

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

SEDE REGIONAL SAN CARLOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Propuesta de estructura organizacional y manual de descripción y análisis de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE

BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TOMO I

TRABAJO FINAL ELABORADO POR

JESÚS MARCONI OBANDO AGUILERA

PROFESOR ASESOR

MBA GISELLE HIDALGO MONTOYA

SAN CARLOS, 2013

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Carrera de Administración de Empresas

ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 8:00am., del 13 de noviembre de 2013, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por el estudiante Obando Aguilera Marconi, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

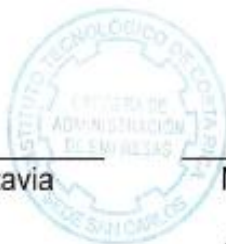
El Tribunal examinador estuvo integrado por el MBA. Oscar Córdoba Artavia como jurado lector, y la M.B.A Eileen Barrantes Barrantes como presidente jurado.

El estudiante Obando Aguilera realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal lo interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



MBA. Oscar Córdoba Artavia
Jurado - Lector



M.B.A. Eileen Barrantes Barrantes
Jurado – Lector y
Coordinadora Trabajos Finales de
Graduación

DEDICATORIA

*A Dios todopoderoso, que ha bendecido mi camino desde que tuve la dicha de
nacer.*

*A mi santa madre, que con su infinito amor y apoyo es la razón por la cual
vivo y actúo.*

*A mi amado padre, que con su ejemplo me enseñó el invaluable valor de la
humildad.*

A mi hermano, la persona más noble y confiable que he conocido.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios y mi familia, que representan el soporte que me ha dado la fortaleza y valor para crecer cada día como persona.

A mi profesora asesora Giselle Hidalgo Montoya, por brindarme su incondicional y muy valioso apoyo a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A todos los colaboradores de Corporación Gasolinerías del Norte S.A., por el trato tan amable y atento que recibí durante mi estancia en la empresa.

A todos los profesores de la Carrera de Administración de Empresas Sede Regional San Carlos, por la excelente labor que desempeñaron durante cada una de las clases que formaron las bases de mi conocimiento.

A la coordinadora de carrera Eileen Barrantes Barrantes, por su apoyo atento durante la realización del proyecto.

A mis compañeros de carrera y amigos, que formaron parte de esta maravillosa etapa de mi vida.

RESUMEN

En un contexto empresarial cada vez más competitivo, las empresas deben diseñar sistemas que le permitan optimizar el funcionamiento de su organización día con día, utilizando los recursos de la manera más eficiente y eficaz posible.

Además, se convierte en un requisito que las empresas cuenten con una estructura organizacional definida, donde los colaboradores y grupos de interés puedan observar con mayor facilidad su funcionamiento.

Una empresa que no cuente con tales requisitos está destinada a operar de una manera ineficiente, esto afecta tanto el aspecto financiero como el de imagen, por lo que se convierte en un grave obstáculo para el desarrollo de la misma.

Es por esta razón que este trabajo plantea la propuesta de estructura organizacional basada en funciones y un manual descriptivo y de análisis de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A., el cual se divide en dos tomos, el primero describe la situación actual de la empresa y el segundo muestra la propuesta que plantea el trabajo a partir del análisis realizado, todo esto para cumplir el objetivo de contribuir con el desarrollo de la empresa y sus colaboradores en un ambiente empresarial que exige un nivel competitivo elevado.

Palabras clave: Estructura organizacional, Manual de descripción y análisis de puestos.

ABSTRACT

In a business environment increasingly competitive, companies must design systems that optimize the performance of your organization every day, using resources as efficiently and effectively as possible.

In addition, it becomes a requirement for companies to have an organizational structure defined; where employees and stakeholders can see easily its operation.

A company that does not have such requirements is intended to operate in an inefficient way; this affects the financial side as the image, so it becomes a serious obstacle to the development of the corporation.

It is for this reason that the following research raises a proposed role-based organizational structure, and a manual description and job analysis for Corporación Gasolineras del Norte S.A., which is divided into two volumes, the first describes the current situation of the company and the second shows the proposed work arising from the analysis, all to achieve the objective of contributing to the development of the company and its collaborators in a business environment that demands a high competitive level.

Keywords: Organizational structure, Manual description and job analysis.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
TABLA DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
1 CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Referencia empresarial.....	4
1.1.1 Historia de la empresa.....	4
1.1.2 Naturaleza de la empresa	4
1.1.3 Ubicación.....	5
1.1.4 Cantidad de personal y puestos.....	6
1.1.5 Misión	6
1.1.6 Visión.....	7
1.1.7 Logotipo.....	7

1.2	Justificación	7
1.3	formulación del problema	8
1.4	Objetivos	9
1.4.1	Objetivo general	9
1.4.2	Objetivos específicos.....	9
1.5	alcances	9
1.6	limitaciones	10
2	CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1	Administración	12
2.2	Eficiencia y eficacia	12
2.3	Análisis Administrativo	13
2.4	Organización	13
2.5	Estructura Oraganizacional.....	13
2.6	Diseño organizacional	14
2.6.1	Actividades laborales requeridas	14
2.6.2	Relaciones de subordinación	15
2.6.3	Opciones de agrupamiento departamental	15
2.7	Administración de recursos humanos	15
2.8	Gestión de talento humano	16
2.9	Cargo.....	16
2.10	Diseño de cargos	16
2.11	Manual de descripción y análisis de puestos	17
2.11.1	Descripción de puestos	17
2.11.2	Análisis de puestos.....	18
2.11.3	Factores de especificación.....	18

2.11.4	Métodos de recolección de datos para descripción y análisis de puestos	20
2.12	Etapas del análisis de cargos	21
2.13	Investigación	22
2.13.1	Tipos de investigación	22
2.14	Fuentes de investigación	23
2.14.1	Primarias	23
2.14.2	Secundarias.....	23
2.14.3	Fuentes terciarias	23
2.15	Sujetos de investigación	23
2.16	VARIABLES DE ESTUDIO	23
2.16.1	Identificación del puesto:	23
2.16.2	Descripción del puesto	24
2.16.3	Especificaciones del puesto	24
2.16.4	Requisitos intelectuales.....	24
2.16.5	Responsabilidades	25
2.16.6	Requisitos físicos.....	26
2.16.7	Condiciones de trabajo.....	26
3	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	28
3.1	Tipo de investigación.....	28
3.2	Fuentes de información.....	28
3.2.1	Primaria	28
3.2.2	Secundaria	28
3.3	Sujetos de estudio	29
3.4	Métodos de recolección de datos.....	29
3.4.1	Cuestionario	29
3.4.2	Observación directa.....	29

3.4.3	Entrevista.....	30
3.5	Variables de estudio	30
3.5.1	Identificación del puesto:	30
3.5.2	Descripción del puesto	30
3.5.3	Especificaciones del puesto	31
3.5.4	Requisitos intelectuales.....	31
3.5.5	Responsabilidades	31
3.5.6	Requisitos físicos.....	31
3.5.7	Condiciones de trabajo.....	32
3.6	Etapas para el desarrollo.....	32
3.6.1	Planeación y Preparación	32
3.6.2	Ejecución	34
4	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	39
4.1	Índice para análisis de la situación actual	39
	Introducción	40
5	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1	Conclusiones.....	61
5.2	Recomendaciones.....	62
	APÉNDICES	64
	BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ubicación de las estaciones de servicio	5
Tabla 2. Cantidad de personal y puestos de la corporación	6
Tabla 3. Codificación de los puestos.....	35
Tabla 4. Sistema numérico para la codificación de los puestos	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Contenido de la descripción de cargos	18
Ilustración 2. Factores de especificaciones: esquema simplificado.....	19
Ilustración 3. Métodos de recolección de datos.....	20
Ilustración 4. Etapas del análisis de cargos	21
Ilustración 5. Organigrama estructural de la Corporación Gasolineras del Norte basado en la situación actual.	59

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Cuadro de Análisis para la distribución de tareas.....	64
Apéndice 2. Cuestionario para la descripción de tareas.....	65
Apéndice 3. Cuestionario Guía.	67
Apéndice 4. Formato para presentar la redistribución de tareas.	74
Apéndice 5. Instrumento de recolección de datos para entrevista.	75

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran en un entorno que les exige, sea cual sea su mercado o su tamaño, funcionar de una manera ordenada que optimice al máximo la utilización de los recursos para alcanzar los objetivos y crecer constantemente.

A medida que una organización crece, igualmente aumenta la cantidad de tareas y actividades que tiene que desarrollar, para funcionar de modo tal, que le permita el cumplimiento de objetivos. Es por eso que se hace necesario el desarrollo de métodos y diseños que procuren una estructuración ideal para cada empresa y que además permita una distribución equitativa y funcional de las tareas que se deben desarrollar, estableciendo del mismo modo, parámetros que indiquen a todos los colaboradores su posición en la empresa.

Por otro lado, aunque es importante establecer una estructura que refleje el funcionamiento de la empresa, el pasar del tiempo ha mostrado que uno de los cambios más importantes en la evolución de la administración, ha sido el considerar a los colaboradores como la base fundamental sobre la cual se constituyen los cimientos de una corporación. Por esa razón es que también se han desarrollado métodos y técnicas que velan por el desarrollo e integración de los colaboradores dentro de la empresa, ya que son considerados como el componente que brinda el máximo valor a la compañía.

El proyecto que se presenta se basó en un diagnóstico de la situación actual de la Corporación Gasolineras del Norte S.A en cuanto a su estructura organizacional, para luego proponer una reestructuración basada en funciones que permita el desarrollo de un manual de descripción y análisis de puestos, esto con el fin de contribuir con el mejoramiento de la competitividad de la corporación. Además, la implementación de las propuestas del proyecto marcarán el punto de partida para lograr el desarrollo tanto de la empresa como de los colaboradores que trabajan en ella, proponiendo una base que permita la implementación de otros manuales y procedimientos que mejoren continuamente el funcionamiento de la misma.

El proyecto realizado se describe en dos tomos, los que se componen de la siguiente manera:

Tomo I

- Capítulo I Generalidades de la investigación: contiene la referencia empresarial, justificación de la investigación, formulación del problema, objetivos, alcances y limitaciones.
- Capítulo II Marco Teórico: establece la base teórica sobre la cual se fundamenta el proyecto.
- Capítulo III Metodología: describe los métodos que se utilizaron para el desarrollo del proyecto.
- Capítulo IV Diagnóstico de la situación actual: muestra la situación actual de la empresa en cuanto a la estructura organizacional y muestra el análisis utilizado para la determinación del diagnóstico.
- Capítulo V Conclusiones y recomendaciones: muestra las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado del proyecto.
- Bibliografía y Apéndices: contienen las citas bibliográficas consultadas y los instrumentos diseñados por el investigador.

Tomo II

- Se presenta la propuesta de estructura organizacional y manual de puestos.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN



1 CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 REFERENCIA EMPRESARIAL

1.1.1 Historia de la empresa

Corporación Gasolineras del Norte inició sus operaciones en el 2005, gracias al esfuerzo de su fundador Boyan Huang, iniciando con 5 estaciones de servicio distribuidas en Puerto Viejo, Cañas, Pital, Esparza, Florencia y Los Chiles. Después del primer año de operaciones decide poner al frente de la compañía a su hija mayor Jackeline Huang, desde ese entonces la corporación siguió creciendo hasta extenderse a diferentes lugares del país, entre ellos: El Roble, Costanera 27, Barrio Cuba, Guácimo, Siquirres y Ventanas de Osa.

1.1.2 Naturaleza de la empresa

Corporación Gasolineras del Norte se dedica a la comercialización de hidrocarburos en diferentes lugares del país.

A continuación se presenta una lista de los productos que ofrece la corporación.

- Diésel.
- Gasolina súper.
- Gasolina regular.
- Aceites.
- Llantas.
- Baterías.
- Líquido de frenos.
- Refrescos.
- Lubricantes.
- Accesorios para autos.
- Materiales de limpieza para autos

1.1.3 Ubicación

Las oficinas centrales se encuentran en Puerto Viejo de Sarapiquí, contiguo a la Policía de Tránsito. La ubicación de las estaciones se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Ubicación de las estaciones de servicio

Corporación Gasolineras del Norte S.A	
Estación	Ubicación
Puerto Viejo	Heredia, Sarapiquí, Puerto Viejo costado suroeste de la Delegación de la Policía de Tránsito.
Florencia	Alajuela, San Carlos, Florencia, 300 mts este del BCR.
Pital	Alajuela, San Carlos, Pital 200 mts Norte del Banco Nacional
Los Chiles	Alajuela, San Carlos, Los Chiles, 500 mts sur del Hospital.
Cañas	Guanacaste, Cañas, Carretera interamericana frente a Texaco.
La Managua	Puntarenas, 1 Km norte del Hospital de Quépos.
Ventanas	Ventanas de Osa.
El Roble	Puntarenas, El Roble, diagonal a fertilizantes CAFESA.
Costanera 27	Puntarenas, costanera 27 sobre carretera principal diagonal a EUROAMERICA.
Pacífico	Puntarenas, Esparza, contiguo a Restaurante Tabarís.
Santa Inés	Alajuela, Zarcero 600 mts norte del parque central.
Acón	Siquirres, costado este del Banco Nacional
Mayecasi	Limón, Guácimo, contiguo a AyA.
Naciones Unidas	San José, Barrio Naciones Unidas 100 metros norte de centro comercial del sur.

1.1.4 Cantidad de personal y puestos

Actualmente la empresa cuenta con 170 colaboradores distribuidos en los puestos que se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 2. Cantidad de personal y puestos de la corporación

Puestos Corporación gasolinera del Norte		Cantidad de colaboradores en el cargo
1	Gerente	1
2	Auditor	1
3	Asuntos legales	1
4	Gerente de Recursos Humanos	1
5	Encargado de Inventarios	2
6	Administrador de Sucursales	14
7	Asistente Administrativo	11
8	Auxiliar Contable	3
9	Chofer	7
10	Jefe de Pisteros	7
11	Pisteros	122
Total de colaboradores		170

1.1.5 Misión

Corporación Gasolineras del Norte no cuenta con una misión establecida por lo que se propone la siguiente:

“Abastecer de combustible a nuestros clientes brindando un servicio con excelencia, seguridad y comodidad, poniendo a disposición las mejores instalaciones y mano de obra capacitada.”

1.1.6 Visión

La Corporación carece de una visión, por lo que se propone la siguiente: "Ser la corporación de gasolinerías con más solidez y cobertura en el país, que cumpla al 100% con todas las normas de seguridad y control establecidas por los entes regulatorios del Estado, para que cada una de nuestras estaciones sean reconocidas como un modelo que se encuentra a la vanguardia del servicio al cliente y la seguridad."

1.1.7 Logotipo



1.2 JUSTIFICACIÓN

La estructura organizacional es el apoyo base de una corporación, que además de ubicar fácilmente las funciones de la empresa, proporciona formalidad y seriedad, ya que es una carta de presentación ante los clientes y grupos de interés que pretenden conocer su conformación.

La falta de una estructura organizacional definida representa un serio problema para cualquier organización y sus colaboradores, debido principalmente a que no se logra determinar con claridad los puestos, tareas, responsabilidades y líneas de mando necesarias para el desarrollo integrado de las operaciones en una empresa.

Por otro lado, debido a la dependencia que tiene la estructura organizacional con el diseño de manuales de puestos, resulta imposible realizar un análisis para definirlos y establecerlos en la Corporación, lo que representa otro problema para el funcionamiento eficaz de la misma.

Además, la carencia de estos instrumentos representa un obstáculo para el desarrollo de los procesos relacionados con la administración de recursos humanos, principalmente porque representan la base fundamental sobre la cual se sustenta la mayoría de las actividades que le compete al grupo encargado de esta gestión.

Igualmente, el establecimiento de una estructura organizacional y el diseño de un manual de puestos, permiten tanto la creación de perfiles, como la determinación de los requerimientos necesarios para llevar a cabo las tareas de cada puesto y su ubicación dentro de la empresa.

Una corporación que por cantidad de colaboradores, se categoriza como una empresa grande, necesita un departamento de recursos humanos que no solo este limitado a tareas operativas como lo son el trámite de planillas, permisos especiales y amonestaciones, sino que también debe desarrollar procesos estratégicos como la capacitación, los programas de inducción, selección y reclutamiento, que contribuyen con el bienestar del trabajador, agiliza procesos dentro de la organización y además reduce la rotación del personal -solo por mencionar algunos de sus beneficios más importantes-y que dependen de un diseño previo de manual de puestos.

Además, al ser la empresa una corporación con 14 estaciones de servicio en distintas partes del país, resulta más que urgente y necesario definir una estructura organizacional general para que se pueda administrar de manera integral y bajo un mismo esquema todas las estaciones.

El tener bien definida una estructura donde se pueda ubicar cada puesto de la organización por departamentos, que además permita el diseño de perfiles para cada uno de sus puestos, marca el punto de partida para lograr el desarrollo óptimo de la Corporación Gasolineras del Norte y sus colaboradores.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Corporación Gasolineras del Norte no cuenta con una estructura organizacional y un manual de puestos definido, que le permita ubicar y distribuir las tareas de sus colaboradores para un desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones.



1.4 OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos que busca completar el desarrollo del trabajo.

1.4.1 Objetivo general

Proponer una estructura organizacional y un manual de puestos que se ajuste a la situación actual de la Corporación Gasolineras del Norte S.A a Octubre 2013.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a la estructura organizacional y los puestos existentes.
- Realizar un análisis de la estructura y los puestos identificados en la corporación de acuerdo a su funcionalidad.
- Proponer una estructura ocupacional, que distribuya de manera eficiente, todas las tareas que contribuyen con el desarrollo de la corporación.
- Determinar las características, requisitos y condiciones de cada uno de los puestos de trabajo en la corporación.

1.5 ALCANCES

Debido a las características del proyecto, es necesario involucrar dentro del mismo toda la organización, es por esta razón que el estudio se aplicó desde las oficinas centrales hasta las 14 estaciones de servicio que posee la Corporación Gasolineras del Norte.



1.6 LIMITACIONES

Existen condiciones o lineamientos establecidas por la Corporación que no permiten el cambio de algunos procesos, por lo que el proyecto se encuentra inmerso en un marco de condiciones específicas, sobre las cuales se tiene que basar para crear una propuesta que funcione para la compañía y que a la vez no se salga de los lineamientos estipulados.

El proyecto se encuentra delimitado por un tiempo establecido que dificulta la profundización de complementos que enriquezcan aún más el resultado final del proyecto.

Debido al alcance del proyecto, la propuesta del manual descriptivo de puestos no contemplará la valoración salarial, debido principalmente a la extensión del trabajo.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta la base de fundamentos teóricos sobre la cual se sustenta el proyecto en cuestión, detallando cada concepto técnico-fundamental para justificar los procedimientos y métodos utilizados a lo largo del trabajo, otorgando un valor sólido y confiable al estudio, para validar de esta forma, los resultados finales con literatura previamente analizada.

Primeramente se muestra lo relacionado con aspectos generales de la administración, luego se hace referencia a la parte de diseño organizacional y finalmente se muestran los conceptos ligados al diseño y evaluación de puestos.

2.1 ADMINISTRACIÓN

Al ser la ciencia que engloba dentro de sus funciones la gestión del recurso humano y el diseño organizacional, es necesario describirla para obtener una visión más general donde según Hitt, Black y Porter se define como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006). Es un proceso que requiere una planeación previa, organizar los elementos que lo conforman, dar directrices y controlar los procesos relacionados para crear un sistema de retroalimentación que permita el mejoramiento continuo de la organización.

2.2 EFICIENCIA Y EFICACIA

Tanto la eficiencia como la eficacia son conceptos que resultan ser de mucha importancia para el desarrollo de cualquier labor, los cuales, aplicados en el contexto de las empresas se convierten en herramientas fundamentales para el cumplimiento de objetivos.

Según Fleitman la eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que sean propuestos, mientras que la eficiencia mide los esfuerzos para alcanzar los objetivos. (Fleitman, 2007) Con base en esta afirmación, se puede definir la eficacia como el cumplimiento exitoso de una tarea u objetivo en específico, y la eficiencia como la utilización óptima de los recursos (tiempo, dinero, personal, etc.) para cumplir una tarea u objetivo.

2.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Según Palacios, el análisis administrativo es un método de investigación científica que se aplica a la administración y consiste en descomponer un problema administrativo de tal manera que se pueda llegar al origen de los elementos que generaron la situación, con el fin de realizar una evaluación que permita formalizar las bases para proceder con un cambio organizativo de ser necesario. (José, 1984)

2.4 ORGANIZACIÓN

Según Daft, una organización está representada por grupos sociales que comparten un objetivo común, que los lleva a coordinarse y estructurarse de manera tal, que puedan cumplir las metas necesarias para alcanzar el éxito, desarrollando asimismo, sistemas de actividad que les permita crear relaciones internas y externas. (Daft, 2007)

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tomando como base el concepto de organización, la estructura organizacional es la manera en que un grupo de individuos se ordena para lograr las metas que los lleva a cumplir con un objetivo común.

Desde el punto de vista de una empresa como tal, según Daft, la estructura organizacional establece relaciones formales de subordinación, las cuales permiten definir los niveles de jerarquía que se presentan y las responsabilidades sobre el control que se ejerce en las mismas. Además, por medio de una estructura organizacional se puede apreciar fácilmente la manera en que los colaboradores se agrupan en departamentos y como los departamentos se constituyen en la organización como un todo.

Todo lo anterior permite el desarrollo de sistemas que agiliza la comunicación, coordinación e integración entre los departamentos que forman parte de la organización.

Por otro lado, una herramienta sumamente importante contemplada en la presentación de la estructura organizacional es el organigrama, ya que constituye la representación visual de cómo está conformada una organización, mostrando los puestos de la empresa, cómo están agrupados y su relación con el funcionamiento de la organización. Es el mapa que permite la visualización del funcionamiento de la empresa. (Daft, 2007)

2.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo del proyecto es fundamental el conocimiento sobre las prácticas recomendadas para el diseño apropiado de una estructura organizacional, que establezca el orden lógico de las tareas a realizar, para proponer una estructura que se ajuste a las necesidades de una determinada organización.

Según Daft el diseño organizacional se basa en tres aspectos principales:

2.6.1 Actividades laborales requeridas

Las actividades que debe realizar una organización nacen como parte de la necesidad de cumplir objetivos, es por ese motivo que una compañía coordina la realización de las tareas para que puedan realizarse de la forma más eficaz y eficiente posible.

Son aquellas tareas consideradas por la organización como fundamentales para el buen desempeño de la misma, considerando desde las más sencillas y elementales, hasta las que requieren de más cuidado, todas consideradas como los engranajes que hacen funcionar el motor que dirige la compañía hacia el cumplimiento de objetivos.

Una vez que están definidas las tareas, se procede a agruparlas en departamentos de acuerdo a la función que cumplen en la organización y su relación con otras tareas, para lograr de esta manera, una óptima distribución de los recursos intelectuales de la organización.

2.6.2 Relaciones de subordinación

El segundo aspecto que se debe tomar en consideración para el diseño organizacional hace referencia a las relaciones de subordinación, que establece cómo las tareas y departamentos que fueron previamente definidos se pueden organizar para establecer la cadena de mando en la organización, en otras palabras, formar las líneas de autoridad que vincula los departamentos, para mostrar claramente a los colaboradores de la empresa, quién le reporta a quién.

2.6.3 Opciones de agrupamiento departamental

Existen diversas alternativas para agrupar los colaboradores en departamentos, entre ellas se encuentran: el agrupamiento divisional, agrupamiento multienfoque, agrupamiento horizontal. y agrupamiento virtual. Sin embargo, para efectos del proyecto se hace referencia al agrupamiento funcional, que tiene como objetivo principal agrupar los colaboradores de acuerdo a procesos, actividades, la cuales se implementan como parte del desempeño de su trabajo, con el objetivo de establecer una relación que agilice los procesos que contribuyen al desarrollo de actividades. Dicho de otra manera, es ubicar a los colaboradores en departamentos donde puedan tener relación directa con otros compañeros de trabajo que realizan tareas similares, o bien, que trabajen en una serie de actividades que conducen a cumplir una meta específica. (Daft, 2007)

2.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato, “la administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades especializadas y administradores –como, integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008). Este concepto expone en forma general lo que se quiere lograr con el proyecto a largo plazo, ya que se pretende diseñar la base para desarrollar los procesos que hacen de la administración de recursos humanos un sistema que integra todo el trabajo realizado en una empresa, tomando en cuenta la importancia de la gestión del personal y su relación directa con el buen desempeño de la organización.

2.8 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El concepto de Gestión de Talento Humano es diseñado para cambiar la forma en que los gerentes de las empresas ven a sus colaboradores, es por esta razón que en el estudio se pretende insertar esta nueva perspectiva para que sea adoptada por la empresa en los procesos referentes a la gestión del departamento en estudio.

Según Chiavenato *“a las personas se les debe visualizar como asociadas a las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.* (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

Basado en el planteamiento que hace el autor y con la intención de que el lector interiorice esta nueva perspectiva, de este punto en adelante el concepto de Administración de Recursos Humanos se sustituye por Gestión del Talento Humano (GTH).

Cabe destacar que para efectos del estudio solo se pretende cambiar el nombre del departamento y no hacer una reestructuración como tal para que cumpla con los requerimientos de un departamento GTH. La intención primordial es introducir poco a poco a la empresa en este concepto para que lo adopte y aplique con el paso del tiempo.

2.9 CARGO

Según Chiavenato *“el cargo representa un conjunto de funciones que se encuentran ubicadas dentro de la estructura organizacional de una empresa, por lo que se compone de todas aquellas actividades realizadas por una persona incluida en una posición específica del organigrama.”* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

2.10 DISEÑO DE CARGOS

El diseño de cargos es una herramienta que permite definir sus características más relevantes mediante el establecimiento de, según Chiavenato, cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

Estas condiciones representan una guía fundamental para la preparación inicial del manual de puestos, ya que su análisis permite ubicar los puestos dentro de la Corporación Gasolinerías del Norte y además facilita el diseño del organigrama estructural del cual carece la organización y que además es fundamental para la preparación del estudio.

2.11 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

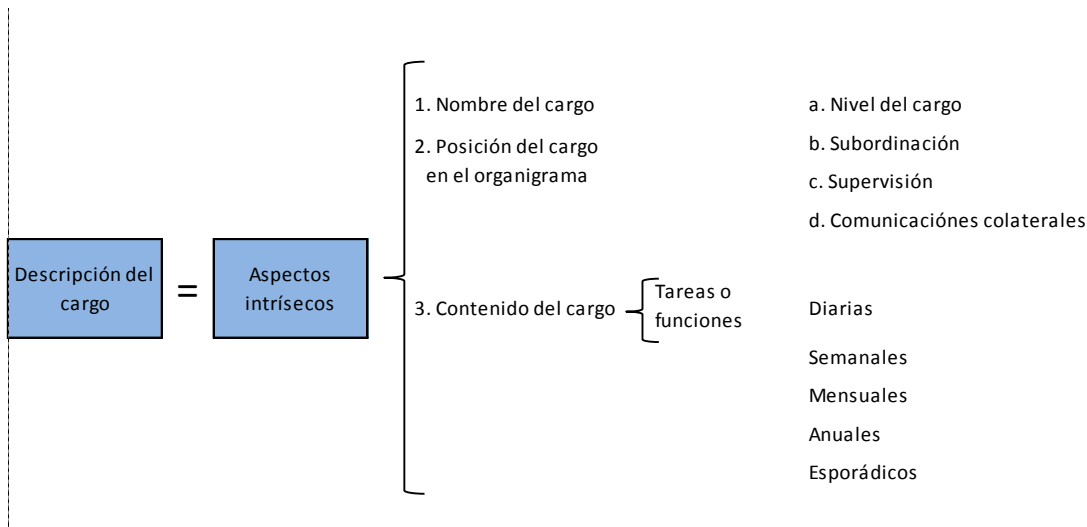
El diseño del manual de puestos se debe fundamentar sobre una serie de conceptos que definen la forma de proceder ante su diseño y análisis, para ser ejecutado de manera ordenada y precisa. A continuación se presentan los siguientes:

2.11.1 Descripción de puestos

Según Chiavenato, “la descripción de un cargo es 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).” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

Seguidamente se presenta un esquema que resume la base que sustenta el contenido de una descripción de cargos:

Ilustración 1. Contenido de la descripción de cargos



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 333)

2.11.2 Análisis de puestos

El análisis de puestos se basa en la descripción del cargo para determinar los requerimientos mínimos que necesita el mismo por parte del ocupante para ser desempeñado de una manera óptima. Según Chiavenato “una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

2.11.3 Factores de especificación

Para identificar los requerimientos que nacen a partir del análisis de puestos, se propone diseñar factores de especificación con el objetivo de establecerlos, clasificarlos y organizarlos, para finalmente representarlos por medio del esquema que se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración 2. Factores de especificaciones: esquema simplificado.

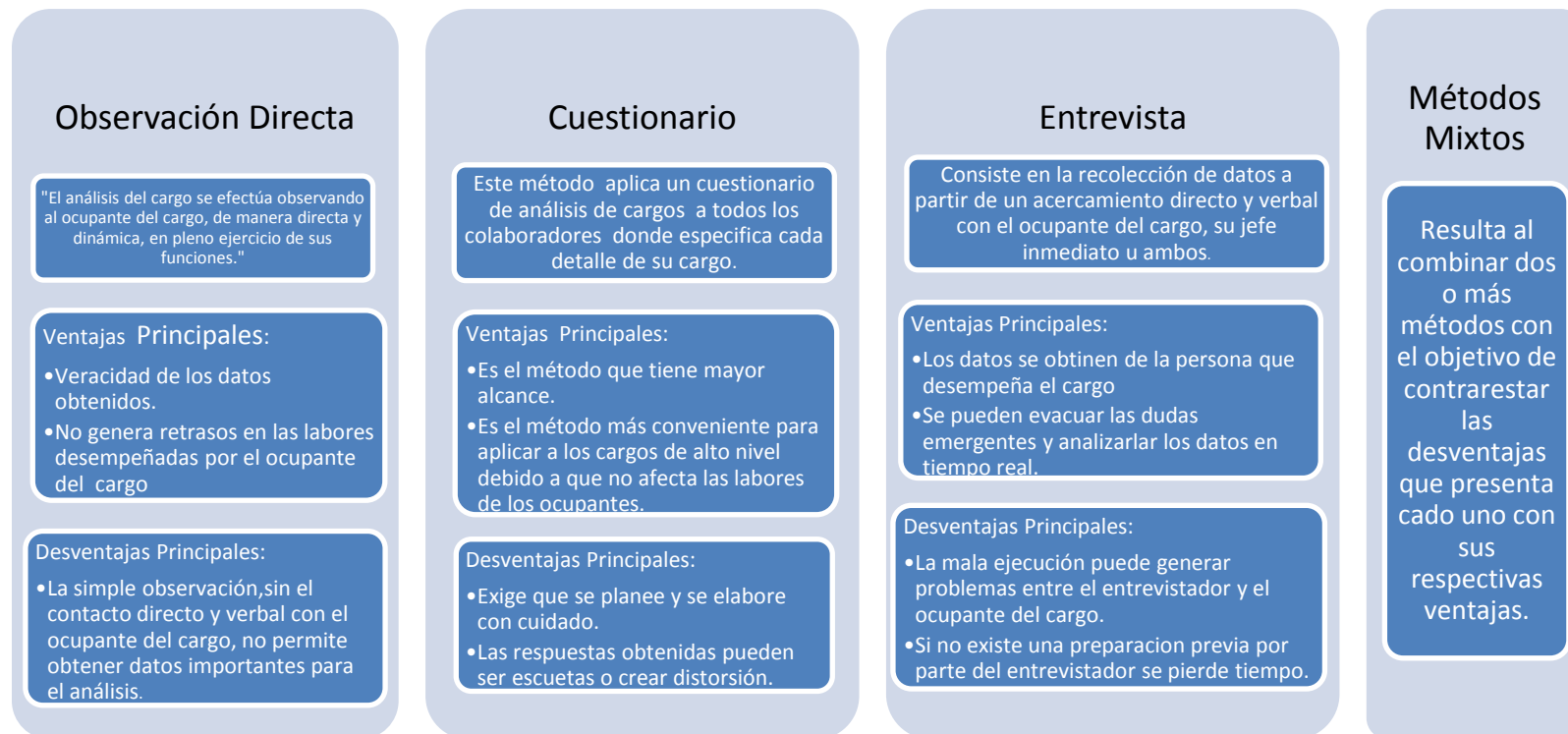


Fuente:(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 334)

2.11.4 Métodos de recolección de datos para descripción y análisis de puestos

A continuación se presenta una serie de métodos que son esenciales para la recolección de datos, los cuales son importantes en el desarrollo del proyecto, cada uno de ellos con diferentes características, adecuadas a los requerimientos y posibilidades del ejecutor.

Ilustración 3. Métodos de recolección de datos

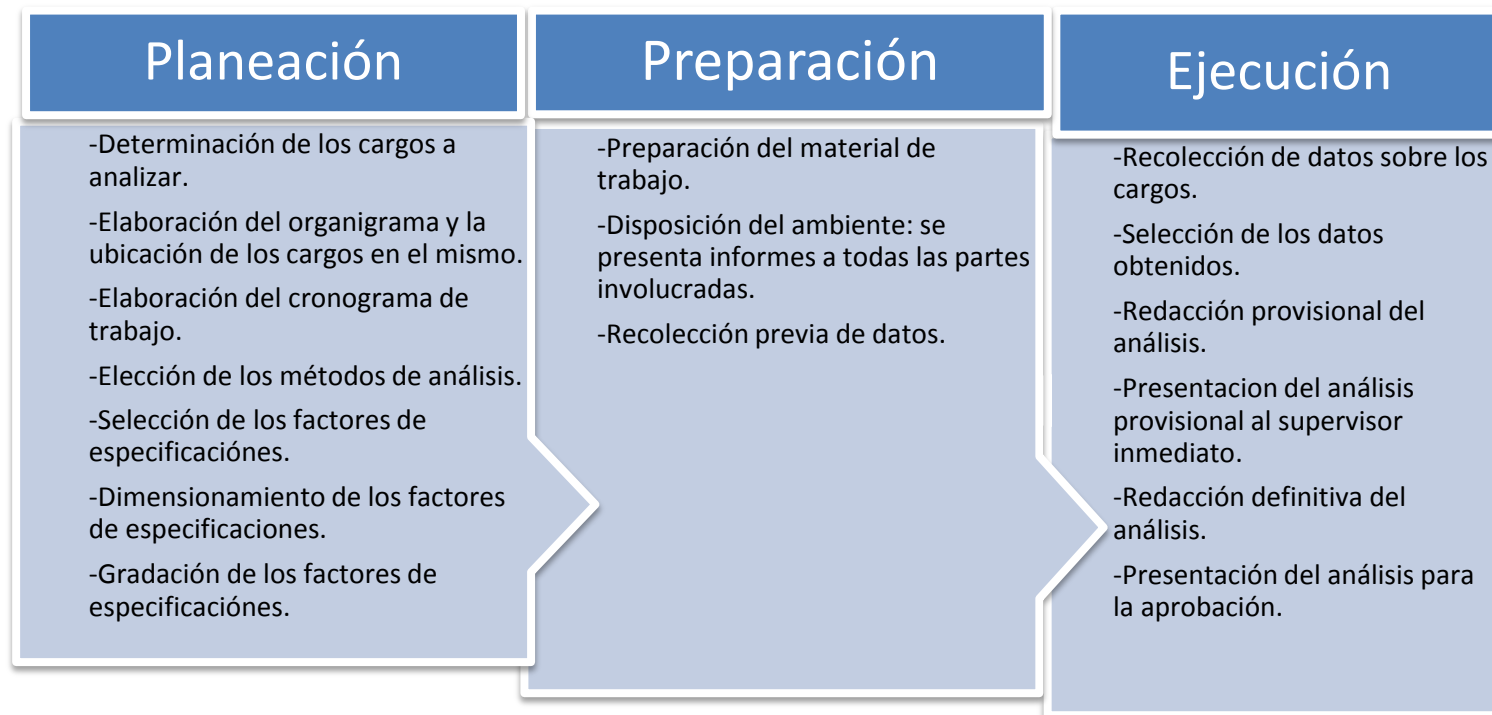


Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, págs. 336-343)

2.12 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Proporcionan la base para la realización de un manual de descripción y análisis de puestos, por esta razón parte de la metodología del proyecto utilizará esta técnica planteada por Chiavenato para su implementación, la cual se representa de manera general en la siguiente ilustración:

Ilustración 4. Etapas del análisis de cargos



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

Para efectos del proyecto solo se integró a la ilustración 4, aquellas fases que tenían incidencia directa con el estudio, además, cada una de ellas será explicada con detalle en el capítulo 3 que corresponde al marco metodológico.

2.13 INVESTIGACIÓN

Según Lucio, Collado & Sampieri, la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Lucio, Collado, & Sampieri, 2010).

2.13.1 Tipos de investigación

Existen 4 tipos de investigación las cuales se definen según (Lucio, Collado, & Sampieri, 2010) a continuación:

- **Exploratoria:** se realiza una investigación de este tipo cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que no existen ideas concretas relacionadas de manera directa con el problema de estudio.
- **Descriptiva:** buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o de cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.
- **Correlacional:** pretende conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Para analizar dos o más variables, el estudio correlacional primero las estudia individualmente para luego realizar un análisis que las vincula entre sí.
- **Explicativo:** se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

2.14 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Según (Jaramillo & Ramírez) existen 3 tipos de fuentes de investigación:

2.14.1 Primarias

También conocidas como fuentes directas, constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporciona datos de primera mano.

2.14.2 Secundarias

Son aquellas que se han elaborado a partir de fuentes primarias, consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

2.14.3 Fuentes terciarias

Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios

2.15 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

El sujeto de estudio es el ente, elemento o unidad que será sometida a la investigación.

2.16 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables de estudio que van a ser utilizadas para la elaboración de la propuesta del proyecto son:

2.16.1 Identificación del puesto:

Este apartado contiene las variables que se definen a continuación:

- **Nombre del puesto:** nombre del puesto que el colaborador desempeña en la organización.
- **Departamento:** detalla a cual departamento pertenece el puesto que desempeña.

- **Código del puesto:** es un sistema que utiliza la combinación de letras y números para ser asignadas a cada puesto de la organización, y que se utiliza e interpreta según le convenga a la empresa, por ejemplo, puede ser utilizada para identificar características especiales (región, nivel jerárquico, etc.), o bien, para registrar los puestos en bases de datos.
- **Supervisor inmediato:** es el nombre del puesto ocupado por el jefe que tiene responsabilidad directa sobre el puesto descrito.
- **Nombre del puesto o puestos que supervisa:** es el nombre de los puestos sobre los cuales se tiene responsabilidad directa.

2.16.2 Descripción del puesto

Este apartado contiene las variables que detallan tanto el propósito del puesto como las tareas que se desempeñan. Definir estas variables es de suma importancia para el estudio, ya que proporcionan información valiosa para el manual de puestos y para el diseño de la estructura organizacional.

- **Descripción general del puesto:** es una descripción breve de las tareas más importantes que deben ser desempeñadas por el ocupante del puesto, para crear una perspectiva global de lo que la empresa quiere lograr con el mismo.
- **Descripción detallada de las tareas del puesto:** detalla cada una de las tareas asignadas al puesto, las cuales están estrechamente ligadas a la descripción de las tareas generales.

2.16.3 Especificaciones del puesto

A continuación, se presenta el bloque de variables correspondiente a las especificaciones del puesto, el cual, hace referencia a las características principales que se busca en el ocupante del cargo para la correcta realización de las tareas que exige el puesto.

2.16.4 Requisitos intelectuales

Se refiere a las capacidades intelectuales necesarias para cumplir con las labores del cargo. Se definen las siguientes:

- **Formación académica:** se refiere al nivel académico que requiere el ocupante del cargo.
- **Experiencia laboral:** establece el conocimiento previo requerido sobre el puesto que desempeña el ocupante.
- **Aptitudes:** hace referencia a las características que se requiere del ocupante del puesto en cuanto a ciertas formas de actuar, y que además forman parte de la naturaleza de la persona. Son comportamientos que se fortalecen con los valores inculcados a lo largo de la vida.

2.16.5 Responsabilidades

Es el conjunto de variables que define el grado de responsabilidad que tiene el ocupante del cargo.

- **Supervisión ejercida:** es la cantidad de personas sobre las cuales responde el cargo que desempeña el ocupante.
- **Responsabilidades por materiales, herramientas y equipo:** es el grado de responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, tanto por la cantidad de materiales que tiene, como por el valor que tiene cada uno en la corporación.
- **Responsabilidades por manejo de información confidencial:** mide el grado de privacidad y discreción con que tiene que ser manejada la información del puesto desempeñado.
- **Responsabilidades por manejo de dinero y/o títulos valores:** mide el grado de responsabilidad que tiene el ocupante del cargo en relación con la cantidad de dinero que se maneja en el desempeño habitual del trabajo.
- **Relaciones de trabajo:** mide el grado de relación que mantiene el ocupante del cargo con los entes internos (departamentos) y externos de la empresa (grupos de interés).
- **Consecuencia y error:** Grado en que un error en el desempeño de las labores del cargo que ocupa, afecta el funcionamiento de la empresa.

2.16.6 Requisitos físicos

El grupo de variables referentes a los requisitos físicos establece las cualidades físicas –y por ende de esfuerzo- que exige el puesto para ser desempeñado de la mejor manera.

- **Esfuerzo físico:** esta variable establece condiciones que requieren un esfuerzo que compromete el físico del ocupante del cargo
- **Esfuerzo mental:** define la cantidad de información que debe ser procesada por el ocupante del puesto y su dificultad
- **Habilidades:** son aquellas actividades que puede desarrollar una persona de manera innata y que van muy ligada a su personalidad.
- **Destrezas:** mide la facilidad con que una persona puede desarrollar cierta actividad.

2.16.7 Condiciones de trabajo

Establece las condiciones de trabajo en las que el colaborador va a desempeñar sus tareas habituales. Se definen las siguientes:

- **Riesgos laborales:** representa las situaciones de riesgo en la que se encuentra el ocupante del cargo como parte de la realización de su trabajo.
- **Condiciones ambientales:** describe el entorno ambiental en el que se encuentra el ocupante del cargo.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo contiene el detalle de las técnicas utilizadas para el desarrollo del proyecto, explicando el procedimiento utilizado para la obtención de datos, análisis y determinación e implementación de herramientas clave del estudio en cuestión.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado se basó en el tipo de investigación descriptiva, ya que se obtuvieron los datos generales de la empresa aplicando herramientas de diagnóstico que colaboraron con la interpretación detallada de los datos para la descripción de las tareas de cada uno de los puestos.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Durante el desarrollo del proyecto fue necesario utilizar fuentes primarias y secundarias que validaran al máximo posible la información recolectada. A continuación se describe cada fuente:

3.2.1 Primaria

La información primaria se obtuvo mediante la aplicación en conjunto de métodos de recolección como la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

3.2.2 Secundaria

Como parte de la información secundaria se detallan las siguientes:

- **Libros:** se utilizó literatura relacionada con el proyecto para determinar las bases teóricas contenidas en el marco teórico.
- **Decretos de ley:** se utilizó el Decreto 30131 de comercialización de hidrocarburos para definir lineamientos sobre los cuales se establecen algunas condiciones que afectan el diseño del manual.

3.3 SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio son todos los colaboradores de Corporación Gasolineras del Norte, los cuales se pueden apreciar con mayor detalle en la Tabla 2. Cantidad de personal y puestos de la corporación que se encuentra en el capítulo 1, correspondiente a las generalidades de la investigación.

3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos de recolección de datos utilizados se detallan a continuación:

3.4.1 Cuestionario

Este método se utilizó para obtener los datos de las funciones desempeñadas en la organización y se aplicó a todos los colaboradores de la corporación.

El cuestionario que se aplicó se puede apreciar en el Apéndice 2, el cual, en una primera etapa, tuvo que ser modificado, ya que se establecía un apartado donde el colaborador tenía que describir las tareas que desempeñaba en forma general, y luego, en un segundo apartado, tenía que realizar una descripción específica. La modificación consistió en eliminar el primer apartado, puesto que generaba cierta confusión en los sujetos de investigación, y se optó por solicitar únicamente la descripción detallada de las tareas que desempeñaba.

Los datos generados por el cuestionario constituyeron la base para el planteamiento de la situación actual, la propuesta de estructura organizacional y la descripción de los puestos para la propuesta del manual.

3.4.2 Observación directa

Una vez que se definieron las tareas se aplicó el método de observación directa para validar los datos obtenidos del cuestionario.

Para aplicar el método se optó por pasar un día con cada colaborador de las oficinas centrales, donde se podía corroborar la realización de las tareas e incluso añadir funciones que el sujeto de evaluación omitió.

Con respecto a las estaciones de servicio, el método se aplicó de manera conjunta con el cuestionario.

3.4.3 Entrevista

En algunas estaciones de servicio se aplicó este método porque los colaboradores, (específicamente administradores, asistentes y jefes de pista) contaban con más disponibilidad de tiempo para la descripción de las tareas, lo que facilitaba la obtención de datos más certeros.

3.4.3.1 Mixtos

Para la realización del manual de puestos se utilizó la combinación de la entrevista con un cuestionario guía.

3.5 VARIABLES DE ESTUDIO

Este apartado muestra el conjunto de variables que se utilizaron y se agruparon de acuerdo a la manera en que fueron definidas.

3.5.1 Identificación del puesto:

Las variables, “Nombre del puesto”, “Supervisor inmediato”, “Nombre del puesto o puestos que supervisa” y “Departamento” se definieron en conjunto con el auditor, ya que era el cargo de referencia asignado para la realización del manual. El análisis se realizó a partir de la nueva estructura organizacional donde se establecieron previamente las líneas de mando.

Por otro lado, la variable “Código del puesto” se definió mediante un sistema de codificación a partir de las variables que quería identificar la corporación en el código. Más adelante se detalla el sistema utilizado.

3.5.2 Descripción del puesto

Después de recolectar la información referente al puesto se realizó una selección de tareas y se estableció el siguiente formato:

- **Descripción general del puesto:** se creó a partir del análisis de las tareas detalladas, donde se describe un resumen de las principales razones por la cuales fue creado el puesto.
- **Descripción detallada de las tareas del puesto:** se obtuvo de la primera encuesta relacionada con la descripción de tareas.

3.5.3 Especificaciones del puesto

Todos los factores se definieron tomando como base los requerimientos de la empresa y las observaciones obtenidas de expertos en el campo de la venta de hidrocarburos.

A continuación se presenta la lista de los factores de especificaciones con el detalle que indica cuales se definieron en conjunto con la empresa, cuales mediante la opinión de expertos, o bien, cuales fueron revisadas y aprobadas por todas las partes.

3.5.4 Requisitos intelectuales

Las variables “Formación académica”, “Aptitudes” y “Experiencia laboral” fueron definidas por el investigador, revisadas y aceptadas por la Corporación y la evaluación de expertos.

3.5.5 Responsabilidades

Las variables “Supervisión ejercida Responsabilidades por materiales, herramientas y equipo”, “Responsabilidades por manejo de información confidencial”, “Responsabilidades por manejo de dinero y/o títulos valores”, “Relaciones de trabajo” y “Consecuencia y error” fueron definidas en conjunto con la empresa, revisadas y aceptadas por la Corporación y la evaluación de expertos.

3.5.6 Requisitos físicos

Las variables “Esfuerzo físico” y “Esfuerzo mental” fueron definidas en conjunto con expertos, revisadas y aceptadas por la Corporación.

Las variables “Habilidades” y “Destrezas” fueron definidas por el investigador, revisadas y aceptadas por la Corporación y la evaluación de expertos.

3.5.7 Condiciones de trabajo

Las variables “Riesgos laborales” y “Condiciones ambientales” fueron definidas en conjunto con la Corporación y opinión de expertos.

3.6 ETAPAS PARA EL DESARROLLO

3.6.1 Planeación y Preparación

Primero se recibió una capacitación con la asesora del proyecto para conocer sobre el correcto funcionamiento de una estación modelo, precisamente para tener una perspectiva más amplia sobre el enfoque que realmente necesitaba el trabajo a realizar.

Luego se coordinó una entrevista con la Gerente General para determinar los departamentos y puestos que tenían identificados, ya que la empresa no contaba con un organigrama.

Una vez definidos los puntos de la entrevista se decidió extender el estudio a lo largo de todos los departamentos de la organización, por lo que la gerencia dio la orden a todos los colaboradores de atender al 100% lo que se les solicitara.

Como no se contaba con un organigrama, se propuso un análisis de la estructura organizacional basado en funciones, para realizar una reestructuración de la Corporación y finalmente basar el manual de puestos en la nueva propuesta organizativa. Dicho análisis requirió la aplicación de la encuesta descrita anteriormente, por lo que se programó con el auditor un calendario de visitas para cada estación, donde se recolectaron todos los datos referentes a las tareas realizadas por cada uno de los colaboradores de la corporación.

Metodología

Luego, se procedió a realizar el análisis de la situación actual de la estructura organizacional, que consistió en definir las funciones que desempeñaba cada colaborador para hacer una selección de las tareas comunes, con el fin de asignarle un nombre específico, por ejemplo, en la recolección de datos, los 122 pisteros presentaban tareas comunes, sin embargo, todos las denominaban de manera diferente, por lo que se decidió en tareas definidas como “echar combustible” o “echar gasolina”, nombrarlas como “dispensar combustible” y así sucesivamente con todas las tareas comunes de la organización. Una vez finalizada la primera etapa, las funciones se agruparon y analizaron mediante la implementación de la tabla analítica que se puede apreciar en el Apéndice 1.

Mediante la tabla de análisis se logró determinar:

- Tareas a reubicar: fueron las tareas que se asignaron a un nuevo puesto o departamento.
- Redefinición de tareas: son las tareas que necesitaban ser agrupadas y definidas de manera diferente, algunas solo cambiaron de concepto y se mantuvieron en el puesto de análisis, otras se redefinieron y tuvieron que ser reubicadas.

La reubicación de una tarea se ejecutaba cuando cumplía con al menos una de las siguientes condiciones:

- La tarea no correspondía a las labores propias del cargo.
- La tarea era desempeñada por otro puesto.

Además de las condiciones establecidas, las tareas se reubicaron con el objetivo de encontrar un balance en la carga de trabajo.

Después de realizar el análisis, se diseñó el cuadro que se puede apreciar en el Apéndice 4, el cual contiene el formato de la propuesta con la nueva distribución de tareas, departamentos y puestos.

Finalmente, se propuso el nuevo organigrama estructural para la corporación basado en la propuesta de redistribución de tareas.

Metodología

Una vez realizado el análisis de la estructura organizacional basada en funciones, se procedió a realizar la selección de los factores de especificaciones, los cuales fueron presentados al auditor y a la gerente para su aprobación. Además, en una etapa previa, los factores de especificaciones fueron evaluados y aprobados por un ingeniero de la Cámara de Empresarios del Combustible.

Tomando en cuenta la naturaleza de los factores de especificaciones elegidos, se aplicó la gradación a la formación académica, experiencia laboral, supervisión ejercida, responsabilidades y esfuerzo mental, mientras que, para las aptitudes, habilidades, destrezas, esfuerzo físico, riesgos laborales y condiciones de trabajo, se estableció grupos de características que podían ser seleccionadas de manera múltiple e independiente.

3.6.2 Ejecución

Debido a que la corporación contaba con una gran cantidad de colaboradores dispersos en distintas partes del país, y más aún, porque el análisis del manual se iba a realizar con base en la nueva propuesta organizativa, la definición de los perfiles se realizó en conjunto con un cargo de referencia representado por el auditor. Se eligió a este colaborador como parte de la recomendación que hizo la gerente general, principalmente porque él es el único en toda la corporación que ha pasado por todos los puestos, he incluso, fue durante 5 años, el gerente general de la corporación.

Para realizar la definición de los perfiles se coordinó con el auditor una reunión donde se le aplicó una entrevista con cuestionario guía, la cual se puede apreciar en el Apéndice 3. Por otro lado, mientras el auditor seleccionaba los componentes del perfil para cada puesto, se utilizó la herramienta que se muestra en el Apéndice 5 para recolectar los datos de la entrevista con el cuestionario guía.

Después de recolectar los datos se realizó el formato final para el manual puestos y fue presentado nuevamente a la gerencia para su aprobación. Para el diseño del manual de puestos se utilizó la codificación de puestos que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.Codificación de los puestos

Departamento	Nombre del puesto	Código
Gerencia	Gerente General	GG-G-00
Gerencia	Asistente Gerencial	AG-G-00
Administrativo	Técnico en Sistemas de Crédito e Inventarios	TSCI-DA-00
Administrativo	Auxiliar Contable 1	AUXC1-DA-00
Administrativo	Auxiliar Contable 2	AUXC2-DA-00
Administrativo	Oficinista	O-DA-00
Gestión del talento humano	Gerente de GTH	GGTH-GTH-00
Control interno	Supervisor Operativo	SO-CI-00
Control interno	Encargado de Inventarios	EINV-CI-00
Administrativo de sucursales	Administrador de Sucursal	AS-DAS-01
Administrativo de sucursales	Asistente Administrativo	AA-DAS-01

Unidad operativa	Jefe de Pista	JP-UO-01
Unidad operativa	Pistero	PU-UO-01
Tramitología	Encargado de Asesoría Técnica y Tramitología legal	ET-TL-00
Mantenimiento	Encargado de Mantenimiento	EM-M-00
Transporte	Transportista	T-UT-01

Como se puede apreciar en la tabla 3, la codificación está compuesta por tres partes, la primera representa las abreviaturas de los nombres de cada puesto, la segunda parte corresponde al departamento que pertenece cada puesto, finalmente, la tercera parte es representada por un sistema numérico que define la ubicación geográfica de cada puesto. Para la determinación de los números de la tercera parte de la codificación se utilizó el sistema que se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 4. Sistema numérico para la codificación de los puestos

Ubicación	Código
Oficinas centrales	00
Estación Puerto Viejo	01
Estación Florencia	02
Estación Pital	03

Estación Los Chiles	04
Estación Cañas	05
Estación La Managua	06
Estación Ventanas	07
Estación El Roble	08
Estación Costanera 27	09
Estación Pacífico	10
Estación Santa Inés	11
Estación Acón	12
Estación Mayecasi	13
Estación Naciones Unidas	14

De esta manera se facilita la identificación de cada puesto, por ejemplo, un administrador de la sucursal de Santa Inés se identificará con el código AS-DAS-11, mientras que uno de la sucursal de Mayecasi, se identificará con el código AS-DAS-13, y así sucesivamente con cada puesto.



CAPÍTULO IV

Análisis de la situación
actual

4 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Índice para análisis de la situación actual

Introducción	40
Gerencia	41
Departamento Contable	43
Departamento de Asuntos Legales	48
Departamento Administrativo de Sucursales	49
Unidad Operativa	52
Unidad de Transporte	55
Departamento de Auditoría	56
Departamento de Recursos Humanos	58
Organigrama estructural de Corporación Gasolineras del norte basado en la situación actual	59

INTRODUCCIÓN

Este capítulo describe la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional y la descripción de sus puestos como parte de los resultados obtenidos del estudio realizado.

Corporación Gasolineras del Norte no cuenta con una estructura organizacional formalmente definida por lo que se realiza en este capítulo un diagnóstico de la situación actual, que permita desarrollar una propuesta de estructura organizativa basada en funciones, con el fin de proporcionar un marco base para la elaboración del manual descriptivo de puestos que se presentará en el Tomo II y además marcar el punto de partida para realizar a futuro una estructura que contemple todos los requerimientos de un diseño completamente desarrollado.

A continuación se presenta el análisis, el cual consiste en una tabla que muestra en la parte izquierda los puestos existentes, a cuál departamento pertenecen y finalmente la descripción de las tareas que se realizan en cada uno.

Por otro lado, la parte derecha de la tabla muestra lo que se decide hacer con la tarea definida por la empresa.

La parte final del análisis muestra un diseño de organigrama basado en la descripción actual de la estructura organizativa con el objetivo de brindar al lector un panorama más claro del funcionamiento de la corporación.

Gerencia				
Puesto: Gerente General				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
1- Control y asistencia general sobre todas la operaciones que se desempeñan en la compañía.	SI	NO	Departamento	Puesto
Auditoría de todas las estaciones de servicio en el área contable, mantenimiento y servicio al cliente.	x		Redefinir tarea**	
Asistencia en programas informáticos.		x	Administrativo*	Técnico en Sistemas de Crédito e Inventarios*
Manejo de personal administrativo y choferes.	x		Redefinir tarea**	
Tramitar las renovaciones de permisos de Recope, Minae, municipalidad etc.		x	Tramitología*	Encargado de Asesoría Técnica y Tramitología Legal*
Realizar el pago correspondiente a la CCSS.		x	Gestión de Talento Humano*	Gerente de GTH*
Controlar los inventarios de lubricantes.		x	Control Interno*	Encargado de Control Interno*
Selección y contratación del personal administrativo.		x	Redefinir tarea**	

Análisis de la situación actual

Otras tareas					
Planear las rutas de los camiones.		x	Gerencia	Asistente gerencial	
Dirigir los proyectos de remodelación y construcción de todas las estaciones de servicio.	x		Redefinir tarea**		
Compra a proveedores.	x		Redefinir tarea**		
Conciliación de cuentas bancarias.		x	Administrativo*	Auxiliar contable 2	
Encargado de realizar los pagos de las deudas de la empresa.	x				
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2				

Análisis de la situación actual

Departamento Contable				
Puesto: Auxiliar Contable 1				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Reporte diario de compra y distribución de combustibles.				
Control de hojas de descarga		x	Gerencia	Asistente de Gerencia*
Comparar los reportes diarios de compra de combustible con los enviados por Recope a fin de mes.		x	Gerencia	Asistente de Gerencia*
Enviar las facturas organizadas por códigos al contador.		x	Gerencia	Asistente de Gerencia*
2- Reporte y control de gastos				
Solicitar a cada estación los gastos para archivarlos.	x			Redefinir tarea**
Verificar que los gastos estén debidamente ingresados al sistema.	x			
Solicitar un respaldo del sistema cada 3 días para comparar lo registrado con la factura física y lo reportado en la hoja de caja.	x			
Imprimir el resumen de gastos a fin de mes para enviarlo al contador.	x			Redefinir tarea**
3- Reporte de pago a proveedores				
Control de cancelaciones de facturas a proveedores realizadas por todas las estaciones.	x			
Verificar que las facturas sean correctamente completadas.	x			
Realizar el mismo proceso de comprobación realizado en el punto 2.	x			
4- Control de devoluciones				
Solicitar las boletas de devoluciones.		x	Gerencia	Asistente de gerencia*
Realizar el mismo proceso de comprobación establecido en el punto 2.		x	Gerencia	Asistente de gerencia*
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Análisis de la situación actual

Departamento Contable				
Puesto: Auxiliar Contable 2				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
1- Auditoría de cuentas bancarias	SI	NO	Departamento	Puesto
Comparar los datos obtenidos de la hoja de caja con lo registrado en las cuentas bancarias.	x			
Verificar que los depósitos y transferencias que hacen los clientes coincidan con lo que se registra en el sistema.	x			
2-Archivo de comprobantes				
Solicitar los comprobantes de transferencias y depósitos para archivarlos.		x	Redefinir tarea**	
Pasar las hojas de caja a formato Excel y archivar.		x	Administrativo*	Oficinista*
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Departamento Contable				
Puesto: Auxiliar Contable 3				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Auditoría y archivo de Datafonos y cuentas bancarias		x	Administrativo*	Auxiliar Contable 2
Comparar los cierres que registra el datafono con los que se anotan en la hoja de caja de cada estación.		x	Administrativo*	Auxiliar Contable 2
Conciliar las cuentas del banco con cada hoja de caja a fin de mes.				
2- Registro y control de numeraciones en cada estación.				
Registrar las numeraciones de cada estación.		x	Gerencia*	Asistente Gerencial*
Verificar las numeraciones con el sistema.		x	Gerencia*	Asistente Gerencial*
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Departamento Contable

Puesto: Encargado de Control de Inventarios 1

Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Auditoría de créditos e inventarios				
Solicitar las medidas de combustible a los administradores de cada estación.		x	Administrativo*	Oficinista*
Comparar las facturas de mercadería registradas por las estaciones con las ingresadas en el sistema de control de inventarios y crédito.		x	Control Interno*	Encargado de Inventarios*
Registrar las facturas de mercadería en el reporte entregado al contador cada mes.		x	Redefinir tarea**	
Ingreso de crédito y abonos en el reporte de bitácoras.	x			
Comparar las bitácoras de crédito manuales con las del sistema.	x			
Revisar ventas, créditos, abonos y mercadería en el sistema.	x		Redefinir tarea**	
2- Control y asistencia general del sistema de control de inventarios y crédito				
Encargado y responsable de autorizar los cambios en el sistema.	x			
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Departamento Contable				
Puesto: Encargado de Control de Inventarios 2				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Control físico de inventarios				
Coordinación de pedidos de suministros para las estaciones de servicio.	x			
Conteos de mercadería contra listado del sistema para la comprobación de saldos y existencias.	x			
Reconteo de producto contra reporte de tomas y diferencias para asegurar los saldos en existencia.	x			
2- Asistencia técnica				
Revisión de inclusión correcta de documentación en el programa de punto de venta.	x			
Mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte.		x	Mantenimiento*	Encargado de Mantenimiento
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Departamento de Asuntos Legales				
Puesto: Encargado de Asuntos Legales				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Tramitología Municipal.				
Tramitar permisos de patentes.	x			
Permisos de construcción.	x			
Permisos de uso de suelo.	x			
Declaraciones juradas de bienes inmuebles.	x			
Declaraciones juradas de ingreso de patentes.	x			
2- Tramitología con institutos, entes regulatorios y ministerios del estado.				
Tramitar permisos del Ministerio de Salud.	x			
Renovación de permisos compra-venta de Recope.	x			
Renovación concesiones de Minae.	x			
Renovación y trámites de nuevos permisos de placas para cisternas CR-APTH.	x			
Renovación de permisos para el transporte de materias peligrosas.	x			
Gestionar certificaciones, pólizas del INS, vehículos y riesgos de trabajo.	x			
Apoyo técnico en trámites de SETENA.	x			
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Análisis de la situación actual

Departamento Administrativo de Sucursales				
Puesto: Administrador de Sucursal				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Control de crédito				
Realización del cierre de caja global.	x			
Realizar cierre de caja total a las 2:00pm.	x			
Llevar diariamente la bitácora de crédito.	x			
Realizar arqueo de facturas de crédito.	x			
Cobro de crédito a los clientes.	x			
Revisión de crédito con el auditor.	x			
Realizar trámites de facturas a los clientes sujetos a crédito.	x			
Revisión y conciliaciones de créditos.	x			
2- Supervisión general de la estación				
Supervisar el servicio que brindan los pisteros.	x			
Coordinar el horario de los empleados.	x			
Supervisar el aseo de la estación.	x			
Revisión de cajas realizadas por los pisteros en cada turno.	x			
Toma de medidas en los tanques de combustible.	x			
Recepción del camión repartidor de combustible.	x			
Supervisar la descarga de combustible.	x			

Análisis de la situación actual

3- Trámites con entidades externas				
Registro de numeraciones en el cambio de turno de las 2.	x			
Escanear los depósitos y enviarlo a oficinas centrales.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
Escanear facturas de compras y gastos y enviar a oficinas centrales.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
Escanear facturas de RECOPE y enviar a oficinas centrales.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
4- Reporte de transacciones a oficinas centrales				
Facturación de mercadería.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
Atender proveedores de mercadería.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
Preparar y realizar los depósitos bancarios.	x		Redefinir tarea**	
Realizar pedidos a proveedores.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
Realizar los trámites respectivos con: Mopt, Minae, Oficina de hidrocarburos, Registro Público y Aresep.		x	Administrativo de sucursales	Asistente administrativo
5- Encargado de la tienda				
Control de inventario de la tienda y marcación de precios.		x		
Ingresar y revisar venta de aceites y lubricantes.		x		
Acomodar la mercadería en sus respectivos estantes		x		
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Análisis de la situación actual

Departamento Administrativo de Sucursales				
Puesto: Asistente Administrativo				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Control de crédito				
Cobro de crédito a los clientes.		x	Administrativo de Sucursales	Administrador de Sucursal
Revisión de crédito con el auditor.		x	Administrativo de Sucursales	Administrador de Sucursal
Realizar trámites de facturas a los clientes sujetos a crédito.	x			
Revisión y conciliaciones de créditos.		x	Administrativo de Sucursales	Administrador de Sucursal
2- Reporte de transacciones a oficinas centrales				
Facturación de mercadería.	x		Redefinir tarea**	
Atender proveedores de mercadería.	x			
Preparar y realizar los depósitos bancarios.	x			
Realizar pedidos a proveedores.	x			
3- Suministro a pisteros				
Suplir a los pisteros de efectivo, aceites (inventario), materiales de trabajo relacionado con facturas.	x			
4- Encargado de la tienda				
Control de inventario de la tienda y marcación de precios.	x			
Ingresar y revisar venta de aceites y lubricantes.	x			
Acomodar la mercadería en sus respectivos estantes.	x			
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Análisis de la situación actual

Unidad Operativa				
Puesto: Jefe de Pista				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Limpieza general de la estación.				
Limpieza de la islas (Mangueras, pistolas bases, basurero, máquinas).	x			Redefinir tarea**
Limpieza de las pistas.	x			Redefinir tarea**
Limpieza de baños.	x			Redefinir tarea**
Limpieza de tanques.		x	Mantenimiento	Encargado de Mantenimiento
Limpieza de las trampas.	x			Redefinir tarea**
2- Asistencia de pisteros.				
Ayudar a los pisteros a vender gasolina.	x			
Cubrir el puesto de los pisteros que estén haciendo uso de su hora de alimentación.	x			
En caso de contaminación encargarse del debido proceso.	x			
3- Mantenimiento de la estación en general.				
Mantenimiento de tanques.		x	Mantenimiento	Encargado de Mantenimiento
Reparaciones en general (losa, islas, electricidad, baños y pintura en general).	x			Redefinir tarea**
4- Otras tareas				
Asistir al administrador en la descarga de combustible.	x			
Asistencia a la estación las 24 horas.	x			
*Ver propuesta de tomo 2				**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2

Unidad Operativa				
Puesto: Pistero				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Servicio al cliente				
Dispensar combustible.	x			
Revisar presión de las llantas.	x			
Revisión de aceite.	x			
Lavar parabrisas.	x			
Limpieza de islas.	x			
Revisión de líquidos de freno.	x			
Velar por la seguridad del cliente en caso de llenar tanques grandes o pichingas.	x			
2- Venta de combustibles y productos en general				
Venta de aceites y líquidos de freno.	x			
Realizar cierre correspondiente de cajas.	x			
Revisión de numeración marcada en las máquinas dispensadoras de combustible al final y al inicio del turno.	x			
Realizar facturas de crédito a los clientes autorizados por el administrador.	x			
3- Limpieza general de la estación.				
Limpieza de la islas (Mangueras, pistolas bases, basurero, máquinas.)	x			
Limpieza de las pistas.		x	Unidad Operativa	Jefe de Pista

Análisis de la situación actual

Limpeza de baños.		x	Unidad Operativa	Jefe de Pista
Limpeza de tanques.		x	Unidad Operativa	Jefe de Pista
4- Mantenimiento de la estación en general.				
Mantenimiento de tanques.		x	Mantenimiento	Encargado de Mantenimiento
Reparaciones en general (losa, islas, electricidad, baños y pintura en general).		x	Unidad Operativa	Jefe de Pista
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Unidad de Transporte				
Puesto: Transportista				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Transporte de combustible				
Transportar el combustible desde Recope hasta las estaciones asignadas.	x			
Realizar el procedimiento de descarga junto con el administrador de la estación.	x			
Llevar el control de las bitácoras de descarga.	x			
2- Mantenimiento de la unidad de transporte				
Lavar la unidad de transporte	x			
Llevar la unidad de transporte al taller para revisiones, cambios de aceite, reparaciones, etc.	x			
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

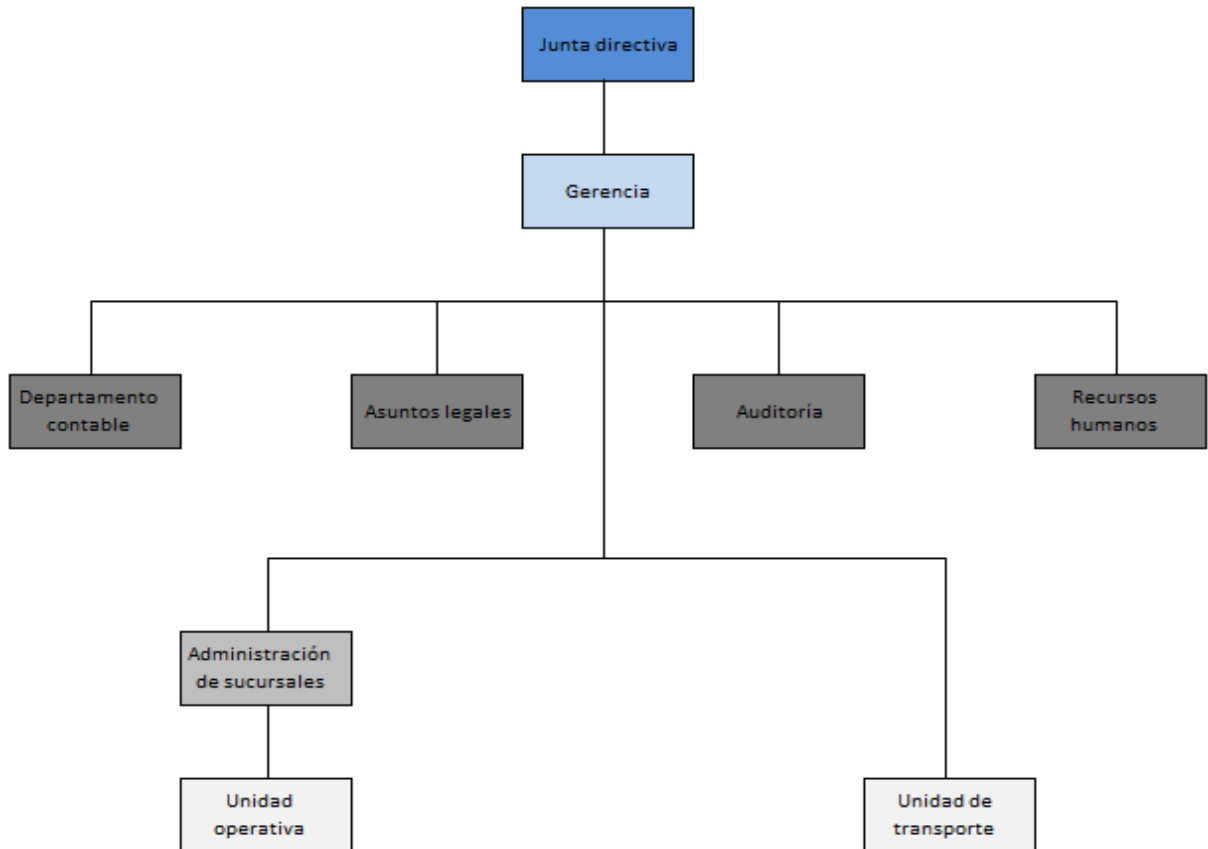
Auditoría				
Puesto: Auditor				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
Auditoría de todas las estaciones de servicio en el área contable, mantenimiento y servicio al cliente.				
Revisar la bitácora de crédito con los administradores de sucursales.	x			
Velar por que las operaciones de la estación sean realizadas de la mejor manera	x			
Supervisar el mantenimiento de las estaciones.	x		Redefinir tarea**	
Realizar el proceso de contratación de personal.		x	Gestión de talento humano*	Gerente de GTH*
Atender las solicitudes o sugerencias de los pisteros.	x			
Realizar un cronograma de visitas sorpresa a cada estación.	x			
Velar por que se cumpla las normas de servicio al cliente.	x			
Conciliar créditos con clientes		x	Redefinir tarea**	
Otras tareas				
Capacitar al personal nuevo.		x	Gestión de talento humano*	Gerente de GTH*

Análisis de la situación actual

Realizar depósitos bancarios.		x	Redefinir tarea**	
Asistencia en sistemas de control de crédito e inventarios.		x	Redefinir tarea**	
Toma física de inventarios.		x	Administrativo*	Auxiliar contable 2
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Departamento de Recursos Humanos				
Puesto: Gerente de Recursos Humanos				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
1- Gestión general del recurso humano de toda la corporación.				
Confección de planillas.	X			
Realizar el trámite de liquidaciones, amonestaciones o llamadas correctivas.	X			
Trámites bancarios para realizar los depósitos de los pagos de salario.	X			
Manipulación y archivo de la documentación del personal.	X			
Resolución de conflictos.	X			
Preparación de planillas CCSS.	X			
Control de boletas de vacaciones.	X			
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Ilustración 5. Organigrama estructural de Corporación Gasolineras del Norte basado en la situación actual.



Simbología	
	Unidad Organizacional
	Línea de Mando
Fecha: 11/09/2013.	
Autor: Jesús Marconi Obando Aguilera.	



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Aunque la Corporación tiene definidos los departamentos que la componen y sus puestos respectivos, algunos colaboradores desconocen el nombre de su puesto y el departamento al que pertenecen.
- El gerente general desempeña en su mayoría tareas operativas, lo que debilita la parte analítica que le corresponde al puesto.
- La mayoría de las decisiones están centralizadas en la Gerencia, lo que genera respuestas y acciones que dificultan el funcionamiento de la compañía.
- La Corporación no tiene definido un modelo estándar para asegurar la uniformidad en las 14 estaciones de servicio, por lo que cada una se maneja de manera diferente en cuanto a su administración y estructura.
- Los departamentos conocidos por la empresa como Contable, Asuntos Legales y Auditoría están erróneamente definidos, ya que tanto el contador como el abogado son externos y no existe un auditor como tal en la corporación.
- El puesto conocido por la Gerencia como Encargado de Inventarios 1, se encuentra con de sobrecarga laboral.
- El puesto de Auxiliar Contable 3, tiene a su cargo un grupo reducido de tareas, las cuales son operativas y no demandan gran cantidad de tiempo.
- El Gerente de Recursos Humanos realiza, en su mayoría, tareas operativas, dejando de lado labores como desarrollo de programas de capacitación, inducción reclutamiento, etc.
- Las tareas de reportes contables estaban distribuidas en los tres puestos de auxiliar contable.
- Existe duplicidad de tareas en la mayoría de los puestos de la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

- Se asigna tareas a los puestos que en ocasiones no tienen relación con las funciones que se desempeñan en el mismo.
- Las tareas relacionadas con el archivo de datos, están dispersas en varios puestos de la organización, por lo que no se tiene un registro ordenado de datos.
- Las tareas de supervisión y control se encuentran dispersas en diferentes puestos de la organización, lo que genera confusión en los puestos de menor jerarquía.
- Las tareas de mantenimiento técnico están asignadas a los pisteros lo que dificulta el buen desempeño de sus labores y la calidad del trabajo relacionado con el mantenimiento.

5.2 RECOMENDACIONES

- Basado en la nueva estructura dar a conocer a cada colaborador el puesto y departamento al que pertenecen, mediante comunicados o reuniones.
- Aplicar la distribución y asignación de tareas propuestas en el Tomo II para delegar las tareas operativas que desempeña el Gerente General y descentralizar la toma de decisiones.
- Aplicar la nueva estructura organizacional propuesta para las estaciones de servicio de manera uniforme, para lograr una estandarización estructural.
- Aplicar la nueva estructura organizacional propuesta para las oficinas centrales, donde se da una reestructuración de los departamentos que nivela la carga laboral y distribuye las tareas de manera eficiente.
- Asignar las tareas complementarias propuestas en el Tomo II al Gerente de Recursos Humanos.
- Asignar las tareas de archivo al puesto nombrado como Oficinista, que se propone en el Tomo II.
- Aplicar la nueva distribución de tareas planteada por la propuesta del Tomo II, para eliminar la duplicidad de tareas y la incongruencia en la asignación de las mismas.

Conclusiones y Recomendaciones

- Aplicar la nueva distribución de tareas planteada por la propuesta del Tomo II para agrupar y reubicar de manera eficiente, las tareas de control y supervisión.
- Aplicar la propuesta de estructura organizacional planteada en el Tomo II, donde se asigna las tareas de mantenimiento técnico al Departamento de Mantenimiento.
- Debido al tamaño y alcance del proyecto no se contempló el estudio para la valoración de puestos, por lo que se recomienda complementar el estudio con la implementación de este proceso tan importante.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuadro de Análisis para la distribución de tareas.

Departamento al que pertenece				
Puesto: nombre del puesto				
Descripción de tareas	Análisis de tareas			
	Se mantiene		Reubicar a	
	SI	NO	Departamento	Puesto
Tarea general 1				
Tarea específica 1		x	Depatamento xxxx*	xxxxxxxxx*
Tarea específica 2	x			
Tarea específica 3		x		
Tarea general 2				
Tarea específica 1	x		Redefinir tarea**	
Tarea específica 2	x			
Tarea específica 3				
Tarea específica 4		x	Redefinir tarea**	
Tarea general 3				
Tarea específica 1		x		
Tarea específica 2	x			
Tarea específica 3	x			
Tarea general 4				
Tarea específica 1		x		
Tarea específica 2		x		
*Ver propuesta de tomo 2	**La tarea se redefine en la propuesta del tomo 2			

Apéndice 2. Cuestionario para la descripción de tareas.

Fecha:

Nombre del puesto:

Descripción específica del puesto:

Describa detalladamente las funciones que realiza en el puesto.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

Apéndice 3. Cuestionario Guía.

Requisitos intelectuales

Formación académica

- A. Primaria completa
- B. Tercer ciclo
- C. Secundaria completa
- D. Técnico
- E. Bachiller universitario
- F. Licenciatura

Experiencia laboral

- A. No requiere experiencia previa
- B. De 6 meses a menos de 1 año de experiencia
- C. De 1 año a menos de 2 años de experiencia
- D. De 2 años a menos de 4 años de experiencia

Aptitudes deseadas

Amabilidad	Observación	Razonamiento
Reflexión	Honestidad	Integridad
Respeto a las normas	Intuición	Vivacidad
Relación social	Dinamismo	Entusiasmo
Razonamiento	Numérico	Capacidad de persuasión
Organización	Disciplina	Creatividad
Capacidad de negociación	Emprendedurismo	Rigurosidad

Responsabilidades

Supervisión ejercida

- A. No le corresponde supervisar personal.
- B. Supervisa de 1 a 6 colaboradores.
- C. Supervisa de 6 a 12 colaboradores.
- D. Supervisa de 12 a 18 colaboradores.
- E. Tiene a su cargo la supervisión de más de 18 colaboradores.

Responsabilidades por materiales, herramientas y equipo

Grado de responsabilidad por el valor de materiales, herramientas y equipos a cargo

- A. El equipo utilizado es de bajo costo para la empresa, requiere de mantenimiento esporádico y se puede reemplazar fácilmente.
- B. El equipo utilizado es de costo medio para la empresa, requiere de mantenimiento constante y el daño o reparación de tal equipo representa un atraso importante para el desarrollo de las funciones del cargo.
- C. El equipo utilizado es de alto costo para la empresa, requiere de mantenimiento constante y especializado. El daño o reparación de tal equipo representa un atraso importante para el desarrollo de las funciones del cargo y la compañía.

Grado de responsabilidad por cantidad de materiales, herramientas y equipos a cargo

- A. Solo es responsable por el uso de materiales, herramientas y equipos necesarios para desempeñar las labores del cargo.
- B. Es responsable por el uso de los materiales, herramientas y equipos que utiliza para su trabajo y por los que utilizan sus compañeros de departamento.
- C. Es responsable por los materiales, herramientas y equipos que utiliza para su trabajo y por los que utilizan los colaboradores de diferentes departamentos.

Responsabilidades por manejo de información confidencial

- A. La información que maneja está al alcance de cualquier persona en la organización y no es de carácter confidencial.
- B. Maneja información que es manipulada y vista por un grupo reducido de personas.
- C. La información que maneja solo puede ser manipulada por su cargo y vista por un grupo reducido de personas.
- D. La información que maneja solo puede ser vista y manipulada por su cargo.

Responsabilidades por manejo de dinero y/o títulos valores.

- A. No tiene responsabilidad por el manejo y/o custodia de dinero y/o títulos valores.
- B. Es responsable por el manejo y/o custodia de cantidades mínimas de dinero y/o títulos valores.
- C. Es responsable por el manejo y/o custodia de cantidades considerables de dinero y/o títulos valores.
- D. Es responsable por el manejo y/o custodia de cantidades grandes de dinero y/o títulos valores.

Relaciones de trabajo

- A. Por las condiciones del trabajo solo se requiere que el ocupante se relaciones laborales únicamente con compañeros del mismo departamento.
- B. Por las condiciones del trabajo se requiere que el ocupante mantenga relaciones laborales con compañeros de diversos departamentos.
- C. Por las condiciones del trabajo se requiere que el ocupante mantenga relaciones laborales tanto con diversos departamentos de la empresa como entidades externas a la misma.

Consecuencia y error

Grado en que un error en el desempeño de las labores del cargo que ocupa, afecta el funcionamiento de la empresa.

- A. Un error en el desempeño de las labores cotidianas del cargo no representa un problema grave para la compañía.
- B. Un error en el desempeño de las labores correspondientes al cargo puede ocasionar problemas para la compañía, sin embargo, si se detectan a tiempo se pueden corregir sin ocasionar efectos mayores.
- C. Un error en el desempeño de las labores correspondientes al cargo puede ocasionar problemas difíciles de solucionar ocasionando pérdida de tiempo y dinero para la empresa.
- D. Un error en el desempeño de las labores correspondientes al cargo puede causar grandes pérdidas para la empresa, tanto en el ámbito interno como en el ámbito legal.

Nota: para estos grados se debe especificar en el manual de puestos cuáles son los departamentos o entidades con las que se tiene que relacionar el colaborador.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico

Las labores realizadas por el trabajo exigen las siguientes condiciones de esfuerzo físico:

- Mantenerse de pie por tiempos prolongados.
- Mantener una misma postura por tiempos prolongados.
- Levantamiento constante de pesos considerables.
- Trabajo nocturno

Esfuerzo Mental

- A. El desempeño de las labores del cargo requiere de un manejo mínimo de información, la cual es fácil de procesar, y por ende, se logra obtener una respuesta rápida.
- B. El desempeño de las labores del cargo requiere de un manejo moderado de información que necesita ser procesada con cuidado y eficiencia.
- C. El desempeño de las labores del cargo requiere manejar una gran cantidad de información, la cual necesita ser analizada con cuidado y eficiencia.

Habilidades

Comunicación oral y escrita	Trabajo en equipo	Manejo de información
Realización de actividades rutinarias	Servicio al cliente	Creación de relaciones interpersonales
Desempeño de labores que requieren operaciones numéricas.	Pro actividad e iniciativa	Liderazgo
Análisis de información	Trabajo bajo presión	Motivación

Destrezas

Cálculos numéricos	Manejo de máquinas dispensadoras de Combustible
Uso de datafonos	Archivo de información
Uso de sistemas y máquinas para la asistencia técnica y de información como teléfonos y correos electrónicos.	Manejo de programas relacionados con controles de inventarios y registros contables
Manejo de paquetes de Windows (Excel y Word principalmente).	Uso de máquinas para la impresión y traslado de documentos como: escáner, impresoras, fotocopadoras, etc.
Uso de sistemas y máquinas para la asistencia técnica y de información como: teléfonos, correos electrónicos y TeamViewer.	Conducción de vehículos de 1 eje
Manejo de computadoras	Conducción de vehículos de 2 ejes.

Condiciones de Trabajo

Riesgos laborales.

Caídas en las pistas, accesos y/u oficinas.	Golpes y/o caídas causados por los implementos del trabajo.
Golpes por caídas de objetos	Contacto directo o indirecto con fuentes eléctricas
Riesgo de incendio	Riesgo de explosión
Riesgo de robos	Accidentes con o contra vehículos.
Exposición a ruido.	Contacto con sustancias químicas peligrosas.
Caídas de altura	

Condiciones ambientales

La iluminación es adecuada para el desempeño normal de las labores correspondientes a la jornada de trabajo.
La iluminación no es adecuada para el desempeño normal de las labores correspondientes a la jornada de trabajo.
La temperatura del área de trabajo está ligada a las condiciones climáticas de la región y en algunas ocasiones puede ser desfavorable.
La temperatura del área de trabajo es agradable y permite desarrollarlo con mayor comodidad.
El área de trabajo no se ve acosada por ruidos excesivos que interrumpan la concentración.
El área de trabajo está expuesta a ruido constante.
El área de trabajo presenta condiciones aptas de privacidad para el desempeño del trabajo.
El área de trabajo no presenta condiciones aptas de privacidad para el desempeño de su trabajo.
El área de trabajo presenta un flujo de aire ideal para una ventilación adecuada.
El área de trabajo no presenta un flujo de aire ideal para una ventilación adecuada.
El área de trabajo está expuesta a emanaciones de gases que provocan olores fuertes.

Apéndice 4. Formato para presentar la redistribución de tareas.

Nombre del departamento
Nombre del puesto
Descripción de tareas
Generales
Específicas

Apéndice 5. Instrumento de recolección de datos para entrevista.

Nombre del puesto:

Requisitos intelectuales

Formación académica

Primaria completa	
Tercer ciclo	
Secundaria completa	
Técnico	
Bachiller universitario	
Licenciatura	

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa	
De 6 meses a menos de 1 año de experiencia	
De 1 año a menos de 2 años de experiencia	
De 2 años a menos de 4 años de experiencia	

Aptitudes deseadas

Amabilidad	
Reflexión	
Respeto a las normas	
Relación social	
Razonamiento	
Organización	
Capacidad de negociación	
Observación	
Honestidad	
Intuición	
Dinamismo	

Numérico	
Disciplina	
Emprendedurismo	
Observación	
Honestidad	
Intuición	
Dinamismo	
Numérico	
Disciplina	
Emprendedurismo	

Responsabilidades

Supervisión ejercida

No le corresponde supervisar personal.	
Supervisa de 1 a 6 colaboradores.	
Supervisa de 6 a 12 colaboradores.	
Supervisa de 12 a 18 colaboradores	
Tiene a su cargo la supervisión de más de 18 colaboradores.	

Responsabilidades por materiales, herramientas y equipo

Grado de responsabilidad por el valor de materiales, herramientas y equipos a cargo

- A. El equipo utilizado es de bajo costo para la empresa, requiere de mantenimiento esporádico y se puede reemplazar fácilmente.
- B. El equipo utilizado es de costo medio para la empresa, requiere de mantenimiento constante y el daño o reparación de tal equipo representa un atraso importante para el desarrollo de las funciones del cargo.
- C. El equipo utilizado es de alto costo para la empresa, requiere de mantenimiento constante y especializado. El daño o reparación de tal equipo representa un atraso importante para el desarrollo de las funciones del cargo y la compañía.

Grado de responsabilidad por cantidad de materiales, herramientas y equipos a cargo

- A. Solo es responsable por el uso de materiales, herramientas y equipos necesarios para desempeñar las labores del cargo.
- B. Es responsable por el uso de los materiales, herramientas y equipos que utiliza para su trabajo y por los que utilizan sus compañeros de departamento.
- C. Es responsable por los materiales, herramientas y equipos que utiliza para su trabajo y por los que utilizan los colaboradores de diferentes departamentos.

Responsabilidades por manejo de información confidencial

- A. La información que maneja está al alcance de cualquier persona en la organización y no es de carácter confidencial.
- B. Maneja información que es manipulada y vista por un grupo reducido de personas.
- C. La información que maneja solo puede ser manipulada por su cargo y vista por un grupo reducido de personas.
- D. La información que maneja solo puede ser vista y manipulada por su cargo.

Responsabilidades por manejo de dinero y/o títulos valores.

- A. No tiene responsabilidad por el manejo y/o custodia de dinero y/o títulos valores.
- B. Es responsable por el manejo y/o custodia de cantidades mínimas de dinero y/o títulos valores.
- C. Es responsable por el manejo y/o custodia de cantidades considerables de dinero y/o títulos valores.
- D. Es responsable por el manejo y/o custodia de cantidades grandes de dinero y/o títulos valores.

Relaciones de trabajo

- A. Por las condiciones del trabajo solo se requiere que el ocupante se relaciones laborales únicamente con compañeros del mismo departamento.
- B. Por las condiciones del trabajo se requiere que el ocupante mantenga relaciones laborales con compañeros de diversos departamentos.
- C. Por las condiciones del trabajo se requiere que el ocupante mantenga relaciones laborales tanto con diversos departamentos de la empresa como entidades externas a la misma.

Tipo de relación	Detalle
Interna	
Externa	

Consecuencia y error

Grado en que un error en el desempeño de las labores del cargo que ocupa, afecta el funcionamiento de la empresa.

- A. Un error en el desempeño de las labores cotidianas del cargo no representa un problema grave para la compañía.
- B. Un error en el desempeño de las labores correspondientes al cargo puede ocasionar problemas para la compañía, sin embargo, si se detectan a tiempo se pueden corregir sin ocasionar efectos mayores.
- C. Un error en el desempeño de las labores correspondientes al cargo puede ocasionar problemas difíciles de solucionar ocasionando pérdida de tiempo y dinero para la empresa.
- D. Un error en el desempeño de las labores correspondientes al cargo puede causar grandes pérdidas para la empresa, tanto en el ámbito interno como en el ámbito legal.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico

Mantenerse de pie por tiempos prolongados.	
Mantener una misma postura por tiempos prolongados.	
Levantamiento constante de pesos considerables.	
Trabajo nocturno	

Esfuerzo Mental

- A. El desempeño de las labores del cargo requiere de un manejo mínimo de información, la cual es fácil de procesar, y por ende, se logra obtener una respuesta rápida.
- B. El desempeño de las labores del cargo requiere de un manejo moderado de información que necesita ser procesada con cuidado y eficiencia.
- C. El desempeño de las labores del cargo requiere manejar una gran cantidad de información, la cual necesita ser analizada con cuidado y eficiencia.

Habilidades

Comunicación oral y escrita	
Realización de actividades rutinarias	
Desempeño de labores que requieren operaciones numéricas.	
Análisis de información	
Trabajo en equipo	
Servicio al cliente	
Pro actividad e iniciativa	
Trabajo bajo presión	
Manejo de información	
Creación de relaciones interpersonales	
Liderazgo	
Motivación	

Destrezas

Cálculos numéricos	
Uso de datafonos	
Uso de sistemas y máquinas para la asistencia técnica y de información como teléfonos y correos electrónicos.	
Manejo de paquetes de Windows (Excel y Word principalmente).	
Uso de sistemas y máquinas para la asistencia técnica y de información como: teléfonos, correos electrónicos y TeamViewer.	
Manejo de computadoras	
Manejo de máquinas dispensadoras de Combustible	
Archivo de información	
Manejo de programas relacionados con controles de inventarios y registros contables	
Uso de máquinas para la impresión y traslado de documentos como: escáner, impresoras, fotocopadoras, etc.	
Conducción de vehículos de 1 eje	
Conducción de vehículos de 2 ejes.	

Condiciones de Trabajo

Riesgos laborales

Caídas en las pistas, accesos y/u oficinas.	
Golpes por caídas de objetos	
Riesgo de incendio	
Riesgo de robos	
Exposición a ruido.	
Caídas de altura	
Golpes y/o caídas causados por los implementos del trabajo.	
Contacto directo o indirecto con fuentes eléctricas	
Riesgo de explosión	
Accidentes con o contra vehículos.	
Contacto con sustancias químicas peligrosas.	

Condiciones ambientales

El área de trabajo presenta condiciones aptas de privacidad para el desempeño del trabajo.	
El área de trabajo no presenta condiciones aptas de privacidad para el desempeño de su trabajo.	
El área de trabajo presenta un flujo de aire ideal para una ventilación adecuada.	
El área de trabajo no presenta un flujo de aire ideal para una ventilación adecuada.	
El área de trabajo está expuesta a emanaciones de gases que provocan olores fuertes.	
La iluminación es adecuada para el desempeño de las labores correspondientes a la jornada de trabajo.	

La iluminación no es adecuada para el desempeño normal de las labores correspondientes a la jornada de trabajo.	
La temperatura del área de trabajo está ligada a las condiciones climáticas de la región y en algunas ocasiones puede ser desfavorable.	
La temperatura del área de trabajo es agradable y permite desarrollarlo con mayor comodidad.	
El área de trabajo no se ve acosada por ruidos excesivos que interrumpen la concentración.	
El área de trabajo está expuesta a ruido constante.	

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9 ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Pax Mexico.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena ed.). (M. d. Anta, Ed.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Jaramillo, I. D., & Ramírez, R. D. (s.f.). *Método y conocimiento metodología de la investigación*. Universidad EAFIT.
- José, P. E. (1984). *Introducción al análisis administrativo*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Lucio, R. H., Collado, C. F., & Sampieri, P. B. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F: Mac Graw Hill.