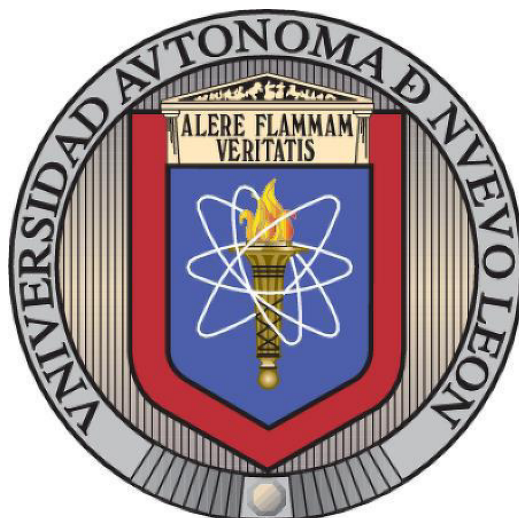


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**HOMOLOGACIÓN DE PUESTOS INTERNACIONALES PARA UNA
EMPRESA DE TECNOLOGÍA EN EL NORTE DE MÉXICO**

PRESENTA

ALBERTO IVÁN CASTILLO LINTON

**PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MAYO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**HOMOLOGACIÓN DE PUESTOS INTERNACIONALES PARA UNA
EMPRESA DE TECNOLOGÍA EN EL NORTE DE MÉXICO**

PRESENTA

ALBERTO IVÁN CASTILLO LINTON

**PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

MAYO, 2016

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por mi salud, la oportunidad y el tiempo para poder concluir esta etapa personal y profesional en mi vida.

Agradezco a mi esposa, Vanessa, por su apoyo en todo momento y que en lo posible me ayudó y alentó en los momentos más complicados en este periodo académico, así como también a mis dos hijas, Giovanna y Julieta que fueron mi motivación diaria desde que inicie estos estudios de posgrado.

También les agradezco a mis Padres, Andrés y Rita, la disciplina, compromiso, educación y la responsabilidad que me inculcaron en casa desde que tengo memoria para aplicarlos en todos los ámbitos de la vida.

Agradezco a la Facultad de Psicología que me permitió pertenecer a esta maestría, a todos los profesores que compartieron su conocimiento, experiencia y sabiduría conmigo durante este periodo académico en esta facultad, a mi Directora de Tesis, la Dra. Aurora Moyano por su paciencia, consejos y apoyo para redactar este proyecto, así como también a mis revisores por el tiempo y sus comentarios otorgados a este trabajo.

Esta etapa realizada en lo que es mi alma mater, la Universidad Autónoma de Nuevo León quedará marcada en mi memoria para toda la vida por todos los momentos y experiencias que me ayudaron a crecer y contribuyeron a mi desarrollo.

GRACIAS

ÍNDICE

Resumen.....	5
Capítulo 1. Introducción.....	6
1.1 Naturaleza del Problema.....	6
1.2 Objetivo General del Proyecto.....	8
1.3 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Propósito de Investigación.....	9
1.5 Preguntas de Investigación.....	9
Capítulo 2: Marco teórico.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 La Organización.....	11
2.3 La Motivación.....	12
2.4 Teorías de Motivación.....	14
2.5 Análisis y Descripción de Puestos.....	16
2.6 Objetivo del Análisis y Descripción de Puestos.....	19
2.7 Beneficios del Análisis y Descripción de Puestos.....	20
Capítulo 3: Metodología.....	22
3.1 Diseño.....	22
3.2 Operacionalización de Variables.....	22
3.3 Escenario.....	22
3.4 Participantes.....	23

3.5 Instrumento.....	23
3.6 Procedimiento.....	23
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	25
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	29
5.1 En relación al procedimiento y objetivo general del proyecto.....	29
5.2 Conclusión central.....	29
5.3 En relación a recomendaciones.....	30
5.4 Aprendizaje.....	30
Referencias.....	32
Anexos.....	34

RESUMEN/ABSTRACT

El presente proyecto hace referencia al proceso que se realizó para una homologación de los códigos de puesto y sus descripciones de puestos de una empresa de tecnología del noreste al realizarse una fusión con una compañía internacional.

La importancia de la comparación de los códigos de puesto y su homologación de todos ellos es que además de pertenecer a un estándar internacional requerido por la organización es al mismo tiempo con fines de aprovechamiento de contar con la información correcta y actualizada de todos los puestos para la obtención de los diferentes beneficios como el balance de cargas de trabajo, capacitación, reclutamiento, planes de vida y carrera y entre otros más solo por mencionar algunos de ellos.

El proceso implicó la obtención de todos y cada uno de los puestos actuales de la organización, un gran esfuerzo para analizarlos y compararlos con los códigos de puesto estándar que se requerían y presentar resultados a la par de algunas recomendaciones.

El objetivo del estudio se logró de manera exitosa además de responder a unas cuestiones que se plantearon desde un inicio en la organización ya que se pensaba que un proceso de esta magnitud pudiera desencadenar una serie de cambios que ocurrieron de manera positiva.

Capítulo 1

Introducción

1.1 Naturaleza del problema

Actualmente conociendo la importancia del significado del trabajo para cualquier individuo según Chase (2005), es necesario que las organizaciones estén también conscientes del crecimiento de cada uno de sus miembros de ella así como también el beneficio que ellas mismas como organizaciones recibirán por tener esto, motivo por el cual si no se cuenta con las bases principales como conocer qué realiza cada uno de sus empleados y hacia donde puede crecer en un futuro estaría generando un sentimiento de desconfianza, desinterés, falta de profesionalismo, desmotivación entre otros, generando un clima laboral nada deseable y más preocupante aun estaría al ser esta postura nada atractiva en términos de motivación que ofrecer a sus trabajadores.

El departamento de recursos humanos debería de poder contar con esta información en cualquier momento y que ésta sea confiable y actualizada para diversos fines como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, planes de vida y carrera por mencionar alguno de sus usos y es aquí donde se resalta la importancia de contar con toda esta información.

Es importante como lo menciona Carrasco (2008) que la información que contiene una descripción de puestos puede ser dinámica, es decir, las actividades, habilidades y responsabilidades pueden ir cambiando a razón del tiempo y otros factores como la

tecnología o leyes fiscales por mencionar algunos, por lo cual, teniendo esta información en algún momento de la historia de la empresa, se debe de interesar porque esta misma se encuentre actualizada sino el valor de la misma sería casi nulo.

Una de las problemáticas para esto, es el tiempo y la manera en como recibir y organizar toda esta información si es que no se cuenta con algún procedimiento o manual de descripción de puestos.

En la empresa especializada en el ramo de la tecnología en el área metropolitana de Monterrey actualmente no cuenta con una estandarización o un proceso definido de los puestos que tienen sus empleados y de acuerdo a una junta realizada en sus instalaciones en el mes de Agosto del 2015, esta poca información de las descripciones de puesto que se tiene viene heredada desde que se compró esta organización y que prácticamente el giro de la empresa, los puestos, el organigrama, las responsabilidades y las necesidades entre muchas otras situaciones más son completamente diferentes a las actuales, por lo cual se realizará un procedimiento para la recepción y categorización de los puestos actuales para proceder con una homologación de puestos con la cadena internacional que compró a esta organización.

Dicha empresa tiene actualmente categorizado a su personal en puestos genéricos o ya no acordes a su departamento generando problemas al momento de capacitar, reemplazo o sustitución de vacante, aumentos de sueldo y algunas otras situaciones de mando o personal a cargo donde la información, ya que no es clara o no se tiene y por lo

tanto existen problemas, por ejemplo, el personal que cree tener cierta autoridad por la falta de jerarquización de los puestos.

La operación diaria de la empresa pareciera no sufrir en su performance ya que la mayoría de su personal es de nivel profesional pero esto repercute directamente como ya se mencionó al tratar de suplir una vacante y no saber con exactitud que hacia la persona que se retiró de la organización o la persona recién contratada al darse cuenta que las actividades a realizar son muy diferentes a las descritas en el puesto en el proceso de reclutamiento y que el personal de recursos humanos poca información puede aportar para aclarar las dudas que pudieran surgir en las entrevistas.

Otro factor a considerar es que los jefes de departamento de esta organización se encuentran localizados en otras oficinas fuera de la ciudad de Monterrey, por lo cual, existe puestos considerados como jefes locales para hacerse cargo de ciertas responsabilidades de cierto número de empleados pero sin conocer con exactitud las actividades de las personas que son responsables, en cuestiones administrativas como permisos, adquisiciones de equipo de cómputo, papelería, puntualidad, asistencia entre otras actividades meramente administrativas y no de operación.

1.2 Objetivo general del proyecto

Describir todos los puestos para todas las posiciones actuales y homologarlas con los estándares internacionales de la organización

1.3 Objetivos específicos

a) Describir la información de todos los puestos actuales en base a su función y que el proceso pueda ser replicable para los futuros puestos de nueva creación.

b) Evaluar los puestos actuales tanto a su descripción como sus funciones para ayudar a equilibrar la carga de trabajo en los puestos actuales que están mal categorizados de la antigua información de la empresa.

1.4 Propósito de investigación

El Propósito del estudio es el de Homologar los puestos actuales con los estándares internacionales de la organización que apoye a resolver problemas de jerarquización, niveles de carga de trabajo, facilitar el reclutamiento y selección de candidatos y la correcta capacitación en base a las verdaderas funciones actuales de los empleados. Así como también se espera que el proceso ayude a futuros puestos de nueva creación y evitar caer en esta misma problemática.

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál será la diferencia entre los puestos locales de la organización estudiada contra los estándares internacionales?

2. ¿Existirán diferencias y cargas de trabajo desiguales en la organización estudiada, Al realizar la homologación de puestos locales actuales contra los puestos estándares internacionales?

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Desde inicios de la civilización el ser humano como grupo ha trabajado para subsistir, sobrevivir y progresar tratando de desarrollar sus actividades con la mayor productividad posible y desde un principio el reparto de ciertas actividades entre los grupos de hombres se generó una administración muy rudimentaria, pero administración a fin de cuentas que ayudó con la unión de recursos y fuerzas para lograr un fin común (Munch 2006).

En el siglo XX se desarrolló la era tecnológica e industrial que en consecuencia generó y consolidó la administración, como un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima calidad en el logro de su objetivo (Taylor 1900).

El factor humano en la era industrial, generó ideas donde contrastaban las prioridades por maximizar la producción y la importancia del recurso humano para darle un sentido no solo a los objetivos y metas de una organización sino para entender la importancia del valor hombre, la motivación y el significado del trabajo.

2.2 La Organización

Todas las organizaciones están constituidas por factores internos y externos que afectan directamente en su funcionamiento, objetivos y resultados, por lo cual cada vez es necesario contar con organizaciones más eficientes para lograr sobrevivir al cada vez más competitivo mercado mundial.

Según León (1985) una organización es el acuerdo entre varias personas de esa organización para cooperar y lograr el desarrollo de cierta actividad, por lo cual resalta la importancia de la correcta administración para coordinar los esfuerzos y lograr los objetivos planteados en la organización.

De acuerdo con Munch (2006) como lo menciona, el factor humano puede ser determinante y clave para lograr las metas propuestas, y el personal seleccionado para desarrollar las actividades en una empresa debe ser seleccionado por sus cualidades y conocimientos necesarios para desempeñarlo de la mejor manera posible.

2.3 La Motivación

Al hablar sobre el significado del trabajo, las responsabilidades del puesto, el tipo de perfil deseado, los intereses de la organización y demás factores involucrados en este proyecto no se puede dejar a un lado el tema de la motivación, que repercute directa o indirectamente al empleado cuando se empieza a analizar su puesto de trabajo.

La motivación según Baron (1996) en el ámbito organizacional depende de las perspectivas que genera el mismo empleado en su trabajo y estas a su vez influyen en el

comportamiento que influye en la motivación al generarse expectativas o resultados de sus acciones, es decir el reconocimiento propio o felicitación por sus actividades realizadas ya sean de manera intrínsecas, o extrínsecas como compensaciones o remuneraciones obtenidas o hasta un posible ascenso de puesto, y éstas hacen que su actitud o conducta se mantenga o sea variable.

Velaz (1996) por su parte menciona que la motivación que cada organización quiera implementar, varia de empresa a empresa ya que algunas están conscientes que la motivación que se tenga en la organización dependerá de la cultura y visión de la misma, teniendo un estilo para dirigirla y reforzarla para todos los empleados, pero que aún y con este esfuerzo al final dependerá del empleado si se acopla al estilo de motivación de la organización.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) por su parte comentan que la motivación depende de la perspectiva de cada empleado y que existen fuerzas que actúan e influyen sobre su conducta final. En esta definición queda explícitamente incorporado el aspecto externo de la motivación así como también los elementos de iniciación y direccionalidad referentes a la conducta. Además también se menciona que la motivación se convierte en un factor clave e importante, ya que modifica la conducta al canalizar el esfuerzo y la energía de sus acciones en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a ambas partes como lo son la organización y el mismo empleado.

2.4 Teorías de Motivación

Como parte de esta investigación para este proyecto, se mencionaran algunas de las principales teorías de motivación.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), tal vez la más conocida y clásica popularmente, ya que Maslow identifico cinco niveles de necesidades a nivel piramidal donde las necesidades básicas y principales se encuentran al fondo de la pirámide: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

En esta categorías se sitúan de forma jerárquica, lo que significa que para poder subir a la siguiente necesidad se debe cumplir por completo la anterior, es decir, la única manera para poder satisfacer las necesidades superiores, es cuando se cumplen la satisfacción de las necesidades inferiores y que exista una motivación para ir por el siguiente nivel de necesidad de la pirámide.

Teoría del factor dual de Herzberg (1967), esta teoría está centrada en las investigaciones referentes al ámbito laboral, donde a través de encuestas a los empleados se observó que cuando las personas interrogadas se sentían cómodas en su trabajo, tendían atribuirse esa situación a ellos mismos, mencionando factores intrínsecos como el reconocimiento, los logros, cumplimiento de objetivos, los ascensos entre otros mencionados pero en cambio cuando se encontraban insatisfechos culpaban a factores externos como las condiciones de trabajo, las relaciones personales, políticas de la empresa por mencionar algunas, siendo de este modo que se comprobó que los factores que los

motivan son totalmente diferentes a los que los desmotivan y esto originó que se dividieran en diferentes factores como lo son los factores higiénicos y motivadores, donde los higiénicos son externos a la tarea y donde su satisfacción elimina la insatisfacción, pero esto no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados pero si no se logran si pueden provocar insatisfacción, y los motivadores se refieren al trabajo cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Teoría de McClelland (1989) que se enfoca básicamente a tres tipos de motivación como lo son el logro, el poder y la afiliación.

El tipo de motivación por lograr se puede resumir como el impulso de sobresalir y tener éxito, que esto logra que los individuos se pongan ellos mismos metas cada vez más elevadas o difíciles de alcanzar, el tipo de persona que tiene esta motivación de logro tienen el deseo de la excelencia y apuestan por las cosas bien hechas y son responsables, en la motivación por poder son el tipo de personas que tienen la necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos y obtener mediante esto el reconocimiento por parte de ellas ya que quieren sentirse importantes, y en la motivación por afiliación son aquellas personas que desean pertenecer a grupos de personas con fines amistosos o populares ya que no se sienten cómodos de manera individual.

Teoría X y Teoría Y de McGregor (1966) se divide en dos partes, donde la teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo

y que evitan las responsabilidades y la teoría Y supone el esfuerzo como algo natural donde las responsabilidades y el compromiso obtienen siempre una recompensa.

Teoría de las expectativas (Vroom 1964) sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias, esperanzas y expectativas a lo que pueda suceder con ellos mismos y su conducta es el resultado de las elecciones entre esas alternativas y esas elecciones fueron en base a sus creencias y esperanzas ya antes mencionadas, es decir, todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de alguna creencia o esperanza a cumplir.

Teoría de Fijación de metas de Locke (1969) donde define que una meta es aquello que una persona está dispuesto a lograr y su intención es básicamente su fuente básica de motivación. También menciona que las metas son importantes en cualquier actividad ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar mejor resultados. Un punto importante es que la meta sea útil y se pueda pelear por ella es que debe ser muy específica y desafiante a la persona pero también a la vez que sea una meta alcanzable.

2.5 Análisis y Descripción de puestos

Según Dessler (1994) el Análisis de Puestos en una organización es un procedimiento donde se determinan las actividades, los deberes y el tipo de persona de acuerdo a su capacidad y experiencia que se requiere en ese puesto en específico y que deberían ser contratadas para ocuparlo.

De acuerdo con Carrasco (2009) los puestos de trabajo en una organización constituyen por igual la esencia de la productividad, misma que debe ser gestionada por el departamento de recursos humanos mediante la organización y la utilización de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante el reclutamiento, selección, formación y motivación del personal para su máxima eficiencia, así como también menciona que el puesto de trabajo es el vínculo más determinante de la relación entre el trabajador y la organización, ya que se accede a un puesto de trabajo por medio de la ocupación de un puesto, que requiere ciertos requisitos y condiciones laborales o económicas y que varían en función del puesto ocupado, de ahí es la importancia del puesto y de las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

Además Carrasco (2009) menciona también que el rol de trabajo es el conjunto de conductas que están relacionadas al puesto, más que al trabajador que las ocupa, es decir, el perfil del puesto y los deberes están más relacionados al puesto o código de puesto que a las capacidades que posee cada persona o trabajador.

Es importante encontrar la diferencia que cada puesto o perfil requiera, ya que mientras algunos puestos requieren un perfil que tenga ciertas actividades, conocimientos o responsabilidades, también habrá puestos donde el rol de trabajo dependerá de la actividad a realizar.

Como lo menciona Peiró (1996), la tarea o actividad de cada puesto de trabajo es una acción que tiene un inicio y un fin, muy distinguibles, donde además hay que incluir la interacción de las personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona,

es por esto que para cada puesto de trabajo será una unidad de análisis que servirá para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones.

Dado todo lo anterior, se puede mencionar que el análisis y descripción de puestos es una metodología fundamental que apoya y contribuye con toda la información que posee a realizar mejoras en la organización, además ayuda como herramienta que actualiza y ordena el proceso de todas las actividades de los empleados.

Según Lanham (1962), el análisis de trabajo de un puesto es un proceso en el cual se obtiene toda la información referente a un trabajo en específico por medio de la observación y el estudio, además de la asignación de tareas que componen a ese puesto y las habilidades, capacidades y conocimientos que se requieren para ejecutarlo y diferenciarlo de los demás.

Dessler (2009) también menciona que en todo análisis de puestos se debe determinar las actividades y obligaciones de los empleados y las características de las personas que se requieren para ese puesto, además proporcionar la información que se utilizará más adelante en la descripción de puestos, las especificaciones del puesto y el tipo de perfil que se requiere.

Además Dessler (2009) comenta que la finalización del estudio y análisis de puestos da como resultado la suficiente información para elaborar por escrito con todo lo obtenido, y de ahí, el departamento de recursos humanos procesa esa información para elaborar y desarrollar las descripciones de puesto y todas sus especificaciones necesarias.

Dado lo anterior y tomándolo en cuenta, se puede comentar que la parte central de este proceso es la obtención de la información ya que partiendo de ésta es donde se realizará el análisis el cual debe ser preciso por cada puesto para obtener el perfil necesario, además de las actividades, y responsabilidades que corresponderán en el siguiente paso que es la creación de la descripción de puestos.

2.6 Objetivo del análisis y descripción de puestos

El principal objetivo del análisis y descripción de puestos como información importante para la organización según Dessler (2009) es el de obtener y definir las actividades y responsabilidades que le servirá tanto al mismo trabajador como a la organización además de delimitar las relaciones con otras áreas y departamentos, ubicar el puesto en la organización, analizar y balancear las cargas de trabajo, planes de vida y carrera y en dado caso si es necesario tener la información para una reestructuración y reasignar las actividades ya definidas a otros puestos.

Para Peiro (1996) se pudiera definir como el principal objetivo de identificar y confirmar las responsabilidades y funciones del puesto detalladas para entender el alcance del puesto en la organización así como su impacto en la misma, no dejando a un lado las cargas de trabajo ya que de manera directa tiene relación con el puesto y en dado caso de una mala asignación de responsabilidad, el balance de carga de trabajo entre dos puestos similares se vería reflejado en las horas de trabajo desarrolladas por cada uno de esos

puestos y de ahí la importancia de conocer por completo las actividades mediante el análisis y la descripción del puesto.

Con estas dos definiciones antes mencionadas se puede mencionar que el análisis y descripción de puestos contiene los deberes, responsabilidades, funciones y actividades del puesto, su relación con otros puestos o departamentos, incluso las competencias que se deberían de tener para poder desarrollarlo y ayuda a entender y valorar el puesto de trabajo.

2.7 Beneficios del análisis y descripción de puestos

Velaz (1996) menciona que los beneficios más importantes que aporta el análisis y posteriormente una descripción de puestos son los de definir y delimitar las responsabilidades y actividades de ese puesto en específico, actividad que al mismo tiempo permite eliminar actividades duplicadas de otro puesto, determinar el grado de jerarquía y delimitar las responsabilidades al puesto y que están tengan un responsable.

Además es una actividad que de forma indirecta o secundaria brinda mucho más mejoras y aporta mucha información para crear mejoras en la organización como lo son la creación de perfiles de puesto, planes de vida y carrera, reducción en tiempos de contratación de personal al contar con la información que se desea que un candidato conozca y posea, planes de capacitación y desarrollo de capacidades y competencias.

Determinantemente se puede comentar que el análisis y descripción de puestos como herramienta de administración para el departamento de recursos humanos para cualquier organización genera beneficios inmediatos como también ya se comentó

beneficios posteriores como apoyo en reclutamiento, formación, evaluación y valoración de puestos, seguridad entre otras más y es una actividad que si bien requiere esfuerzo por recabar y obtener toda la información y después analizarla vale la pena por todo lo que se obtiene y por otro lado, aquella organización que no cuente con esta herramienta está perdiendo de todos estos beneficios y mucho mas desgaste en todos los procesos antes mencionados al no contar con esta valiosa información.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Diseño

Se utilizó el método cualitativo de investigación-acción (Eliot, 1990) como metodología para conocer y resolver la problemática de los códigos de puesto (descripciones de puesto).

3.2 Operacionalización de variables

Las variables que se presentan en este trabajo debido al estudio realizado:

Variable dependiente: Descripción de Puesto

Variable Independiente: Actividades actuales de cada empleado

Donde todos los empleados de la organización, participan en las fases del proceso, desde el planteamiento del problema, recolección de información, resolución del problema al confirmar de manera directa las actividades reportadas en el formato de descripciones de puesto, análisis y evaluación posterior sobre lo realizado, es decir, la confirmación.

3.3 Escenario

Total de empleados actuales de la organización partiendo del nivel supervisor, gerentes y jefes de cada departamento, así como también empleados en áreas staff que proveen servicio a diferentes jefaturas, cada uno proveerá la información de la descripción

de puesto propia y si aplica en cada caso a todos los empleados que dependan directamente de ellos mismos para completar todos los niveles y empleados de la organización.

Cada participante de manera individual completó el formato en su área de trabajo, dándole un periodo de tiempo de 10 días hábiles para posterior entrega de su información.

3.4 Participantes

Aplicado censal a los empleados activos a partir del nivel supervisor, gerente y jefaturas y a sus dependientes directos, así como también aplicado a aquellos empleados en áreas staff de toda la organización.

3.5 Instrumento

Para el presente trabajo se utilizaron lápices, plumas y el formato en papel “Job Description” (Descripción de puesto) que se incluye en el Anexo 1.

3.6 Procedimiento

Se sintetiza y se presenta lo realizado por medio de las siguientes etapas:

Etapas 1: Junta realizada el 20 de Agosto del 2015 donde se menciona la necesidad de homologar los puestos actuales con los estándares internacionales de la organización, además de la necesidad de actualizar y reconocer las actividades y responsabilidades de cada puesto de la organización para la detección de cargas de trabajo.

Etapas 2: Desarrollo del marco teórico

Etapas 3: Planeación con la organización y su departamento de recursos humanos para la aplicación del formato

Etapa 4: Generación de reuniones con todos los participantes para la explicación del proyecto y la forma de llenar el formato

Etapa 5: Recepción y verificación de la información.

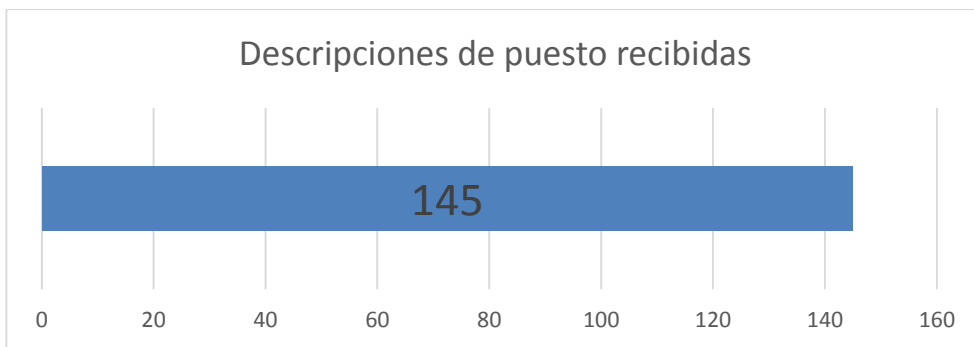
Etapa 6: Revisión de todas las actividades, responsabilidades y deberes para realizar la homologación de puestos actuales vs Puestos Estándar Internacionales.

Etapa 6: Presentación de resultados.

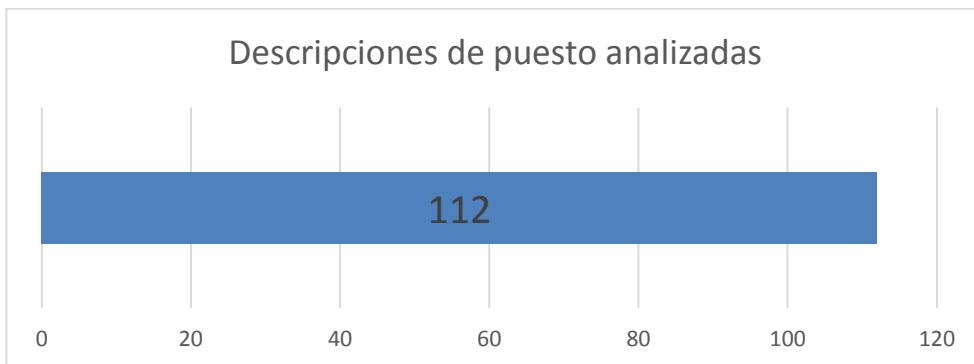
Capítulo 4

Resultados y Discusión

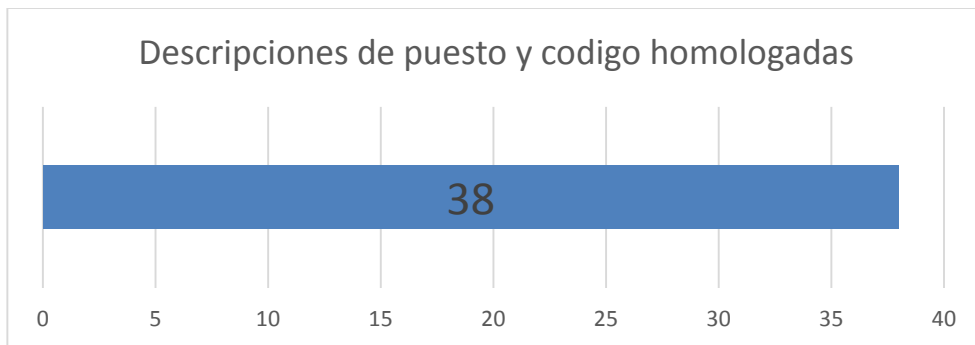
Los resultados obtenidos concluida la homologación de puestos están relacionados a los objetivos planteados en el presente proyecto y a la metodología cualitativa, sin embargo, se muestran algunos datos cuantitativos para su visualización y contexto.



En total se recibieron 145 formatos de Descripción de puesto y su código de puesto, lo que significa un 100% del total comprendido para este proyecto, de estas 145 solicitudes se analizaron 112 de ellas y se descartaron 33 formatos ya que se encontraban duplicadas al ser el mismo puesto y descripción de puesto pero de diferente departamento.



De estas 112 descripciones de puesto analizadas, se realizó un análisis de actividades, responsabilidades y deberes de cada uno de ellos para compararlas con el código de puesto y descripción de puesto estándar que maneja la organización, y de las cuales se pudo detectar que al menos 38 formatos tenían un nombre y código de puesto distinto al que sus actividades y responsabilidades describían, razón por la cual se pudo asignar correctamente haciendo una comparación con el estándar de la organización al código de puesto correcto debido a la descripción de puestos y actividades de cada uno de ellos.



Es decir, 38 códigos de puestos estaban incorrectamente catalogados pudiendo afectar el reclutamiento, capacitación, promociones, planes de vida y carrera entre otras más actividades ya mencionadas con anterioridad que no solo afectan al empleado actual, sino también al proceso de nuevos ingresos y futuras contrataciones.

Analizando estos 38 puestos que fueron corregidos o catalogados con otro código de puesto notamos que la diferencia entre puestos de la compañía local contra el estándar

utilizado internacionalmente se debía por las actividades y responsabilidades que cada trabajador definió en su descripción de puestos y al realizar la comparación entre ambos códigos de puesto resalto que el nombre del puesto que el trabajador tenía designado no correspondía al nombre del código de puesto sugerido por el estándar, se tuvo que tener sumo cuidado en esta actividad ya que al momento de traducir en algunas descripciones de puesto las palabras como sinónimos o nombres técnicos de las actividades pudiera ahí surgir diferencias pero esto se controló al revisar con el encargado de cada departamento ambas definiciones para evitar errores de este tipo.

De esto podemos también concluir que todas las actividades realizadas en esta empresa del noreste existen en el estándar organizacional por lo cual no se encontró ninguna de las dos posibilidades que se habían pensado, el no tener algún puesto internacional con actividades demás o extras y que ningún código de puesto en Mexico lo realizara, o en su defecto, que alguna actividad realizada localmente en la empresa no se pudiera encontrar y comparar en las descripciones de puestos internacionales.

Además se encontró que solamente en algunos casos identificados se va a poder modificar las cargas de trabajo para balancear los puestos de trabajo identificados, es decir, en un par de puestos de trabajo ya localizados y reportados, al realizar la homologación contra los puestos internacionales se detectaron algunas actividades que no correspondían para el puesto mencionado y si correspondía a otro puesto de mayor o menor nivel a ese código según el caso detectado, y que debido a la actividad de comparación de análisis de la descripción de puesto se detectó y se notificó al departamento de recursos humanos para

que sean ellos los responsables y encargados de hablar con el gerente del área y realizar los trámites y el proceso correspondiente para la transferencia de estas responsabilidades y actividades de estos puestos detectados, por lo cual, desde mi punto de vista fue otro de los beneficios que arrojó este proyecto para el beneficio de la empresa y del empleado.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 En relación al procedimiento y objetivo general del proyecto

A manera general, este proyecto permitió y ayudo primeramente a plasmar todas las actividades y responsabilidades de los puestos actuales en la descripción de puestos que además de cubrir el objetivo general que fue la homologación de puestos, ayudará a las demás necesidades que vayan surgiendo y se apoyen de esta información que no se contaba como lo son: plan de vida y carrera, perfil del puesto, reclutamiento de personal, selección o reemplazo de postulantes, delimitación de responsabilidades, entre otras.

Además como ya se mencionó con anterioridad, surgió el balance de cargas de trabajo que posiblemente ayude en la salud de la organización al repartir equitativamente las responsabilidades de acuerdo al nivel de puesto y salario dándole más sentido a las actividades realizadas por cada empleado.

5.2 Conclusión central

De acuerdo a la información obtenida en cada una de las descripciones de puesto, se analizó que las actividades o responsabilidades en algunos casos, estaban más allá de lo que requería el puesto, en cada uno de ellos dependiendo si tenían más responsabilidades o falta de ellas, por lo cual resalta la importancia, más aun de la homologación de puestos, lo valioso que es contar con esta información actualizada para organizar y ordenar las responsabilidades de cada empleado; o en el caso de nuevas contrataciones tener claras las expectativas y objetivos que cada empleado tendrá en su puesto de trabajo. Por el lado de la homologación, al pertenecer a una organización internacional, la cual era la necesidad

de contar con los estándares de códigos, nombres y números de puestos para cualquier trámite referente al departamento de recursos humanos.

5.3 En relación a recomendaciones

- Mantener la información de las descripciones de puesto actualizadas, la cual, a partir de ahora, al realizarse algún cambio en las responsabilidades de los puestos actuales, creación de nuevos puestos o reemplazos de éstos, será de manera casi automática al venir esta señal al ahora pertenecer a un mismo estándar de la organización.
- Creación de un procedimiento de revisión de actividades anual, para evitar nuevamente el que cada empleado, comience a realizar actividades fuera de sus responsabilidades.
- Implementar un programa de compensaciones en aquellos puestos que por la necesidad de este proyecto recibieron más actividades de las que tenían y es necesaria una valoración de sus recompensas.
- Implementar un programa de capacitación para aquellos nuevos puestos o nuevas actividades que en base a esta homologación lo requieran.

5.4 Aprendizaje

Al realizar este proyecto el cual tomó mucho tiempo, dedicación y apoyo de todos los empleados de la empresa, se resaltó a la mayoría de ellos y a propio investigador, la importancia de conocer las actividades y responsabilidades de cada puesto para diversas necesidades como la capacitación, plan de vida y carrera, delimitación de responsabilidades

y cargas de trabajo además por el lado del departamento de recursos humanos, el contar con esta información le facilitar en muchas actividades como las antes mencionadas y entre otras más.

Aparte del proceso de la naturaleza de este proyecto, la enseñanza que me dejó fue el poder trabajar de la mano con la mayoría de los empleados, escucharlos activamente, comprenderlos y ayudarlos a no generarles falsas expectativas del resultado de este proyecto tanto positivas, como un posible aumento en sus retribuciones, así como también en las negativas donde se generaron ideas de posibles recortes de personal por el mero análisis de sus actividades, además la investigación llevada a cabo mediante el marco teórico me ayudó y generó a transmitir a cada uno de los implicados en este proyecto a que el significado del trabajo es más que solo desarrollar las actividades por las cuales se recibe una compensación sino además comprender, entender, y poder transmitir esa necesidad que se tiene por saber la importancia de las actividades, y por último también pero no menos importante, el trabajo en equipo recibido y mostrado así como el compromiso por todas las partes para la realización y conclusión de este proyecto.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (1ª Ed), México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana.

Dessler, Gary. & Varela, Ricardo. (Eds.) (2004). Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. (2a Ed.). México, D.F.: Editorial Pearson.

Dessler, Gary. (2009). Administración de Recursos Humanos. (11a ed.). México, D.F.: Editorial Pearson Educación.

Elliot, J. (2000). La investigación-acción en educación. (4a ed.). México, D.F.: Ediciones Morata, S.L.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Kenopaske. (Eds). (2006). Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. (12a Ed.). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9a ed.). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid., España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Munch, L. (2004). Fundamentos de Administración. México D.F., México: Trillas.

Peiró (1991), J.M. Formación e intervención en las organizaciones. Madrid, España: UNED.

Varela, R. A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. (1ª Ed), México D. F., México: Pearson educación de México.

Vélaz, R. J. I. (1996). Motivos y motivación en la empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

ANEXO 1

Nombre del Puesto		Gerente Funcional	
Código del Puesto		Gerente Local	
Nivel		Versión	1.0
Locación		Fecha	

Resumen

Obligaciones y responsabilidades esenciales

Derechos de decisión y presupuesto

Presupuesto (USD, por año, en miles)	Número de personal directo (sólido)	Número total de personal (sólido)

Requerimientos mínimos

Agregar filas si es necesario

Certificación / Grado	Especialización	Años de experiencia

Otras habilidades requeridas

Lenguajes

Software / Conocimiento de Hardware

Perfil administrativo

Agregar filas si es necesario

Recurso	S / N	Observaciones

Perfil de IT

Agregar filas si es necesario

Aplicación / Software / Hardware / Recurso	S / N	Observaciones

Supervisor	Director RH	Gerente Local