de cuales debían ser las especificaciones indispensables, tratando de no llegar a sobredimensionar las exigencias, ni que estas estén apegadas a los ocupantes actuales de los cargos.

Para las competencias se propuso las que a nuestro criterio eran las cualidades más preponderantes que deben ser evaluadas en el personal de esta área, dejando claro a la organización que no todas las competencias deben ser las mismas en todos los cargos debido a que su campo de actuación es distinto, las competencias y todo lo detallado en los descriptivos queda sujeto a modificación según el criterio que luego desee implementar o modificar la empresa; sin embargo, las competencias detalladas ahora pueden ser utilizadas a futuro en una evaluación de desempeño, y ser previamente evaluadas en un futuro proceso de selección del área en caso de presentarse la vacante.

Los comentarios finales de los colaboradores que participaron en el proceso fueron bastante satisfactorios, ya que pudieron entre otras cosas, percatarse que realizaban en ocasiones trabajos repetitivos, en vez de definir un responsable de ciertas actividades puntuales.

La metodología utilizada fue bastante acertada, y servirá como precedente para futuros levantamientos de información.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta es definir cuáles son los cargos en el departamento Financiero de HSR debido a que al momento no tenemos nada definido en cuanto a descriptivos de cargo; obtener la información de las responsabilidades y funciones de cada cargo, el perfil necesario para ocuparlo, y cuando ya esté definido el descriptivo de cargo final se procederá a identificar que requiere el actual ocupante del cargo para cumplir con al 100% con el perfil establecido.

#### **3.1.1 Desarrollo de la propuesta**

Como parte del desarrollo del proyecto para la solución del problema en estudio fui a HSR para la obtención de información y conversé con cada uno de los colaboradores del área de forma individual dejando claro cuáles eran las razones por las que estaba realizando esta actividad y despejando las dudas que se generaban en el desarrollo de este proceso, de esta forma pude obtener la información de las actividades que realizan utilizando el cuestionario estructurado para la descripción del cargo además el formato análisis de puestos, al día siguiente volví a acercarme al área con la finalidad de observar las actividades de cada colaborador (Jefe Financiero, Contador, Asistente), la observación se realizó durante un día a cada ocupante de cargo, con la finalidad de validar o incluir funciones que no estaban siendo consideradas en la entrevista preliminar.

En las entrevistas realizadas con los formatos anteriormente expuestos establecimos ciertas reglas:

- Comunicar correctamente el fin de la entrevista para evitar confusiones o que no se nos otorgue la información completa.
- Las preguntas deben ser concretas, breves, y preguntar una sola cosa a la vez
- Aclarar que no estamos evaluando lo que los colaboradores realizan
- Duración máxima 30 minutos
- Realizarla solo entre dos personas (entrevistador – entrevistado) y en una oficina que no sea donde realiza sus actividades para evitar el enfoque de la entrevista.

Una vez teníamos la información se realizó el análisis correspondiente partiendo desde las premisas generales de la información facilitada por los colaboradores hasta llegar a la información específica que obtenemos combinando con la observación realizada.

Además como parte de la información necesaria para efectuar los descriptivos de cargo se solicitó el organigrama vigente del área, se entrevistó al jefe inmediato de cada cargo para conocer cuáles son las funciones que él considera necesarias de cada colaborador, además de los resultados de gestión de cada uno de ellos lo cual convalidará lo mencionado por los colaboradores, y conoceremos de mejor manera la relación entre los cargos.

Es importante que en la redacción del descriptivo de cargo lo siguiente:

Identificación del puesto: Nombre del puesto, código, área, departamento o gerencia etc.

No usar: Diferentes nombres para puestos similares, si existieran gerentes de igual nivel no llamarlos gerentes de división o departamentales.

Código del Puesto: Identificación rápida de las áreas, figurar el título del supervisor inmediato así como la fecha.

Dependiendo de los riesgos a los que vayan a estar expuestos es importante establecer cuáles son las condiciones médicas que deben revisarse en los

postulantes para que no generemos potenciales enfermedades ocupacionales en los colaboradores.

Una vez teníamos la información lista se presentó el resultado al Gerente General respetando lo que indicamos en capítulos anteriores, ya que es indispensable que conozca los resultados de lo que se ha desarrollado y tener la aprobación del mismo.

Estos descriptivos de cargo son la base de la mayoría de los subsistemas que soportan la GTH como: Reclutamiento selección y contratación de personal, Evaluación de desempeño, Compensaciones, Planes de Sucesión, Capacitar al Personal.

El concepto de competencias debe incluirse en el descriptivo de cargo, estas deben considerarse teniendo como base el análisis de la misión, visión, valores, código de ética, entre otros

### **3.2 CONCLUSIONES**

En la actualidad empresarial producto del cambio vertiginoso de los negocios es indispensable tener el control de todos los procesos de la organización, y por tanto enfatizarnos en el proceso que comprometo el desempeño de quienes manejan los otros procesos de la empresa, las personas; mirar la GTH con un enfoque de procesos conlleva a entender que nuestras salidas que son los colaboradores impactan de manera inimaginable en el desempeño exitoso de los otros procesos encadenados.

Enfocarse en la eficiencia y la eficacia de lo que se hace no solo debe estar enfatizado en los procesos productivos, ya que es en las personas donde reposa la voluntad de sacar adelante la producción, por eso mejorar el proceso de GTH nos colaborar directamente en un funcionamiento operacional optimo, que pareciera sencillo conseguir desde la perspectiva de que todos deben estar comprometidos caminar juntos en el desarrollo del lugar donde trabajan, pero no siempre es así, no siempre se mira el desarrollo de la empresa como el propio, a veces las motivaciones no van más allá de lo económico, y ni estar conscientes de eso a veces garantiza que las personas se esfuercen por sacar adelante el lugar que les genera el sustento propio y de los suyos.

Por esto, todos estudio organizacional debe partir desde el enfoque de las personas, y en las características de un entorno de trabajo saludable, que, aunque parezca irrelevante este entorno es afectado desde el momento que contrato a alguien ya sea porque ocupe una posición que no le corresponde, por una inequidad salarial, porque ingresa una persona negativa ya que sus cualidades de personalidad no colaboran para el buen desempeño del equipo, entre otras razones.

Por tal motivo el proceso de selección y contratación tiene que estar fundamentado en un descriptivo de cargo claro y entendible para todos, donde se indiquen exactamente los aspectos a evaluar y cumplir por parte del candidato que sea parte del proceso.

Generalmente para garantizar el éxito de los procesos se consigue la automatización de los mismos, generando que estos no tengan tiempos perdidos, sean más

rentables y generen menos costos, de la misma manera debe realizarse con los procesos de la GTH donde mediante procedimientos definidos se garantice cuales son los lineamientos a seguir para asegurar que tampoco se genere pérdida de tiempo, sea rentable el nuevo colaborador sin superar el costo necesario.

Para estos casos existen varias alternativas que garantizan lo expuesto anteriormente como optimizar los pruebas que se toman en un proceso de selección en una plataforma electrónica, pero sobretodo, el punto de mayor importancia es un descriptivo de puesto, ya que sé que voy a evaluar, y me disminuye el porcentaje de riesgo de que la persona al no ser la idónea al cargo genere una tardía o nula adaptación al cargo para el que fue seleccionado.

Los costos de la empresa y la rentabilidad por un proceso de selección es también afectado, ya que al momento que se realiza un proceso de selección inadecuado, además de tener que por responsabilidad cancelarle su salario normal sin que durante el proceso de adaptación no rinda lo esperado en caso de nunca adaptarse me toca volver a invertir tiempo en la búsqueda, lo cual no genera resultados al área ni mejora el proceso en el cual interviene el colaborador; normalmente un proceso de adaptación toma aproximadamente 6 meses.

¿Cuánto dinero se invierte cuando seleccionamos mal?

¿Cuánto tiempo se pierde hasta encontrar al candidato adecuado?

Si se cuantifica lo que podría representar de forma monetaria el tener un proceso de selección mal ejecutado, se puede vender mejor la idea a la dirección de la compañía de lo necesario que es invertir en un mejoramiento de los procesos de GTH, donde pareciera que solo se pierde tiempo cuando no se contrata pero usualmente no se considera los valores monetarios y recursos que están siendo afectados al no poderlos gestionar de manera adecuada por la persona idónea.

Este proyecto sin duda, te genera conocer un poco más desde adentro la realidad a la que nos enfrentamos cuando queremos hacer GTH, cuando además de seleccionar, buscamos alguien comprometido, con quien podamos contar en tiempos difíciles, con la camiseta puesta, que con el tiempo pueda desarrollarse en conjunto con la empresa, teniendo evaluaciones de desempeño satisfactorias, las

cuales también tienen como base el descriptivo de cargo, y porque no realizar un plan de carrera o sucesión asegurando la continuidad del negocio con nuestra gente y no siempre teniendo que ir al mercado a aventurar a encontrar lo mejor, todo empieza desde ahí, todo confluye en algo tan practico pero de mucho análisis como lo son los descriptivos de cargo.

El aprendizaje en la ejecución cubre las expectativas que teníamos, el haber sido parte de la determinación los cargos existentes en el departamento financiero de HSR, y elaborar de cada uno de ellos los descriptivos de cargo ha sido una experiencia que ha fortalecido nuestro aprendizaje en las actividades de la Gestión de Talento Humano, generar los perfiles actualizados de cada uno de los cargos, colaborará para los futuros procesos de selección que se presenten, y además se tendrá un input adicional en el desarrollo del plan de capacitación del 2017.

Luego de tener los perfiles definidos se revisó con el fail personal si el ocupante del cargo cumplía con lo que se solicita en educación formal, capacitación y experiencia, encontrando que existe una brecha actual, específicamente en las capacitaciones necesarias para el cargo, esto se planteó incluirlo como parte de las capacitaciones del siguiente año, fue un trabajo agotador, por las distancias y sobre todo por demostrar la importancia de esto a los colaboradores que formaron parte de este desarrollo.

No existen políticas y procedimientos para los subsistemas de GTH, y sin esto, es bastante probable que lo realizado ahora quede como un trabajo de investigación que no tenga continuidad y es por esto que se indicó la importancia de establecer las políticas como pilar del mejoramiento del proceso de GTH.

Dejar el precedente de la importancia de esto y con la consigna a la máxima autoridad de crear una planificación para el 2017 para avanzar con otras áreas.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

Mantener el procesos de levantamiento de información para el desarrollo de los perfiles de cargo de las otras áreas de HSR ya que según lo conversado con el Gerente General no tienen mayor rotación de personal, lo cual radica mucho en que no ha existido mayor demanda de personal nuevo, la mayoría de su personal es personal fijo desde hace muchos años y por eso no se ha sentido la ausencia o debilidad de no tener determinado los descriptivos de cargo lo cual obviamente generaría una debilidad en los procesos de selección.

El proceso de levantamiento de descriptivos de cargo siempre debe terminar con la revisión y aprobación del jefe inmediato del cargo al que se está realizando el levantamiento y de la máxima autoridad de la compañía, sin contar con las aprobaciones detalladas anteriormente no se puede dar por finalizado el proceso, por tanto tampoco se puede utilizar un descriptivo que no cuente con estas aprobaciones para los otros subsistemas de GTH.

Las principales áreas donde se debe realizar mayor énfasis es en el área operativa, donde la metodología y herramientas utilizadas para este caso de estudio no necesariamente deberían ser las mismas, debido a que nos enfrentamos a otra población objetivo.

Para cargos operativos es importante iniciar tal al igual que en esta ocasión con el compromiso de la alta dirección y reunir a la mayoría de las personas que serán parte del estudio para explicar de manera clara como se llevará el proceso, ya no de manera individual ya que tomaría mucho tiempo, es indispensable que durante la explicación de los pasos a seguir y los objetivos a alcanzar sea la máxima autoridad quien esté presente y sea parte del desarrollo de la propuesta, ya que así se genera compromiso con todos los involucrados y sobretodo se eliminan dudas como las de reducción de personal que es la que más comúnmente se genera en estos casos.

Una persona designada por la organización, debe ser capacitada en el levantamiento de descriptivos de cargo, ya que un ente externo debido a no conocer de cerca la realidad de la empresa puede tener una visión y análisis poco exacto de la información.

Para la parte operativa la información será mayormente rescatada de la observación ya que los colaboradores de esa área se ha identificado que no poseen un nivel de escolaridad medio para poder comprender lo que se pretende mediante una encuesta, además considerando que sus actividades comúnmente son repetitivas, por esto no es necesario tener un cuestionario pre establecido sino más bien acompañar la observación solicitando solamente que se nos cuente que es lo que realiza.

De esta forma el trabajo es más complejo ya que tendrán mayor información que procesar y consolidar, además que ya no aplicaría realizar un manual de funciones por cada cargo, lo más recomendable es poder analizar si es posible que en un descriptivo de cargo poder agrupar varios cargos.

Esta forma de englobar los descriptivos de esta área es debido a que como se ha mencionado las actividades son repetitivas y los obreros usualmente cubren casi todas las actividades de campo de acuerdo a la necesidad, solo se recomendaría diferenciar los descriptivos por tipo de cultivo, ya que no realizaría lo mismo el obrero de caña que el de ganado o cacao.

Además como se indica en capítulos anteriores, los descriptivos levantados pueden ser utilizados esencialmente para cubrir la brecha que existiera en formación o capacitación, es importantísimo planificar como prioridad cubrir estas brechas, y conforme se vayan levantando los otros descriptivos realizar esta actividad y así en el lapso de un corto tiempo poder tener colaboradores más competentes técnicamente para sus actividades.

Establecer competencias generales para todos los cargos las cuales pueden estar basadas en los valores empresariales que no deberían ser más de 3, y las otras competencias diferenciadas de acuerdo al cargo, teniendo presente que todo esto debe ser evaluado en caso de llevarse a cabo un proceso de selección.

Las competencias como no deben ser las mismas en todos los cargos, estas variarían dependiendo de las cualidades conductuales que debieran tener para las actividades específicas que realiza el ocupante del cargo.

Documentar el procedimiento para el levantamiento de descriptivos de cargo y así no depender solo del criterio de quien lo realiza, sino al contrario tener lineamientos definidos que garanticen que no existirá ninguna desviación en el proceso, lo mismo debería ocurrir para cada subproceso de GTH, donde se debería establecer que realizar y los documentos que lo evidencien.

Las empresas se están desarrollando en los modelos de gestión en cada uno de sus procesos y estos se basan en que los procesos no dependen de las personas, sino al contrario tienden a desarrollarse y desenvolverse de manera sinérgica de acuerdo a los lineamientos establecidos independientemente de quien este al mando de ellos, y es hacia esa excelencia que se quiere llegar, no es cuestión de unos cuantos años, es un trabajo constante que nos conlleva a primero cambiar la ideología de los colaboradores que no estén alineados y fortalecer el compromiso de caminar juntos hacia la excelencia.

Las proyecciones de HSR son expandirse en todos sus labores, se vienen tiempos donde la necesidad de personal calificado será el pilar fundamental de todos los proyectos, éste estudio generará un crecimiento en cascada a cada una de las partes que participaron y así continuarán con el desarrollo del mismo y del mejoramiento continuo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Br. Yurvis Hernández – Br. Rodolfo Lezama, 2008, Diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa Licorería La Florida C.A. (LIFLORCA) Cumaná - Estado – Sucre.
2. Villegas, J. (1997). Administración de personal. 2da edición. Caracas: Editorial Los Heraldos Negros
3. Chiavenato, I. (2000, 2001). Administración de Recursos Humanos. (5ª edición). México. Editorial Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A. México, D.F.
5. Quiroga, L. (1999). Organización y método en la administración pública. Editorial Trillas. México
6. Dessler, G. (1994). Administración de Personal (8ª edición). México. Editorial Prentice Hall.
7. Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield R. D. (1995). Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce. New Jersey; Prentice Hall.
8. Alles, M. (2015). Gestión de Personas. Editorial Granica.
9. Gómez, F. (2000). Sistemas y procedimientos administrativos. Editorial Fragor. Caracas-Venezuela
10. Arias, F. (2006). El proyecto de investigación, guía para su elaboración. (5ª edición). Venezuela. Editorial Episteme, C. A.

11. Martinez Carazo, P. El método de estudio de caso. (2006). Colombia. Redalyc.org
12. Sandoval, F. Montaña, N. Miguel, V. Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. Venezuela. Redalyc.org
13. Fernandez – Rios, M. (1995). Analisis y descripción de puestos de trabajo. España. Ediciones Diaz de Santos S.A.
14. Alles, M. (2014). Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer. Editorial Granica
15. Alles, M. (2006). Direccion estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica
16. Alles, M. (2012). Desarrollo de Talento Humano. Editorial Granica
17. Amaro, (1990), Planificación y Organización de las Empresas. México, Editorial Mc Graw Hill. 8va. Edición
18. Jimenez, J. (2012). Gestión del Talento Humano y Competitividad. Editorial Almuzara.
19. Rodríguez J. (2007). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
20. Bohlander, G. Snell S, (1999). Administración de recursos humanos. Editorial International Thomson. México, D.F.

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** ESTUDIO DE CASO - EXAMEN COMPLEXIVO.docx (D24285923)  
**Submitted:** 2016-12-12 21:35:00  
**Submitted By:** erick.orralla@hotmail.com  
**Significance:** 1 %

Sources included in the report:

ESTUDIO DE CASO - EXAMEN COMPLEXIVO (SANDRA FUENTES).docx (D24281745)

Instances where selected sources appear:

1

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.



Milagro, 28 de Noviembre de 2016

## **CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN PARA TRABAJO DE TITULACIÓN**

Autorizo a la Srta. ORRALA ENCALADA ERICK STEVEN con CI: 0926404567, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Estatal de Milagro, realizar el trabajo práctico o de fin de carrera de carácter complejo "Establecer los descriptivos de cargo del área financiera en Hacienda San Rafael S.A.".

Atentamente,



Ing. Ivan Granja Oyague  
Gerente General

## APÉNDICES

### Apéndice 1 – Análisis de puestos

#### 1. Puesto

¿Cuál es el nombre del Puesto que ocupa actualmente?

---

¿Cuánto tiempo lleva en él?

¿Cuál es el número de empleados en el puesto?

¿Cuánto tiempo usted lleva en la empresa?

¿Hay en la empresa puestos muy semejantes al suyo?

¿Cuáles son los Puestos?	¿Cuál es la diferencia?

## 2. Ubicación

¿En qué departamento, sección o taller esta ubicado su puesto?

---

---

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

¿Cuál es el puesto inmediato Inferior al suyo?

¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

---

---

¿Cuál es la jornada normal de trabajo?

## 3. Reporta

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Jefe superior \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Reporta además a: \_\_\_\_\_

Para:

---

---

#### 4. Relaciones Internas

¿Cuáles son las relaciones permanentes internas de su puesto?

Ascendentes \_\_\_\_\_  
Puestos Sobre su Nivel

Descendentes \_\_\_\_\_  
Puestos bajo su Nivel

Horizontales \_\_\_\_\_  
Puestos de su mismo Nivel

#### 5. Relaciones Externas

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con Quién?	¿Para Qué?	¿Con que frecuencia?
-------------	------------	----------------------

--	--	--

## 6. Descripción Genérica

Describa brevemente en que consiste su trabajo, que función cubre y que finalidad tiene

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. Descripción Específica

a. ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto? Horas Aproximadas  
(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

---

---


b. ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?    Horas    Frecuencia  
 (Repetidas a intervalos regulares)


c. ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?    Frecuencia  
 (Repetidas a intervalos regulares)


---

---

---

---

---

---

d. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?, ¿Cuales son?

---

---

---

---

---

---

**8. Escolaridad**

¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?

Años	1	2	3	4	5	6	¿Cuál?
Primaria							n/a
Secundaria							
Universidad Incompleta							
Carrera Corta							
Carrera Profesional	n/a						

## 9. Experiencia

a. ¿Cuál es la experiencia previa que Usted ha Tenido?

	¿En qué Puestos?	¿Cuánto tiempo?
Fuera de la Empresa	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
Dentro de la Empresa	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

b. ¿De qué puesto paso al actual?

\_\_\_\_\_

c. Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera que un nuevo empleado desempeñará eficientemente su trabajo

Días \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

Semanas \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

**d. Supervisión**

¿Realiza usted en su puesto alguna supervisión? \_\_\_\_\_

	Señale el Tipo	No de Personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

¿Qué trabajos supervisas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANALIZO** \_\_\_\_\_

**REVISO** \_\_\_\_\_

**FECHA** \_\_\_\_\_

## Apéndice 2 – Árbol de Problemas

<b>ÁRBOL DE PROBLEMAS</b>
<b>DESCRIPTIVOS DE CARGO DEL ÁREA FINANCIERA DE HSR</b>

NO SE CONOCE CLARAMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE CADA CARGO	NO SE HA CONCIENTIZADO LA IMPORTANCIA DE LOS DESCRIPTIVOS PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN QUE SE PRESENTEN EN EL AREA	EL ÁREA DE RRHH NO HA PLANIFICADO DENTRO DE SUS ACTIVIDADES EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA REALIZAR LOS DESCRIPTIVOS	NO SE HA REALIZADO CON UN PROVEEDOR EXTERNO POR SER MUY COSTOSO
--	--	--	---

<b>NO EXISTEN DESCRIPTIVOS DE CARGO EN EL ÁREA FINANCIERA DE HSR.</b>
---

LOS COLABORADORES QUE OCUPAN LOS CARGOS EN EL ÁREA FINANCIERA NO TIENEN CLARO HASTA DONDE LLEGA SU RESPONSABILIDAD O LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZAR	EXISTEN CARGOS CON REMUNERACIONES MÁS ELEVADAS QUE OTROS COLABORADORES CON LA MISMA RESPONSABILIDAD Y ACTIVIDADES	NO SE CONOCE CUALES SON LOS CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN FORTALECERSE EN LOS COLABORADORES PARA PRESENTAR UN MEJOR DESEMPEÑO	NO SE TIENE UNA BASE PARA RECLUTAR CANDIDATOS IDONEOS A LOS CARGOS EN FUTUROS PROCESOS DE SELECCIÓN
---	---	---	---



## Apéndice 4 – Descriptivo de cargo – Contador General

DESCRPTIVO DE CARGO						
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>						
<b>COMPañÍA QUE LABORA:</b> HACIENDA SAN RAFAEL						
<b>DIVISIÓN:</b>	Agroindustrial		<b>ÁREA:</b>	Administración		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administración		<b>REPORTA A:</b>	Jefe Administrativo Financiero		
<b>CARGO:</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>					
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente Contable					
<b>REEMPLAZADO POR:</b>	Jefe Administrativo Financiero					
<b>FUNCIONES</b>						
<b>FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO:</b>						
Realizar e informar al jefe inmediato todo lo concerniente a los estados financieros de la empresa y presentarlos a los organismos de control cuando sean requeridos.						
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>						
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD				
1	Supervisar que toda la documentación este organizada verificando que cumplan todas las especificaciones necesarias para su validación (facturas, cheques, entre otros).	Diario				
2	Verificar los comprobantes de los movimientos contables.	Diario				
3	Analizar los diversos movimientos de los registros contables.	Diario				
4	Supervisar las actividades desarrolladas por el Asistente Contable: ATS, cuadros de movimientos inventario de Hato ganadero, entre otros.	Diario				
5	Crear las cuentas y verificar los asientos contables, de acuerdo a los procedimientos establecidos e ingresarlos en el sistema verificando la exactitud de los registros.	Semanal				
6	Realizar el control de periodos contables, cierre de costos en sistema contable.	Mensual				
7	Preparar toda la información financiera solicitada por el jefe inmediato incluyendo los estados financieros.	Mensual				
8	Elaborar reportes de información solicitados por Contraloría, auditorías, y por los Organismos de Control Gubernamental.	Mensual				
9	Controlar las amortizaciones, depreciaciones, y listado de activos fijos.	Mensual				
10	Realizar inventarios físicos en coordinación con el bodeguero.	Trimestral				
11	Realizar conciliaciones tributarias.	Anual				
12	Realizar los cálculos necesarios para el pagos de Impuesto a la Renta.	Anual				
13	Cumplir las funciones encomendadas por el jefe inmediato.	Diario				
14	Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y el reglamento de seguridad e higiene del trabajo.	Diario				
<b>RELACIONES INTERFUNCIONALES</b>						
<b>INTERNAS</b>			<b>EXTERNAS</b>			
Contraloría			Organismos de Control Gubernamental			
Bodegas						
<b>PERFIL DEL CARGO</b>						
<b>FORMACIÓN</b>						
	PRIMARIO	SECUNDARIO	TÉCNICA	UNIVERSITARIO	MAESTRIA	NINGUNO
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b>				x		
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Titulo universitario en Ingeniería CPA.					
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</b>	NIFF, Actualizaciones en las reformas tributarias.					
<b>EXPERIENCIA</b>						
<b>TIEMPO:</b>	De preferencia 2 años en cargos similares.					
<b>COMPETENCIAS:</b>						
<b>ORGANIZACIONALES</b>		<b>Nivel</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>		<b>Nivel</b>	
Compromiso e identidad		M	Liderago		M	
Orientación al Cliente		M	Toma de desiciones-Solucion de Problemas		M	
Trabajo en Equipo		M	Administración Efectiva del Talento Humano		M	
Comunicación		M				
I= Inicial M=Medio A=Alto						

## Apéndice 5 – Descriptivo de cargo – Asistente Contable

DESCRPTIVO DE CARGO						
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>						
<b>COMPAÑÍA QUE LABORA:</b> HACIENDA SAN RAFAEL						
<b>DIVISIÓN:</b>	Agroindustrial					
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administración	<b>ÁREA:</b>	Administración			
<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>	<b>REPORTA A:</b>	Contador General			
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A					
<b>REEMPLAZADO POR:</b>	Asistente Contable					
<b>FUNCIONES</b>						
<b>FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO:</b>						
Dar soporte al jefe inmediato en todas las actividades contables.						
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>						
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD				
1	Organizar toda la documentación verificando que cumplan todas las especificaciones necesarias para su validación (facturas, cheques, entre otros).	Diario				
2	Realizar las facturas y guías de remisión por ventas de cacao, ganadería, etc.	Diario				
3	Ingresar las facturas en sistema, de acuerdo a los procedimientos establecidos.	Diario				
4	Colaborar en la realización de informes contables de cada uno de los cultivos (costos, gastos, entre otros).	Semanal				
5	Controlar el registro físico de documentación de nacimientos, pérdidas, muertes y cambios de categoría de ganado.	Semanal				
6	Realizar el control de los movimientos de hato ganadero.	Semanal				
7	Realizar la codificación de cuentas para los registros contables.	Mensual				
8	Realizar ATS/declaraciones de impuesto mensuales SRI.	Mensual				
9	Realizar Inventario de ganado en coordinación con los auditores externos.	Semestral				
10	Colaborar en el control de bodega en ausencia del bodeguero y en el control de caja chica en ausencia de la asistente de Gerencia.	Eventual				
11	Cumplir las funciones encomendadas por el jefe inmediato.	Diario				
12	Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y el reglamento de seguridad e higiene del trabajo.	Diario				
<b>RELACIONES INTERFUNCIONALES</b>						
<b>INTERNAS</b>			<b>EXTERNAS</b>			
Bodegas			N/A			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>						
<b>FORMACIÓN</b>						
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b>	<b>PRIMARIO</b>	<b>SECUNDARIO</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>UNIVERSITARIO</b>	<b>MAESTRIA</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Estudios universitarios en Ingeniería CPA.					
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</b>	NIFF, Actualizaciones en las reformas tributarias.					
<b>EXPERIENCIA</b>						
<b>TIEMPO:</b>	De preferencia 1 año en cargos similares.					
<b>COMPETENCIAS:</b>						
<b>ORGANIZACIONALES</b>		<b>Nivel</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>		<b>Nivel</b>	
Compromiso e identidad		I				
Orientación al Cliente		I				
Trabajo en Equipo		I				
Comunicación		I				
I= Inicial M=Medio A=Alto						