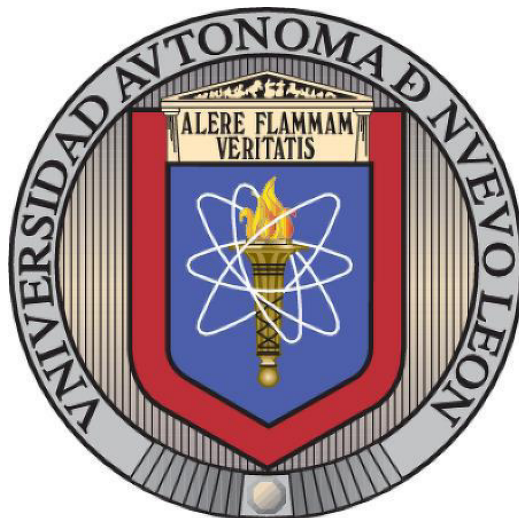


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**“REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA Y ENRIQUECIMIENTO DE
PUESTOS DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y PRUEBAS DE
MATERIALES”**

POR

JESSICA PAOLA BAÑUELOS PIZANA

PROYECTO FINAL DE CAMPO

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

JUNIO 2016

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



**“REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA Y ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS
DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y PRUEBAS DE MATERIALES”**

**POR
LIC. JESSICA PAOLA BAÑUELOS PIZAÑA**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

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

DIRECTOR

DR. FERNANDO JAVIER GOMEZ TRIANA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

JUNIO DE 2013

***“REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA Y ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS
DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y PRUEBAS DE MATERIALES”***

COMITÉ DE SINODALES

Dr. Fernando Javier Gómez Triana

Director de Tesis

Dra. Aurora Moyano González

Revisor

Dr. Francisco Antonio Treviño Elizondo

Revisor

AGRADECIMIENTO

Hoy, viendo hacia atrás, al inicio de éste proceso, encuentro escenas de vida, errores y aciertos que han sido fundamentales para llegar a éste momento, que no es un fin sino una parte del camino.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir lo que hasta ahora he vivido en este tiempo y lugar; y por Su incomparable fidelidad.

Agradezco profundamente a mi madre, que me ha acompañado incansablemente en el camino, digna de toda mi admiración, ella sabe impulsar y sostener, cada cual cuando es necesario. Y a mi hermano, por estar a mi lado, por compartirme sus enseñanzas, por ayudarme a crecer.

Agradezco a mi padre también, agradezco su amor, sus palabras de consejo y sus enseñanzas sobre la vida. Gracias por que aún en la distancia, estás conmigo.

A mis amigos y compañeros, algunos pasajeros y otros siguen a mi lado. Gracias.

A los maestros que he tenido, dentro y fuera de las aulas de clase, que me han ayudado a ir construyendo, consejo por consejo, a la mujer que ahora soy.

A quienes ya se han ido y a quienes están por venir, porque uno nunca deja de aprender, así que todo lo que la vida tenga para enseñarme, bienvenido sea.

RESUMEN

El presente trabajo, muestra el proceso por el cual se llevó a cabo una intervención en la estructura organizacional de una empresa mexicana de consultoría y pruebas de materiales. El proyecto consistió en revisar el organigrama institucional, así como también evaluar el diseño de los puestos de trabajo del personal con el objetivo de identificar áreas de oportunidad que requirieran cambios. Se sugiere realizar cambios en la estructura organizacional y enriquecer los puestos laborales, esperando mejorar la percepción de los empleados al ofrecerles puestos más atractivos y un diseño institucional adecuado a sus necesidades.

ABSTRACT

The current paper presents the process needed to perform the intervention in the organizational structure of a Mexican enterprise dedicated to materials consulting and testing. The project consisted in analyzing the organization chart and evaluating the job design, with the goal of identifying opportunity areas that requires changes. Structural chart changes and jobs enrichment were suggested, expecting to improve the employees perception by offering them more attractive jobs and an organization chart appropriate to their needs.

INDICE

Resumen.....	4
Capítulo 1.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Planteamiento de la Situación Problema.....	8
1.3 Preguntas de investigación.....	8
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.5 Objetivo general.....	9
1.6 Objetivos específicos.....	9
1.7 Limitaciones.....	9
1.8 Delimitaciones.....	9
Capítulo 2: Marco teórico.....	10
2.1 La Estructura Organizacional.....	10
2.1.1 Definición de Estructura Organizacional.....	10
2.1.2 Tipos de Estructura Organizacional.....	13
2.1.3 Teorías sobre la Estructura Organizacional.....	20
2.2 Diseño de Puestos.....	21

2.2.1 Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral.....	22
2.2.2 Modelo de Características del Puesto de Hackman Y Oldham	23
Capítulo 3: Método.....	26
3.1 Escenario.....	26
3.2 Población.....	26
3.3 Instrumento.....	27
3.4 Procedimiento.....	28
3.5 Análisis de datos.....	29
Capítulo 4: Resultados y discusión.....	42
4.1 Rediseño de la organización.....	42
4.2 Enriquecimiento de puestos.....	44
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	55
Índice de ilustraciones, tablas y gráficas.....	56
Bibliografía.....	58
Anexos.....	61
Curriculum Vitae de Autor.....	64

CAPÍTULO 1.

1.1 Introducción

Al igual que la empresa cuenta con capital financiero y recursos materiales, cuenta también con un tipo de recursos sumamente importantes para el buen desarrollo de la organización, el capital humano. La gran importancia del capital humano en la organización, radica en que los empleados son la fuerza activa que da vida y mantiene el desarrollo creciente de la organización. El saber administrar el desarrollo del capital humano en la organización, trae como consecuencia disponer de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado para realizar un trabajo productivo y comprometerse con el futuro de la organización, por ende, es necesario mantener en el mejor estado posible la calidad de vida de los empleados, tanto a nivel físico como psicológico.

Un factor importante para dicho bienestar del personal y de la organización, es el desempeñarse en un ambiente apropiado para su trabajo, formar parte de una institución adecuadamente organizada y donde los integrantes conocen su lugar en la estructura de la empresa y saben cuál es la importancia del mismo. El diseño del trabajo es un factor que interviene en la motivación de los empleados y por lo tanto influye también en su desempeño.

Henry Mintzberg (2000) define la organización efectiva como aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Mintzberg opina que el diseño organizacional es importante para el logro de las funciones de una empresa, por lo cual es importante tenerlo bien definido para posteriormente pasar al establecimiento de las funciones individuales de los puestos. Por su parte, en cuanto enriquecimiento de puestos, la teoría propuesta por J. Richard Hackman y Greg Oldham (1980), mencionada en (Guizar 2013) determina cinco dimensiones que son deseables en la constitución de cada puesto, pues incrementan la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo.

1.2 Planteamiento del problema.

Los directivos de la empresa mexicana “Consultoría y Pruebas de Materiales” (CYPMA) indican percibir una falta de organización y orden en el trabajo. Se considera la probabilidad de requerir un cambio en el organigrama y el diseño de los puestos, dado que de esta manera puede mejorarse la motivación de los trabajadores para realizar sus tareas.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los cambios requeridos para el mejor funcionamiento del organigrama de la empresa?

¿Cuáles son los cambios requeridos para enriquecer los puestos de la empresa?

1.4 Justificación de la investigación

Con base en la idea principal de que el personal que percibe positivamente los entornos de trabajo, se siente tomado en cuenta, comprometido con su labor y obtiene mejores resultados en sus tareas, el presente trabajo considera una necesidad prioritaria el analizar el organigrama institucional y el diseño de los puestos ya que en base a esto podemos determinar de qué manera está trabajando la organización y si el diseño establecido sigue o no funcionando para los objetivos determinados, considerando la evolución que ha adquirido la empresa.

Este estudio aportará información a considerar en las posteriores implementaciones de programas de desarrollo de recursos humanos, analizando la composición de los puestos y atendiendo las dimensiones que representen áreas de oportunidad para lograr mejores resultados y para el cliente directo servirá de fundamento para trabajos posteriores que pretendan analizar la motivación del personal.

1.5 Objetivo general

Rediseñar la estructura organizacional de la empresa.

1.6 Objetivos específicos

- Desarrollar un nuevo modelo de organigrama.
- Enriquecer los puestos de trabajo que presenten áreas de oportunidad.

1.7 Limitaciones

Este trabajo se lleva a cabo en una empresa en desarrollo, con aproximadamente ocho años de vida, atravesando por un crecimiento significativo en la demanda de sus servicios, la actual carga de trabajo puede suponer una limitante para que los empleados se muestren dispuestos a participar en la evaluación y cooperar en responder las encuestas y entrevistas. Además, la mayoría de los empleados en puestos gerenciales, son personal que ha desempeñado sus respectivos puestos desde el inicio de la empresa y las descripciones de puestos han sido realizadas en base a las personas específicas que los desempeñan, lo cual podría provocar la resistencia de los empleados a ajustarse a un cambio en sus puestos.

1.8 Delimitaciones

El rediseño organizacional contempla a los 18 puestos que conforman el organigrama organizacional de la empresa. El enriquecimiento de puestos se realizará en los puestos que sean identificados con áreas de oportunidad para la realización de su trabajo, serán excluidos los puestos directivos (director general y consultor senior) del proceso de enriquecimiento.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Estructura Organizacional

El mundo actual presenta una tendencia al cambio rápido y acelerado, los cambios que sufre son producto de una gran cantidad de influencias, y a la vez, este estilo dinámico constante se comparte en las distintas áreas del desarrollo humano: política, ciencia, tecnología, comunicaciones, así como en las mismas organizaciones, las cuales, constituyen nuestro interés principal de estudio.

2.1.1 Definición de Estructura organizacional

Guízar (2013), menciona que existen fuerzas que propician el desarrollo de las organizaciones, estas fuerzas pueden ser externas o internas. Es dentro de las fuerzas internas donde encontramos el papel que cumplen las estructuras de la organización. Este autor define las intervenciones tecno-estructurales como las que están orientadas a la tecnología y las estructuras de la organización para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos, de lo cual se establece el abordaje del organigrama institucional como una intervención estructural para la obtención de un resultado de DO en procesos humanos.

Una variedad de autores ha explicado la estructura organizacional como un concepto, por ejemplo, Blau (1974), en Hall (1982), definió la estructura organizacional como “la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”. Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, (2013) la explican sencillamente como: “el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización”.

Por su parte, Franklin E. (2009) describe el concepto “estructura organizacional” como “una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias”. Para este autor el organigrama es la

representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Y para Cummings y Worley (2007), la estructura organizacional es una descripción de cómo está dividido su trabajo en subunidades y como éstas son coordinadas para realizar las operaciones.

Hay otras definiciones que dan mayor importancia a las relaciones interpersonales mencionadas, Ranson, Hinings y Greenwood (1980), en Hall (1982), ven la estructura como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”. De acuerdo a esta concepción, las organizaciones son dinámicas por naturaleza y se van configurando a sí mismas por medio de sus componentes y relaciones.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) describen la estructura organizacional como una especificación de las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones, para ellos, la estructura organizacional es un elemento decisivo en los procesos para la implementación efectiva de las estrategias.

Para Daft (2011), una organización se divide en dos tipos de dimensiones: la dimensión estructural y la dimensión contextual. Las dimensiones estructurales, según el autor, proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales.

Se acuerdo a la división organizacional de Daft, es en la dimensión estructural donde se presentan las características que comúnmente son atribuidas a una estructura

organizacional: documentación de procesos, niveles de especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y las razones del personal.

Con la información precedente, Daft describe tres elementos clave para definir la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Las estructuras organizacionales tienen un fuerte efecto en el comportamiento individual, ya que este no permanece estático ante la posición que ocupa en la estructura organizacional con relación a otros. Como indican Herman, Dunham y Hulin (1975), en Hall (1982) la posición que tiene un individuo en una organización, moldea las reacciones individuales con respecto a la organización.

2.1.2 Tipos de estructuras organizacionales

El organigrama es la representación más simple de una estructura organizacional, es una forma gráfica que muestra cada departamento o unidad con sus dependencias jerárquicas y permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades; que de acuerdo a Hintze, (1999) son aspectos que deben ser registrados mediante categorías descriptivas específicas.

Hintze determina que los aspectos principales a considerar del organigrama son dos: los niveles de importancia de las unidades organizacionales y las dependencias jerárquicas de cada unidad. A continuación, se presenta un esquema que permite observar la diferencia que el autor considera entre estos dos términos, el nivel y la jerarquía:

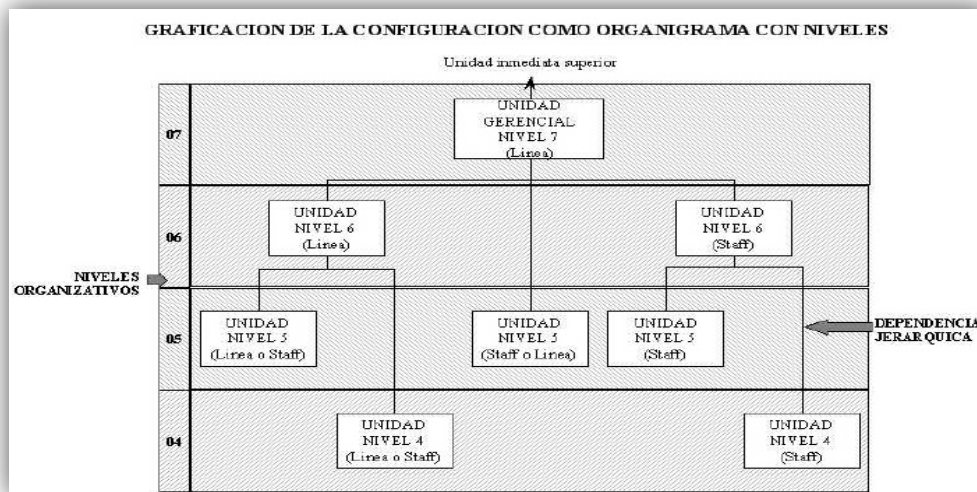


Ilustración 1 Niveles y dependencias jerárquicas del organigrama.

Por su parte, Guizar (2013) menciona una categorización de los tipos clásicos de estructura que podemos encontrar en las organizaciones:

- Departamental
- Matricial
- Por proyectos
- Por unidades estratégicas de negocios.

La **organización departamental** consiste en agrupar por afinidad las tareas a realizar, puede presentarse de distintas maneras:

- Departamentalización por funciones. Es la forma más común que se conoce de organigrama.



Ilustración 2. Departamentalización por funciones.

- Departamentalización por procesos. Considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de los departamentos específicos.



Ilustración 3. Departamentalización por procesos.

- Departamentalización geográfica, por productos o clientes.

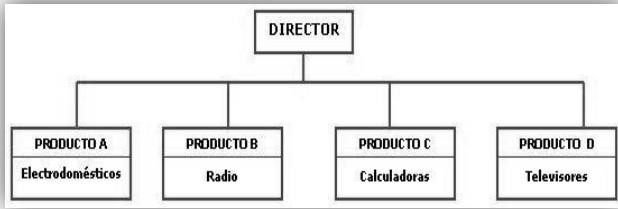


Ilustración 5. Departamentalización por productos.



Ilustración 4. Departamentalización geográfica



Ilustración 6. Departamentalización por clientes.

La **organización matricial** combina el tipo funcional y la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico:



Ilustración 7. Organización matricial

La **organización por proyectos** es aplicada en las ocasiones que se requiere realizar proyectos específicos que no se mantendrán como un cambio permanente, y al finalizar dicho proyecto desaparece esta unidad especial de trabajo:

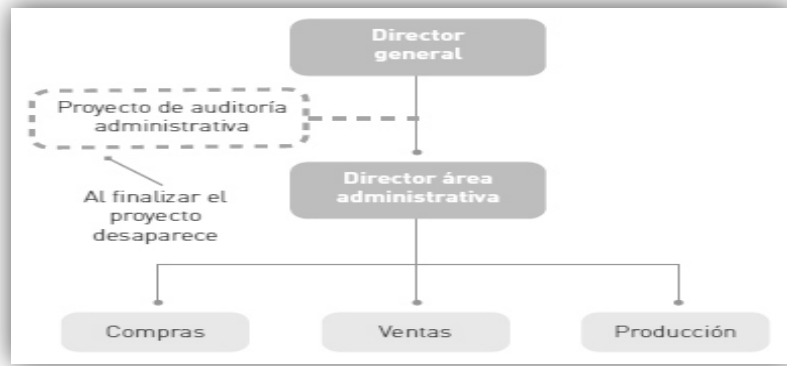


Ilustración 8. Organización por proyectos.

Cuando se estructuran “pequeños negocios” dentro de una misma empresa, cada una de estas unidades tiene una estructura aparte, pero siguen estando dentro de la estructura general de la empresa inicial, esta es la **organización con unidades estratégicas de negocios**. La unidad estratégica de negocios administra sus propios recursos y es autosuficiente.

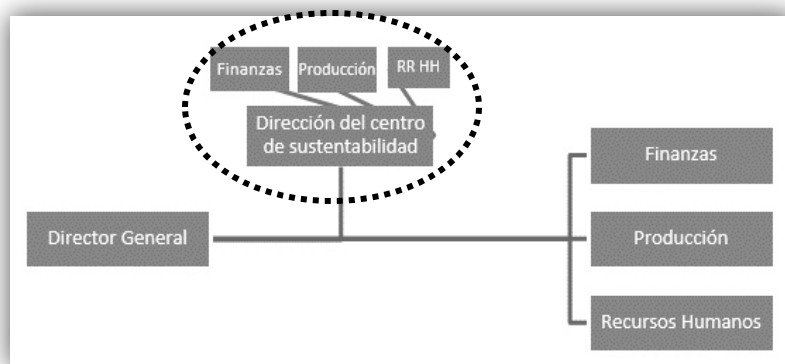


Ilustración 9. Organización con unidad estratégica de negocios.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) mencionan que para implementar estrategias se utilizan tres tipos básicos de estructuras organizacionales: la estructura simple, la estructura funcional y la estructura multidivisional.

La *estructura simple* es aquella en la cual el dueño-administrador toma las decisiones importantes y vigila todas las actividades, y en la que el staff funciona sólo como una extensión de la autoridad del gerente para la supervisión. La estructura simple se caracteriza por tener relaciones informales, pocas reglas, escasa especialización de las tareas y sistemas de información poco sofisticados. Las comunicaciones informales y frecuentes entre el dueño-administrador y los empleados hacen que la coordinación del trabajo que se debe desempeñar sea hasta cierto punto fácil.

La *estructura funcional* consta de un director general o presidente y un staff corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como las de producción, contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos. Esta estructura permite la especialización de las funciones, y con ello facilita que el conocimiento se comparta de forma activa en cada área funcional. El conocimiento compartido facilita las carreras y el desarrollo profesional de los especialistas en la función.

Y, por último, la *estructura multidivisional* está compuesta por divisiones operativas que representan, cada una, un negocio o un centro de utilidades por separado, y el director general o presidente, delega a los gerentes de división la responsabilidad de las operaciones diarias y la estrategia de la unidad de negocios. Cada división representa un negocio distinto y autocontenido que tiene su propia jerarquía funcional.

Otra distinta clasificación de las estructuras es la que hace Franklin, E. (2009) de las formas de organigramas, este autor los clasifica según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.

4. Por su presentación.

Por su naturaleza se dividen en tres tipos:

- Los *microadministrativos* corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Los *macroadministrativos* contienen información de más de una organización.
- Los *mesoadministrativos* consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su ámbito se dividen en generales y específicos:

- Los *generales* contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina:

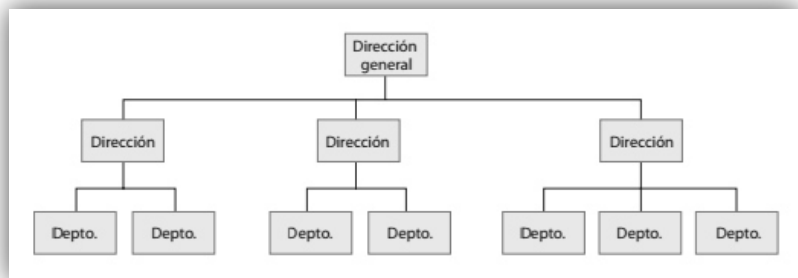


Ilustración 10. Organigrama general.

- Los *específicos* muestran en forma particular la estructura de un área de la organización:

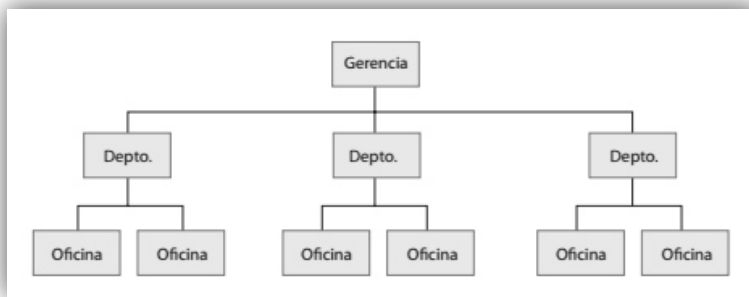


Ilustración 11. Organigrama específico.

Por su contenido se clasifican tres tipos:

- Los *integrales* son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, son equivalentes a los generales.
- Los *funcionales* incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general:

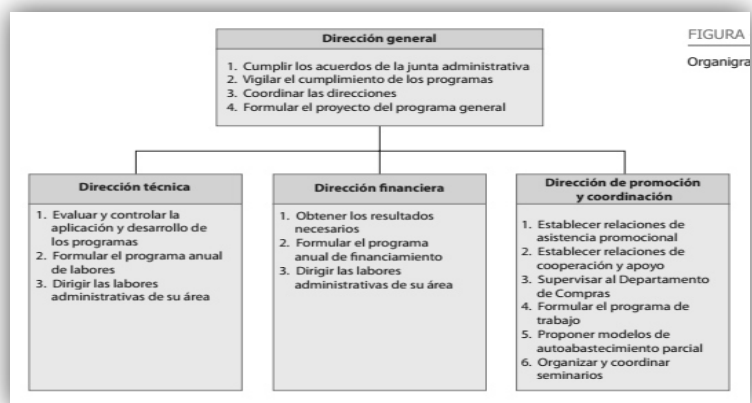


Ilustración 12. Organigrama funcional.

Por su presentación se incluyen los de *puestos, plazas y unidades* indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.1.3 Teorías sobre la Estructura Organizacional

Lawrence y Lorsch (1967) en Hall (1982), desarrollaron la teoría de la contingencia, que abarca dimensiones que tienen una relación causa-efecto con la estructura interna de la organización, en las cuales se basa el cambio de DO. Es decir, son factores o variables que influyen en el funcionamiento de la estructura.

Según la teoría de Lawrence y Lorsch, las dimensiones organizacionales más pertinentes para el empleado son: demandas ambientales, diferenciación e integración, manejo de conflictos, y contrato empleado-administración.

Demandas ambientales. Todos los aspectos que giran alrededor de la empresa, como factores políticos, económicos y sociales, que marcan la pauta de la estrategia que debe seguir la organización.

Diferenciación. Cada departamento debe tener claramente determinadas sus funciones, para que estas no se dupliquen o se sobrepongan unas a otras.

Integración. Las actividades o funciones que desempeña cada departamento deben estar dirigidas hacia una meta en común.

Manejo de conflictos. Establecimiento de políticas y reglamentos que determinan las formas de solucionar los conflictos entre los departamentos o dentro de los mismos.

Contrato empleado-administración. Definición clara del contrato psicológico al inicio de la relación laboral, es decir, las expectativas del empleado en cuanto a su trabajo, además del salario: reconocimiento, pertenencia al grupo, autorrealización; pueden afectar el desempeño si no son entendibles para él, o si no se cumplen como se establecieron.

Higuita, D. (2011) identificó mediante un estudio de tipo exploratorio, los aspectos del diseño organizacional que generan un costo emocional y social para los empleados debido a la ruptura de los vínculos:

La departamentalización funcional. De acuerdo con la división del trabajo, para buscar la especialización de los empleados en la organización.

El puesto de trabajo. De acuerdo con la máxima “el hombre adecuado en el lugar apropiado” y apoyado por la variación del personal para el beneficio de la productividad.

El establecimiento de niveles jerárquicos. Para el cumplimiento de la unidad de mando y aseguramiento de la autoridad.

La declaración de reglas, normas, directrices. Que aseguren la adhesión de los empleados con los objetivos de la compañía.

El presente proyecto de intervención considera principalmente la configuración del organigrama por niveles y dependencias jerárquicas que indica Hintze (1999) y la clasificación de organizaciones departamentales por funciones de Guizar (2013) para implementar el rediseño del organigrama.

2.2 Diseño de Puestos

El recurso humano es uno de los valores principales de la organización. Hall, R. (1982) ya venía haciendo énfasis en la influencia que tienen las características de la organización en la reacción de los individuos e indica varios autores que antes que él, se han dedicado a estudiar este efecto, como Aronowitz 1973, Terkel 1974, Lorsch y Morse 1974.

2.2.1 Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral.

Un factor determinante del desempeño de los empleados es la satisfacción laboral, la cual está relacionada directamente con la motivación. (Bonillo y Nieto 2002) La motivación es la fuerza que nos impulsa a realizar las cosas. Existen varias teorías respecto a la motivación, distintos puntos de vista de autores que han categorizado o explicado el funcionamiento de la motivación.

Herzberg (1959) en Bonillo y Nieto (2002), centra la atención de su teoría de motivación-higiene en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. De acuerdo a este autor, existen dos dimensiones del concepto de satisfacción laboral: la satisfacción y la insatisfacción individual. Los factores que generan la satisfacción individual según Herzberg son los intrínsecos, también conocidos como motivadores o satisfactores; y los responsables de la insatisfacción individual se conocen como extrínsecos, de higiene, insatisfactores o de apoyo. El enfoque de esta teoría refuerza la idea de que la motivación es intrínseca, que lo que refuerza la satisfacción de las personas viene de su perspectiva personal de las cosas.

Desde un panorama similar, la teoría de las necesidades individuales de Maslow (1943) en Bonillo y Nieto (2002) indica que la satisfacción laboral se da cuando se cubren ciertas necesidades, las cuales en sí mismas son las motivadoras para la acción. Según Maslow, las necesidades individuales se jerarquizan en cinco categorías de menor a mayor importancia:

- **Fisiológicas.** Necesidades relacionadas con su propia supervivencia.
- **De seguridad.** Necesidades de protegerse contra amenazas y buscar estabilidad.
- **Sociales.** Necesidad de amistad, afecto y aceptación de las personas.
- **De estima.** Necesidad de reconocimiento propio y externo.
- **De autorrealización.** Necesidad de desarrollar el potencial que se posee.

Por otro lado, existen posturas de motivación situacional, que asumen la importancia de la interacción de las variables, como las características de las tareas, de la organización y del individuo como factores de influencia para la motivación personal.

La teoría de los sucesos situacionales de Quarstein, McAfee y Glassman (1992) en Bonillo y Nieto (2002), propone dos principales componentes: las características y los sucesos situacionales, argumentando entonces que las características de algún trabajo juegan el papel principal en la motivación del individuo por obtener el puesto, sin embargo, los sucesos situacionales ya sean positivos o negativos determinan la satisfacción posterior.

2.2.2 Modelo de Características del Puesto de Hackman y Oldham

Hackman y Oldham (1980) en Guizar (2013), desarrollaron juntos una teoría sobre el papel que juega el diseño de los puestos organizacionales en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. A raíz de esto establecieron un método de evaluación del diseño de los puestos.

Bonillo y Nieto (2002) indican que la teoría de Hackman y Oldham es la que más ha influido a la hora de explicar cómo afectan las características del trabajo a las personas. De acuerdo a esta teoría, el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto tiene una serie de características esenciales que crean las condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre los que se encuentra una alta motivación laboral.

Dimensiones del puesto:

1. Variedad de habilidades: grado en el cual un puesto de trabajo requiere la realización de diversas actividades, el empleado puede aplicar habilidades y talentos diferentes en ese puesto.
2. Identidad de la tarea: es la necesidad que tiene un puesto de trabajo de que se lleve a cabo una obra completa e identificable.
3. Significación de la tarea: Impacto que produce un puesto de trabajo sobre la vida y/o el trabajo de las otras personas.
4. Autonomía: grado en el cual un puesto de trabajo confiere al individuo libertad, independencia y discreción para programar su trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales lo llevará a cabo.
5. Retroalimentación: el individuo recibe información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Estados psicológicos que provocan las características del puesto:

1. Experiencia de importancia: el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno de ser realizado.
2. Experiencia de responsabilidad: el empleado se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo.
3. Conocimiento de los resultados: el empleado es consciente, de manera regular, de la eficacia en la realización de sus funciones.

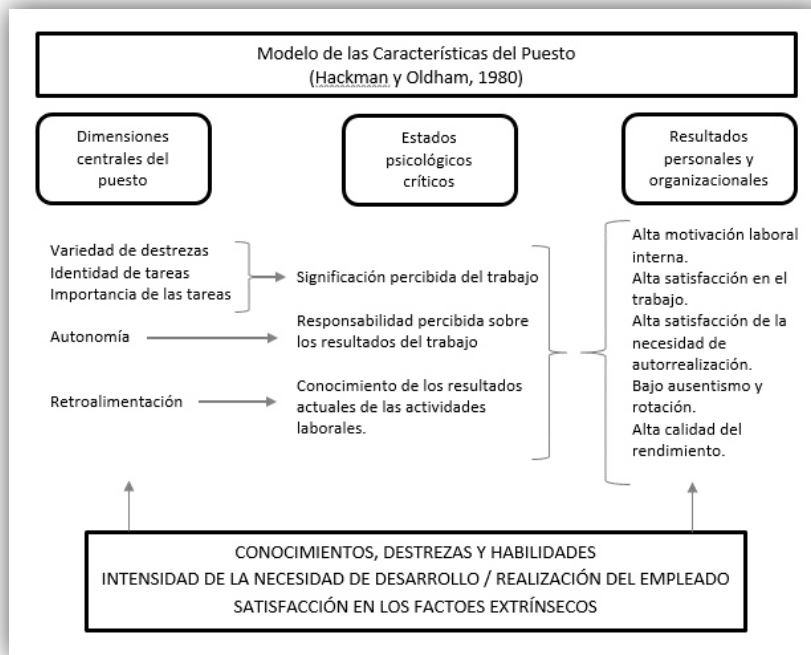


Ilustración 13. Modelo de las características del puesto. Hackman y Oldham. 1980

Como medio para mejorar la satisfacción en el trabajo, Bonillo y Nieto (2002) sugieren que se rediseñe el trabajo para hacerlo más interesante y permitir incrementar la cantidad y calidad de sus resultados, modificando las características del trabajo y las tareas de la persona.

Con base en el enfoque de las características del puesto de Hackman y Oldham, éste estudio se propone la evaluación del diseño de los puestos de trabajo de la empresa, buscando identificar las características que les hacen falta y sugerir a la directiva organizacional los cambios necesarios para lograr un mejor desempeño de los empleados.

CAPÍTULO 3 MÉTODO

3.1 Escenario

La intervención se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa mexicana CYPMA, ubicada en San Nicolás de los Garza, Nuevo León, la cual cuenta con una área de maquinado, una sala de juntas, una oficina de dirección, tres oficinas administrativas y un área de comedor; toda la infraestructura esta adecuada a los requerimientos de seguridad y condiciones ambientales, establecidos por la norma ISO/IEC 17025 Rev.2005 para la acreditación del laboratorio de pruebas.

La evaluación se realizó en la sala de juntas de la organización, la cual cuenta con adecuada iluminación, ventilación, temperatura adaptable, dos mesas y sillas.

3.2 Población

El presente trabajo se llevó a cabo con un total de 17 miembros, 2 mujeres y 15 hombres, que conforman el organigrama de la organización, a continuación, se muestran las características de la población participante.

EDAD	Femenino	Masculino
18-25 años	1	4
26-35 años	0	7
36-45	1	1
45+		3
TOTAL	2	13

Tabla 1. Datos demográficos de los participantes.

3.3 Instrumento

Se estableció un formato de entrevista semiestructurada que consta de cinco cuestionamientos generales y espacio para el registro de información extra proporcionada por el entrevistado así como también para las observaciones del entrevistador respecto al proceso, el cual nos permitiera comparar las expectativas de actividades laborales con las reales; e identificar los factores del trabajo que influyen en la percepción del empleado sobre su propio desempeño. Ver anexo 1.

Además, se aplicó un cuestionario adaptado del instrumento de Hackman y Oldham para el diagnóstico de puestos (Job Diagnostic Survey), el cual está desarrollado en un formato tipo Likert, que consta de veinticinco ítems. Cada dimensión del modelo es descrita por cinco ítems. Cada ítem puede responderse del 1 al 5 en función de que tanto la afirmación describe adecuadamente su trabajo, donde 1 es equivalente a NADA ADECUADO y 5 es equivalente a TOTALMENTE ADECUADO. La puntuación máxima por alcanzar en el cuestionario es de 25 puntos por cada dimensión, realizándose posteriormente una comparación en porcentaje para determinar el grado que alcanza el puesto en cada dimensión. La interpretación de los resultados se realizará de acuerdo al porcentaje considerado necesario para cada puesto. Ver anexo 2.

3.4 Procedimiento

El procedimiento que se siguió para la intervención será detallado por etapas:

Etapas 1: Se solicitó a los directivos de la empresa el permiso para la realización del proyecto. Se puso a disposición de la empresa la oportunidad de realizar una intervención en función de las necesidades que ellos detectaran en su organización; o bien, realizar una evaluación de necesidades en algún tema específico para implementar el proyecto.

Etapas 2: Una vez determinado el trabajo a realizar, se desarrolló el anteproyecto para la intervención. Se identifican los factores que será necesario analizar para realizar el proyecto, y con se establece la composición del marco teórico con contenido referente a “estructura organizacional”, “intervenciones tecnoestructurales”, “diseño de puestos”, “teorías de motivación laboral”

Etapas 3: Se analizó la información documentada que facilitó la empresa: Organigrama de la empresa, manual de calidad, descripciones y perfiles de puestos.

Etapas 4: Elaboración de un formato de entrevista y adaptación del cuestionario de diagnóstico de puesto (Hackman y Oldham) como herramientas de evaluación.

Etapas 5: Evaluación. Se realizaron entrevistas semiestructuradas sobre las actividades a realizar de cada empleado en sus puestos y se evaluó el diseño de los puestos de acuerdo a las cinco dimensiones propuestas por la teoría de Hackman y Oldham (1974); y además se observó el trabajo diario de los empleados, en cada área.

Etapas 6: Se realizó el rediseño del organigrama institucional identificando las áreas de oportunidad de acuerdo a las respuestas de los empleados, la interacción observada y la información revisada.

Etapas 7: Se enriquecieron los puestos de acuerdo a las necesidades identificadas en los resultados de la evaluación. Algunos puestos no presentaron áreas de oportunidad que dificultaran la realización de sus tareas, mientras que en otros se realizaron cambios en las dimensiones que representaban un área de oportunidad para el desarrollo adecuado de su trabajo.

Etapas 8: Se presenta a la empresa a propuesta de intervención: el nuevo modelo de organigrama y las modificaciones realizadas a los puestos.

3.5 Análisis de datos

El organigrama con el que cuenta la empresa presenta una estructura mixta, pero mayoritariamente horizontal, esto provoca el distanciamiento de los departamentos lo que puede ocasionar problemas de comunicación e interrelación cuando se trata de trabajar en metas en conjunto.

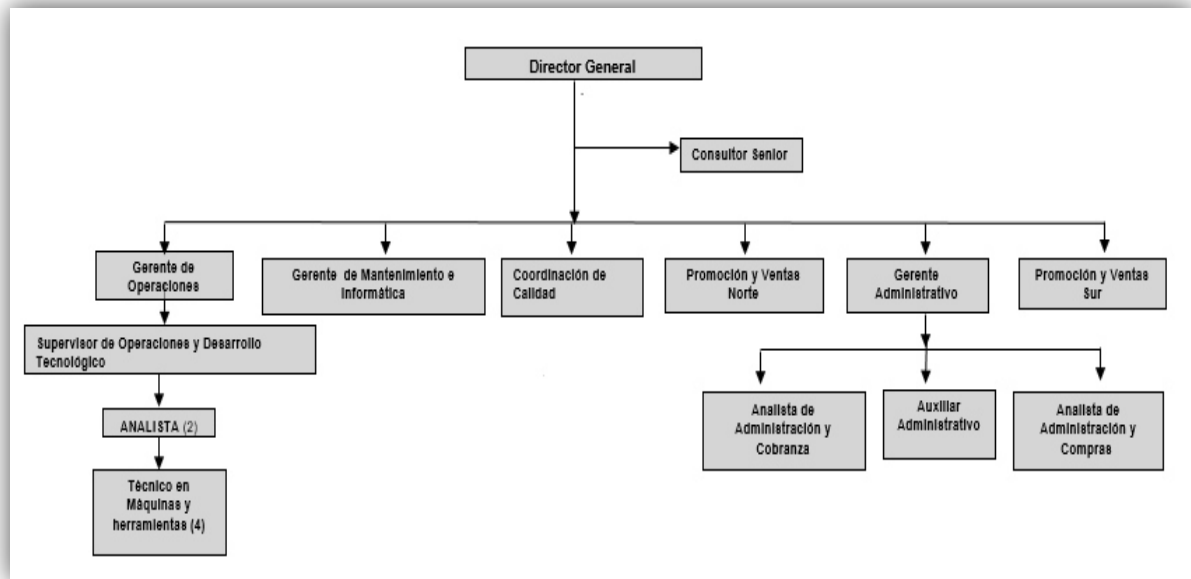


Ilustración 14. Organigrama anterior de la organización.

Por otra parte, muestra incongruencia en la alineación de los niveles jerárquicos, por ejemplo: **coordinadores** al nivel de los **gerentes**, no queda claro el nivel del **supervisor** de operaciones y el **auxiliar** administrativo ocupa el mismo nivel de los **analistas**.

Además, existe un puesto en el organigrama que no está ocupado por el momento por ningún empleado, el puesto de “**promoción y ventas sur**” lo cual ocasiona que “**promoción y ventas norte**” realice todo el trabajo referente al puesto.

Considerando las entrevistas de personal y la observación de los procesos de trabajo, el organigrama adolece de algunas conexiones interdepartamentales que ayuden a mejorar la participación entre los empleados.

De la información documentada que facilitaron los directivos de la organización, se puede apreciar la estructura y contenido de las descripciones de puesto que manejan es un formato sencillo que incluye los datos de identificación del puesto (nombre del puesto y departamento al que pertenece), las responsabilidades o tareas que desempeña y el perfil del puesto. Sin embargo, los directivos explicaron ese perfil no fue elaborado en base a un análisis de puesto ideal, sino que se estableció en base a las características de las personas que ya ocupaban los puestos.

En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de una de las descripciones de la empresa:

DESCRIPCION DEL PUESTO	
<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i> <u>DIRECTOR GENERAL</u>	<i>HOJA:</i> 1 DE 1
<i>DEPARTAMENTO:</i> <u>DIRECCION</u>	
RESPONSABILIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener a la empresa productiva en el ramo. 2.- Desarrollo de nuevos proyectos de negocio como desarrollo constante de la empresa. 3.- Fomentar las relaciones cliente proveedor de tal manera que se desarrolle la confiabilidad de los servicios proporcionados. 4.- Mantener a los clientes existentes y crear nuevos. 5.- Mantener a la empresa acreditada mediante el sistema de calidad basado en la norma vigente. 6.- Participar activamente en la implementación y seguimiento del sistema de calidad en coordinación con todos los departamentos 7.- Mantener un clima organizacional apropiado de tal manera que no existan conflictos internos, interpersonales o inter departamentales que puedan afectar la productividad, el desarrollo de la empresa y la calidad del servicio. 8.- Mantener la información del laboratorio en forma confidencial, así como también la información de los clientes 9.- Velar por la seguridad e integridad física del personal que labora en la empresa. 10.- Proveer de materiales, equipo y servicios necesario para llevar a cabo las actividades del laboratorio de una forma ininterrumpida y confiable para mantener un servicio eficiente y confiable a los clientes. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i> <u>DIRECTOR</u>	<i>SEXO:</i> <u>MASCULINO</u>
<i>JEFE INMEDIATO:</i> <u>CONSEJO</u>	<i>EDAD:</i> <u>50 AÑOS EN ADELANTE</u>
<i>ESCOLARIDAD:</i> <u>INGENIERIA O TRUNCA</u>	<i>EXPERIENCIA:</i> <u>1 AÑO EN PUESTO SIMILAR</u>
<i>IDIOMAS:</i> <u>ESPAÑOL E INGLÉS</u>	<i>REQUIERE VIAJAR:</i> <u>SI</u>
<i>CONOCIMIENTOS:</i> <u>CALIDAD VENTAS</u>	<i>CONDUCE AUTOMOVIL:</i> <u>SI</u>

Ilustración 15. Ejemplo de descripción de puestos de la organización.

A pesar de que la intervención de este proyecto no implica realizar modificación del formato de las descripciones de puestos como tal, se puede apreciar que le hace falta incluir ciertos aspectos como los conocimientos y las habilidades requeridas para desempeñar las tareas del puesto.

En cuanto a lo referente a la evaluación del puesto, se utilizaron las descripciones que se tienen para compararlas con las respuestas dadas por los empleados en las entrevistas, corroborar el conocimiento que tiene cada uno de las tareas que deben realizar.

A continuación de muestra una tabla que engloba de una manera general la información objetiva que se obtuvo de las entrevistas:

Datos de entrevistas al personal administrativo:

Puesto	Gerente Administrativo	Analista de administración y compras.	Analista de administración y cobranza	Promoción y ventas	Coordinador de Calidad	Auxiliar Administrativo
Identifica las tareas de su puesto	Si	Si	Si	si	Si	Si
Realiza tareas extras	Si	No	Si	No	Si	No
Identifica: jefe, subordinados, iguales	Si	Si	Si	Si	Si	No
Percibe dificultades para realizar su trabajo	Si	Si	Si	Si	Si	No
Como considera el ambiente de trabajo	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Regular	Muy bueno

Tabla 2. Resultado de entrevistas de personal administrativo.

Datos de entrevistas al personal operativo:

Puesto	Gerente de operaciones	Gerente de mantenimiento e informática	Supervisor de Op. y Des. Tec.	Analista A	Analista B	Técnico en maq. Y herr. 1	Técnico en maq. Y herr. 2	Técnico en maq. Y herr. 3
Identifica las tareas de su puesto	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Realiza tareas extras	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No
Identifica: jefe, subordinados, iguales	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Percibe dificultades para realizar su trabajo	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si
Como considera el ambiente de trabajo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Muy bueno

Tabla 3. Resultado de entrevistas de personal operativo.

En las tabas anteriores se concentra la información de las entrevistas, describiendo los factores que se pretenden identificar con las preguntas, y si los empleados los cumplen o no.

Observamos que todos los empleados “identifican las tareas de su puesto”, si bien no las mencionaron exactamente como se encuentran en las descripciones de puesto, si expresaron las tareas que desempeñan y coinciden con las tareas asignadas.

En cuanto a “realizar tareas extras”, encontramos que los técnicos de máquinas, el auxiliar administrativo, promoción y ventas y el analista de compras, son los miembros de la organización que no consideran estar realizando tareas extras, el resto de los empleados (la mayoría gerentes), realizan tareas de más que no les corresponden, a esto le atribuyen causas de falta de tiempo, querer tener el mayor control posible para prevenir errores (no delegan), trabajo doble por falta de organización y en algunos casos, mencionan que ayudan en lo que pueden, porque saben hacerlo, ya que sus puestos no les demandan tanto tiempo.

Solamente el auxiliar administrativo no “identifica correctamente a sus jefes y subordinados”, se considera como igual de los analistas de administración, siendo que jerárquicamente es subordinado de éstos.

En cuanto a las “dificultades percibidas para realizar su trabajo”, solamente el gerente de mantenimiento, el analista A y el auxiliar administrativo, no consideran tener complicaciones para realizar su trabajo; el resto de los empleados mencionan que existe falta de organización, que el sistema de registro de las pruebas realizadas tiene fallas que los hacen realizar trabajo doble, que algunos compañeros con los que tienen relación directa cometen errores y complican el flujo de información para realizar sus labores.

Y por último el “ambiente de trabajo” que el auxiliar administrativo y un técnico de máquinas lo consideran “muy bueno”, los demás lo consideran solamente “bueno” o “regular”.

En la tabla 4 se muestra un vaciado general con las cantidades de respuestas para cada dimensión de la entrevista:

Dimensión		SI	NO
Identifica las tareas de su puesto		14	0
Realiza tareas extras		8	6
Identifica jefe, subordinados e iguales.		13	1
Percibe dificultades para realizar su trabajo		11	3
Como considera el ambiente de trabajo	Regular	Bueno	Muy bueno
	4	8	2

Tabla 4. Resultados generales de la entrevista.

Por otro lado, en cuanto a los cuestionarios sobre el diseño de puestos se obtuvieron las siguientes puntuaciones:

Puntuaciones de puestos administrativos:

PUESTO	AUTONOMÍA	VARIEDAD	IDENTIDAD	IMPORTANCIA	RETROALIMENTACIÓN
Gerente Administrativo	16	21	20	22	12
Analista de administración y compras.	17	14	16	12	18
Analista de administración y cobranza	18	19	17	19	18
Promoción y ventas	23	21	23	25	17
Coordinador de Calidad	25	15	22	25	22
Auxiliar Administrativo	12	17	18	17	19

Tabla 5. Resultados del personal administrativo en el cuestionario.

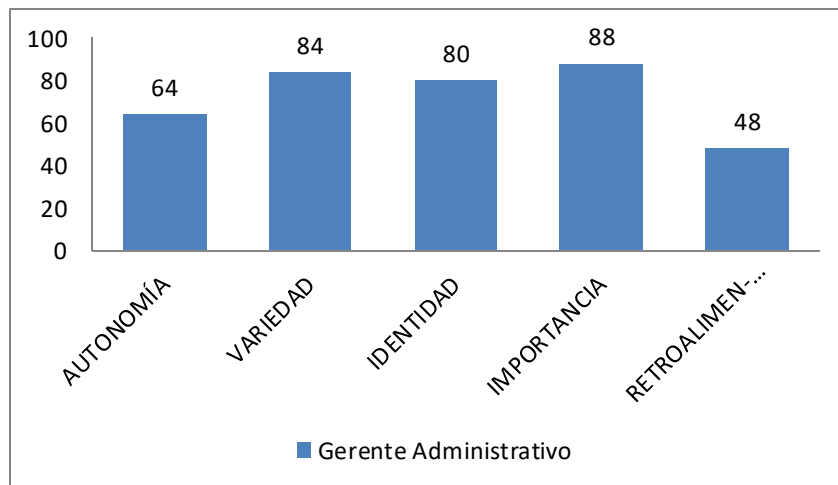
Puntuaciones de puestos operativos.

PUESTO	AUTONOMÍA	VARIEDAD	IDENTIDAD	IMPORTANCIA	RETROALIMENTACIÓN
Gerente de operaciones	20	18	19	21	21
Gerente de mantenimiento e informática	24	20	22	19	18
Supervisor de operaciones y desarrollo Tecnológico	15	21	20	8	16
Analista A	22	19	25	24	23
Analista B	11	22	23	18	15
Técnico en maq. Y herr. 1	20	15	21	13	18
Técnico en maq. Y herr. 2	18	17	22	15	19
Técnico en maq. Y herr. 3	16	17	21	11	18

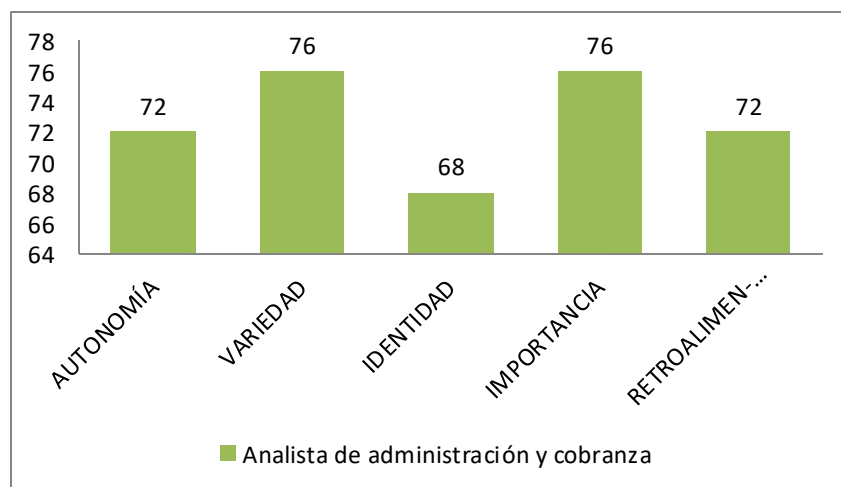
Tabla 6. Resultados del personal operativo en el cuestionario.

Las puntuaciones mostradas son en función de una puntuación máxima posible de 25. En las tablas indica el puntaje alcanzado por cada empleado en cada una de las dimensiones del cuestionario, que son las dimensiones del modelo de descripción del puesto de Hackman y Oldham.

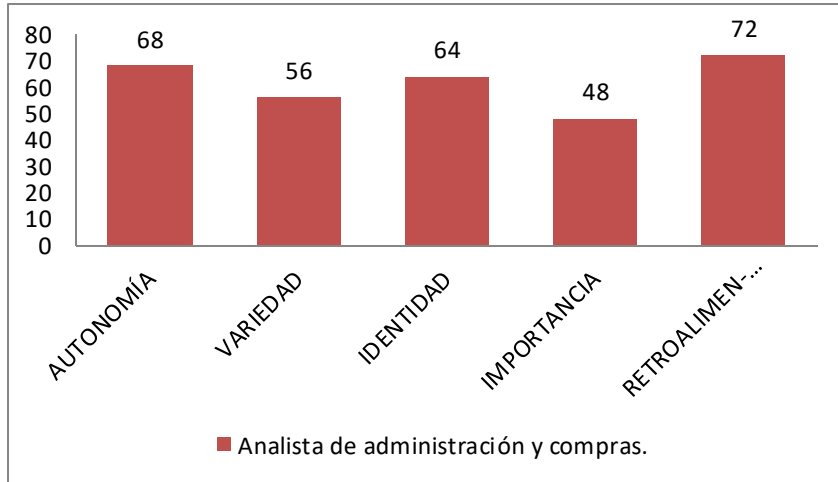
A continuación, se muestran las gráficas donde se puede apreciar el porcentaje que obtuvieron en cada dimensión, para tener una mejor comprensión de la composición del puesto:



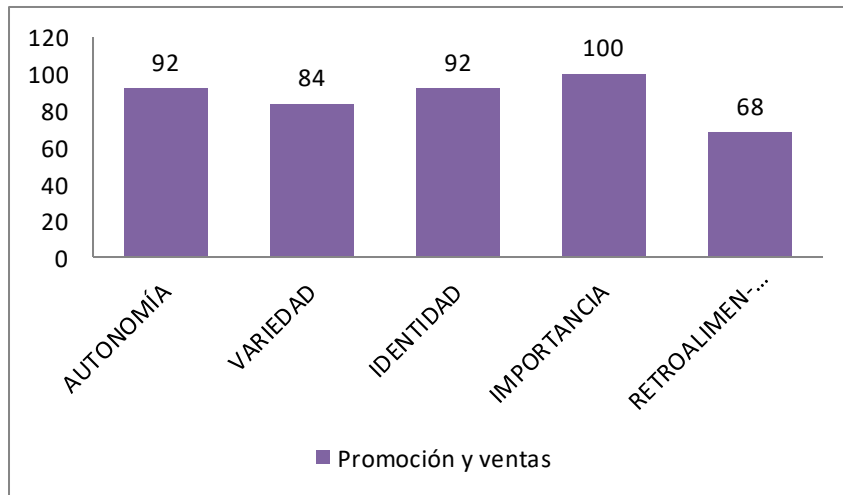
Gráfica 1. Porcentajes por dimensión del gerente administrativo



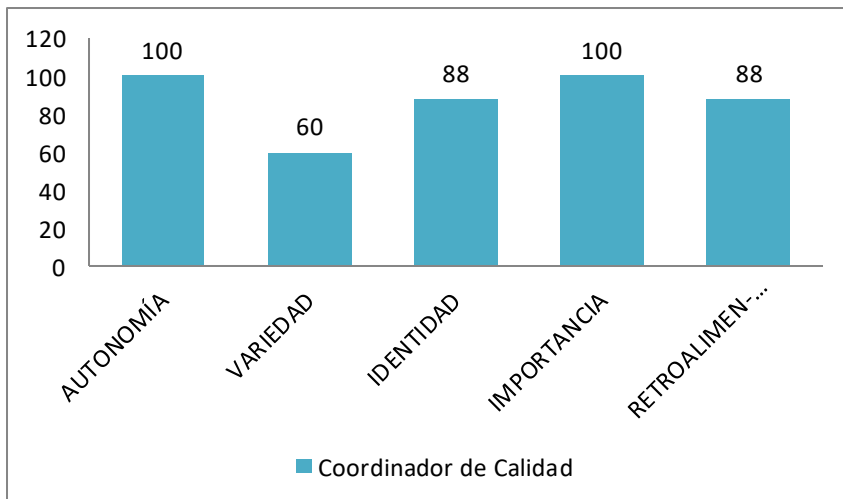
Gráfica 2. Porcentajes por dimensión del analista de administración y cobranza



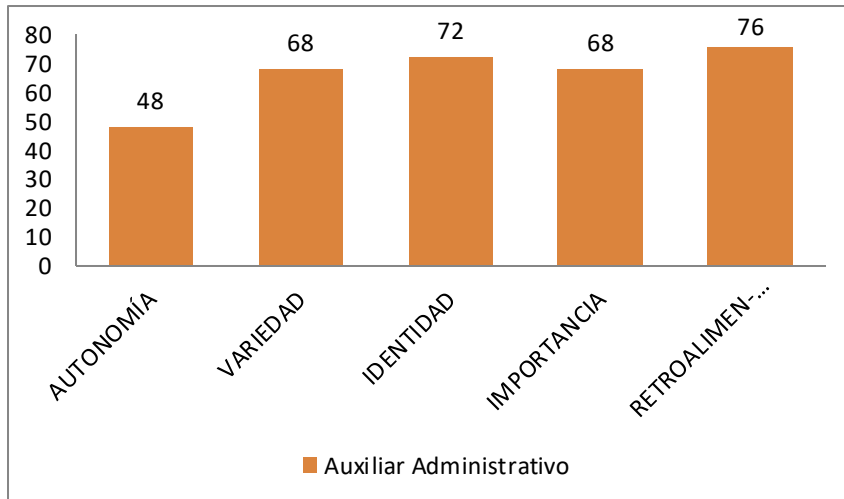
Gráfica 3. Porcentaje por dimensión del analista de administración y compras.



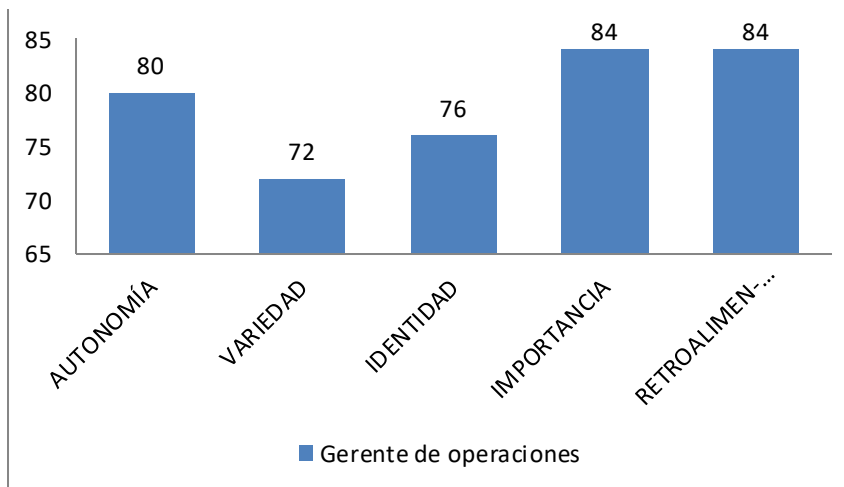
Gráfica 4. Porcentaje por dimensión de promoción y ventas



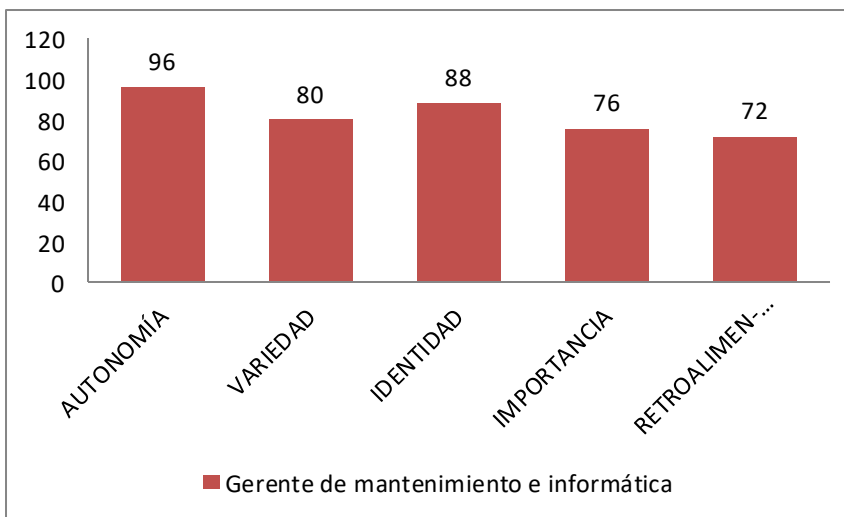
Gráfica 5. Porcentaje por dimensión del coordinador de calidad



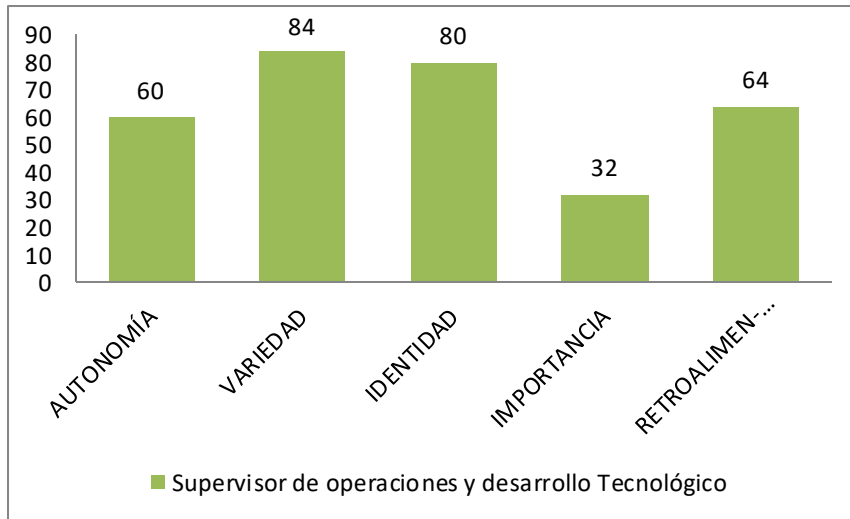
Gráfica 6. Porcentaje por dimensión del auxiliar administrativo.



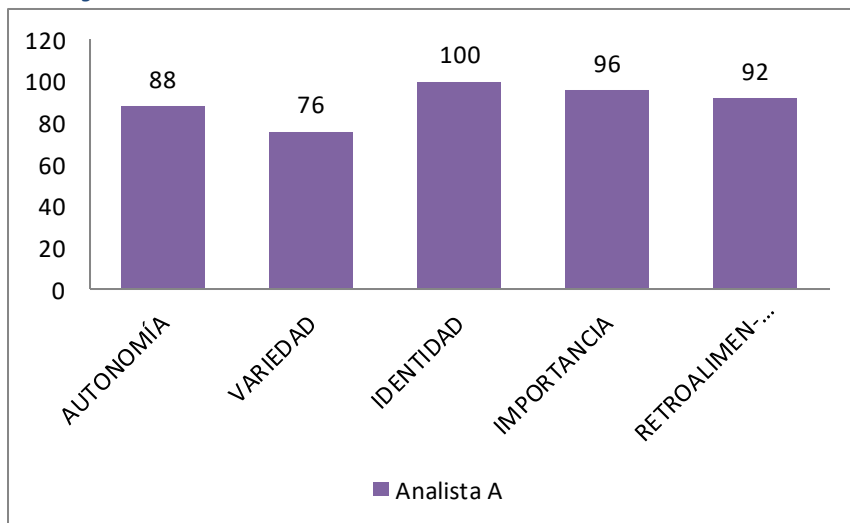
Gráfica 7. Porcentaje por dimensión del gerente de operaciones.



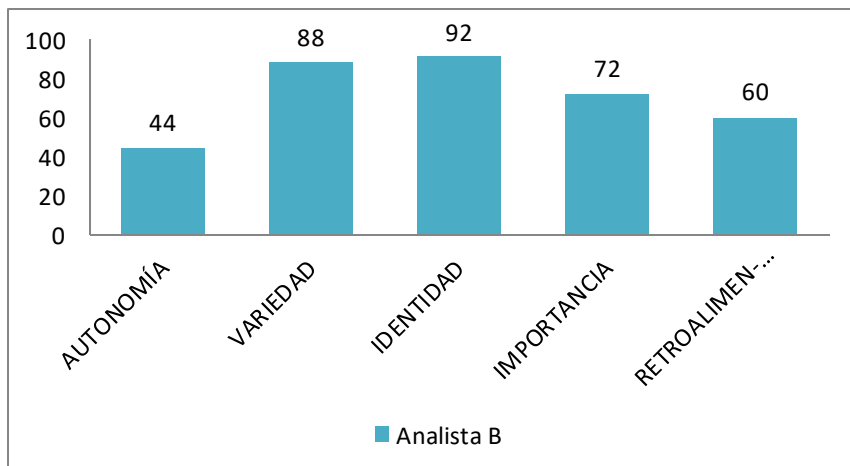
Gráfica 8. Porcentaje por dimensión del gerente de mantenimiento e informática



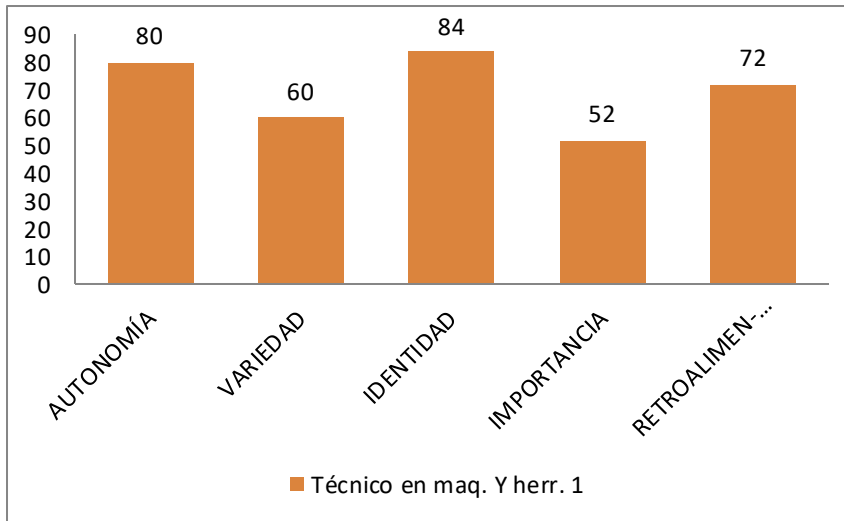
Gráfica 9. Porcentaje por dimensión del supervisor de operaciones y desarrollo tecnológico.



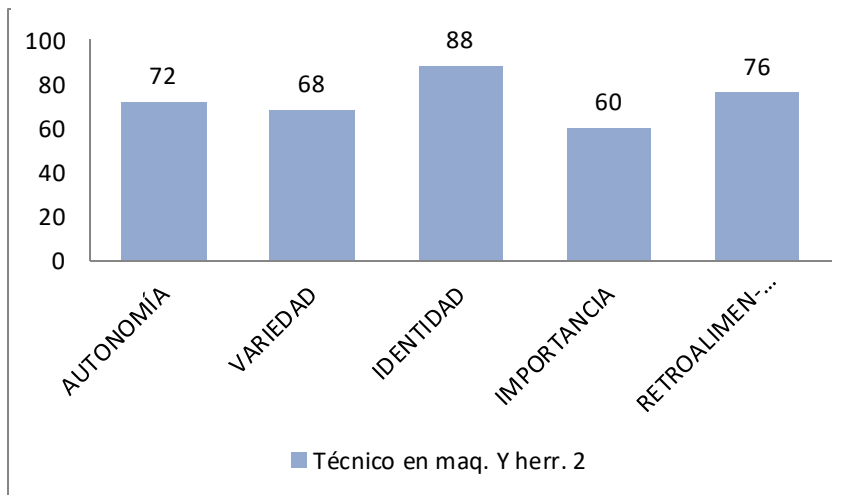
Gráfica 10. Porcentaje por dimensión del analista de pruebas A



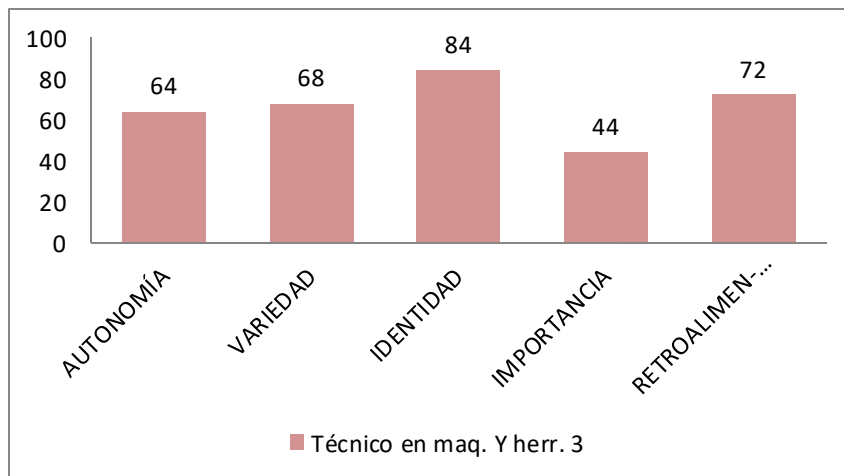
Gráfica 11. Porcentaje por dimensión del analista de pruebas B



Gráfica 12. Porcentaje por dimensión del técnico en máquinas y herramientas 1



Gráfica 13. Porcentaje por dimensión del técnico en máquinas y herramientas 2



Gráfica 14. Porcentaje por dimensión del técnico en máquinas y herramientas 3

Como se muestra en los gráficos, podemos observar que los empleados perciben de manera muy distinta el diseño de sus puestos, a pesar de formar parte de una misma área o ser puestos similares. Los resultados del cuestionario de diseño de puestos pueden apreciarse mejor en comparación con un perfil del porcentaje por dimensión deseado para cada puesto y el que obtuvieron en su evaluación. Los perfiles deseados mencionados en las siguientes tablas fueron determinados tras un análisis de las descripciones y responsabilidades de puestos y de los comportamientos esperados por los jefes de cada puesto. Por ser un evento de nueva implementación, no se tiene un perfil previo de comparación, por lo cual se recomienda desarrollar una evaluación de puestos de manera periódica y ajustar el perfil deseado.

Dimensión	Gerente Administrativo		Analista admn. y cobranza		Analista Admn. y compras		Analista de promoción y ventas	
	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil Actual	Perfil deseado	Perfil Actual
Autonomía	90%	64%	70%	72%	70%	68%	85%	92%
Variedad	80%	84%	70%	76%	70%	56%	85%	84%
Identidad	90%	80%	80%	68%	80%	64%	95%	92%
Importancia	90%	88%	80%	76%	80%	48%	90%	100%
Retroalimentación	85%	48%	90%	72%	90%	72%	90%	68%

Tabla 7. Perfiles de puestos deseados y actuales

Dimensión	Director de Calidad		Auxiliar Administrativo		Gerente de Operaciones		Gerente de Mant. e Inf.	
	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual
Autonomía	95%	100%	50%	48%	90%	80%	90%	96%
Variedad	80%	60%	85%	68%	80%	72%	80%	80%
Identidad	90%	88%	75%	72%	90%	76%	90%	88%
Importancia	90%	100%	75%	68%	90%	84%	90%	76%
Retroalimentación	85%	88%	85%	76%	85%	84%	85%	72%

Tabla 8. Perfiles de puestos deseados y actuales 2

Dimensión	Supervisor de operaciones		Coordinador de des. tecnológico		Analista A		Analista B	
	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil Actual	Perfil deseado	Perfil Actual
Autonomía	85%	60%	85%	60%	80%	88%	80%	44%
Variedad	80%	84%	75%	84%	70%	76%	70%	88%
Identidad	90%	80%	90%	80%	90%	100%	90%	92%
Importancia	90%	32%	90%	32%	90%	96%	90%	72%
Retroalimentación	70%	64%	80%	64%	90%	92%	90%	60%

Tabla 10. Perfiles de puestos deseados y actuales 3

Dimensión	Técnico 1		Técnico 2		Técnico 3	
	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual	Perfil deseado	Perfil actual
Autonomía	75%	80%	75%	72%	75%	64%
Variedad	70%	60%	70%	68%	70%	68%
Identidad	90%	84%	90%	88%	90%	84%
Importancia	90%	52%	90%	60%	90%	44%
Retroalimentación	90%	72%	90%	76%	90%	72%

Tabla 9. Perfiles de puesto deseados y actuales 4

Se describió además un perfil deseado para el puesto de coordinador de capacitación que se incluyó en el organigrama:

Coordinador de Capacitación	
Dimensión	Perfil deseado
Autonomía	85%
Variedad	75%
Identidad	90%
Importancia	90%
Retroalimentación	80%

CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Rediseño del organigrama institucional

Tras el análisis del organigrama original, en conjunto con la información documentada, las entrevistas de personal y la observación de los procesos de la empresa, se sugiere el siguiente diseño de organigrama para la institución:

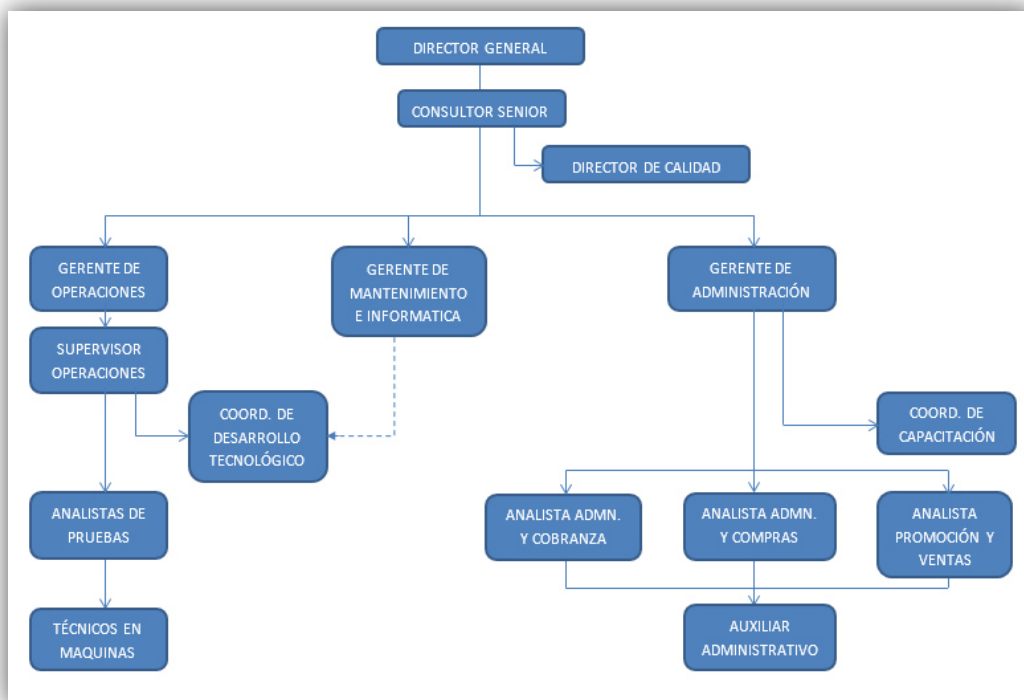


Ilustración 16. Sugerencia de nuevo organigrama

Los cambios consistieron en alinear adecuadamente los niveles jerárquicos de cada puesto, reagrupar al “analista de promoción y ventas” dentro del departamento de administración, y reubicar al “coordinador de calidad” como subordinado del consultor senior, que es quien le asesora en los temas relacionados con el cumplimiento de los estándares y auditorías de calidad, por lo tanto, se cambió el nombre del puesto a “director de calidad”.

Además se dividió el puesto de “supervisor de operaciones y desarrollo tecnológico”; el “supervisor de operaciones” quedó con la misma ubicación, bajo el mando directo del “gerente de operaciones” y el “coordinador de desarrollo tecnológico” quedó como subordinado del “supervisor de operaciones” y con ayuda indirecta por parte del “gerente de mantenimiento e informática” en función a la implementación de nuevas pruebas y maquinarias, por lo cual se les relaciona con una flecha de trazo discontinuo.

Y, por último, se agregó un puesto de nueva creación en el área administrativa, ya que no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos como tal, se consideró incluir ayuda en cuanto a la preparación del personal con un “coordinador de capacitación” quien quedará directamente bajo el mando del “gerente de administración”, atendiendo puntualmente la programación y desarrollo de eventos de capacitación al margen de detecciones de necesidades.

Las modificaciones sugeridas en el organigrama institucional, se fundamentan en la teoría de Guizar (2013) sobre la departamentalización por funciones, respetando los estándares de los niveles organizativos y dependencias jerárquicas mencionados por Hintze (1999), es por esto que se reacomodaron puestos que por su jerarquía no correspondían al nivel en el que aparecían, como el “coordinador de desarrollo tecnológico” que se separó del nivel del supervisor de operaciones; y en el caso del “director de calidad” se modificó el nombre del puesto debido a la necesidad de ubicarlo en un nivel estratégico, como subordinado del Consultor Senior.

4.2 Enriquecimiento de puestos

Con lo observado en el análisis de datos y de la información documentada revisada, de cada puesto, se realizó un enriquecimiento en los puestos que se presentan a continuación:

Puesto	Área de oportunidad
Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Identidad • Retroalimentación a subordinados
Analista de administración y cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad
Analista de administración y compras	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Identidad • Importancia
Director de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad
Auxiliar administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Importancia
Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Autonomía • Identidad • Importancia • Retroalimentación a subordinados
Gerente de mantenimiento e informática	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia
Supervisor de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Identidad • Importancia • Retroalimentación a subordinados.
Coordinador de desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Identidad • Importancia
Analista B	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Importancia
Técnicos en máquinas y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Importancia

Tabla 11. Dimensiones a enriquecer en cada puesto

A continuación, se presentan los cambios realizados a las tareas de los puestos:

Gerente administrativo	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y administrar todas las actividades relacionadas con su departamento. • Supervisar y apoyar el personal técnico como administrativo con cursos y capacitaciones que se requieran. • Recopilar la documentación del personal relacionada con su experiencia laboral cubriendo la responsabilidad de Recursos Humanos. • Cooperar con el Coordinador de Calidad en cualquier cambio o mejora en el Sistema de Calidad. • Llevar el control administrativo de las compras. • Realizar los pagos a proveedores, facturación y cobro de Clientes. • Informar a su jefe inmediato de cualquier condición o evento adverso que pueda afectar el correcto desempeño de sus actividades a través de la gerencia con reportes mensuales. • Mantener los procedimientos administrativos siempre buscando mejoras. • Cumplir con el programa de capacitaciones. • Atender y solucionar quejas relacionadas con su departamento. • Coordinar las juntas de alta gerencia llevando un control en cada minuta. • Desarrollar un programa de integridad de la organización. • Cumplir con los Objetivos Administrativos. 	<p>Tareas del puesto enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos del área administrativa. • Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal. • Autorizar y supervisar la implementación de cursos y capacitaciones. • Autorizar y supervisar el control administrativo de las compras. • Autorizar y supervisar el correcto desempeño de los pagos a proveedores, facturación y cobro a clientes. • Compartir con su jefe directo reportes mensuales sobre el funcionamiento del área administrativa. • Comunicar al jefe directo en caso de presentarse una situación que se encuentre fuera de su control. • Impulsar a sus subordinados a buscar el mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos. • Comunicar a sus subordinados el logro de los objetivos y orientarlos para el mejoramiento de sus tareas. • Atender y solucionar quejas y dificultades relacionadas con su departamento. • Controlar y registrar el desarrollo de las juntas de alta gerencia. • Desarrollar y supervisar un programa de integridad de la organización.

Tabla 12. Cambios realizados al puesto de gerente administrativo.

Analista de Administración y Compras	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibo de facturas de proveedores y programación para pago al vencimiento • Preparación de Formato de Autorización de Transferencias a Proveedores y Cargos Directos • Responsable del Control de Caja Chica, Entrega de Fondos al Personal para Gastos Menores, Preparación de Reembolsos de Caja y Personal • Archivo y conciliación de Gastos del Mes • Preparación de Reportes para Contador Externo, Gerencia y Dirección • Recibo de Requerimientos de Compras de las áreas, programación de Compras de Consumibles de acuerdo a Requerimientos • Elaboración de Cotizaciones y Órdenes de Compra. • Envío de Órdenes de Compra y correspondiente trámite con proveedores. 	<p>Tareas del puesto Enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir facturas de proveedores, programar y ejecutar los pagos de las mismas antes de la fecha de vencimiento. • Preparar el formato de autorización de transferencias a proveedores y cargos directos. • Asegurar el correcto manejo financiero de caja chica: fondos al personal para gastos menores, preparación de reembolsos de caja y personal. • Recibir formatos de requerimientos de compras de las áreas de la empresa. • Programar las compras de los consumibles necesarios. • Archivar y conciliar los gastos mensuales. • Elaborar cotizaciones del servicio para los clientes y las correspondientes órdenes de compra. • Elaborar y coordinar los tramites de órdenes de compra a proveedores. • Mantener informado a su jefe directo sobre el desarrollo de los procesos de su puesto mediante un reporte mensual. • Preparar reportes para el contador Externo.

Tabla 14. Cambios realizados al puesto de analista de administración y compras

Analista de Administración y Cobranza	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Facturación, generación y preparación de facturas y documentos para revisión de clientes. • Recopilación de documentos y programación para cobranza a su vencimiento • Diferentes Actividades para recuperación de Cartera. • Archivo y conciliación de Cobranza del Mes, Apoyo en Contabilización de Autorización de Gastos del Mes. • Apoyo a la Gerencia con el archivo y control de documentos de: Capacitación, Registros de Personal, Recibos de Nómina, Solicitudes de Trámites de Personal, Documentos Legales de la Empresa, etc. • Preparación de Reportes para la Gerencia y Dirección. • Atención a clientes, proveedores, encargada del conmutador. 	<p>Tareas del puesto enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar y preparar las facturas y documentos para revisión de clientes. • Asegurar la recopilación de cartera de clientes. • Recopilar y programar documentos para ejecutar la cobranza a la fecha de vencimiento. • Archivar y conciliar la cobranza mensual. • Apoyar en la contabilización de autorización de gastos mensual. • Apoyar a la gerencia en el control de documentos del personal y la empresa. • Atender la entrada de llamadas y re direccionarlas con el personal. • Mantener informado a su jefe directo sobre el desarrollo de los procesos de su puesto mediante un reporte mensual.

Tabla 13. Cambios realizados al puesto de analista de administración y cobranza

Director de Calidad	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y administrar todo lo relacionado con el sistema de calidad. • Diseñar, implementar y mantener el sistema de calidad, apoyándose con los responsables de cada departamento y la dirección. • Asesorar y atender las auditorías al sistema de calidad por parte de nuestros clientes y organismos acreditadores. • Apoyar al departamento de capacitación y consultoría participando en la impartición de cursos, asesorías y consultorías. • Brindar apoyo al departamento de ventas en lo relacionado al sistema de calidad para la atención a clientes. • Coordinar oportunamente todo lo relacionado con la renovación de las acreditaciones, así como la obtención de las acreditaciones para nuevas magnitudes, apoyándose con los responsables de cada departamento y la gerencia • Mantener la información del laboratorio en forma confidencial, información tal como: manual de calidad, manual de procedimientos, informes de calibración de patrones, formatos, estos no pueden ser extraídos del laboratorio sin la autorización previa de su jefe inmediato. • La protección de información de nuestros clientes, así como la transmisión electrónica de resultados • Además de cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato en la cual pueda colaborar con la empresa. En la toma de decisiones siempre y cuando no afecte los intereses de la organización. • Coordinar el programa de Calibración de los Equipos. 	<p>Tareas del puesto enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta ejecución de los procedimientos necesarios para mantener el sistema de calidad vigente. • Mantener la comunicación reciproca con las diversas áreas, en función de conocer las necesidades de calidad de la empresa. • Mantener la asesoría constante a las diversas áreas de la empresa en cuanto a todo lo relacionado con cuestiones de calidad. • Asegurar la correcta realización de las auditorías de calidad por parte de nuestros clientes y organismos acreditadores. • Garantizar las renovaciones de las acreditaciones vigentes en tiempo y forma. • Asegurar la obtención de las acreditaciones para nuevas magnitudes. • Resguardar y asegurar la confidencialidad de la información del laboratorio como: manual de calidad, manual de procedimientos, informes de calibración de patrones, y formatos. • Asegurar la autorización del jefe inmediato antes de autorizar la extracción de algún documento del laboratorio. • Garantizar la protección de información de clientes, así como la transmisión electrónica de resultados. • Coordinar el programa de calibración de los Equipos. • Prestar su apoyo para las tareas que le sean indicadas por su jefe directo en cuanto al asesoramiento de toma de decisiones que no afecten los intereses de la organización.

Tabla 15. Cambios realizados al puesto de director de calidad

Auxiliar Administrativo	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Facturas para revisión de Clientes • Visita a Clientes para Recolección o devolución de Muestras y/o Apoyo de Cobranza. • Apoyo a los Analistas de Administración y Cuentas x Cobrar en tareas de acomodo y organización de documentos. • Revisar diariamente los vehículos de la compañía, para asegurar su óptimo funcionamiento y limpieza al momento de ser utilizado. 	<p>Tareas del puesto enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la entrega de facturas en físico a los clientes para su revisión. • Visitar a clientes para asegurar la correcta recepción o entrega de Muestras. • Apoyar en procesos de cobranza realizando visitas directas a los clientes. • Apoyar a los analistas de administración en las tareas de acomodo y organización de documentos. • Garantizar diariamente el óptimo funcionamiento de los vehículos de la empresa mediante la revisión y limpieza de los mismos.

Tabla 16. Cambios realizados al puesto de auxiliar administrativo

Gerente de Operaciones

Tareas del puesto:	Tareas del puesto enriquecido:
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y administrar todas las actividades relacionadas con su departamento. • Definir los procedimientos de capacitaciones que tendrá su área técnica • Cumplir con el programa de calibraciones y certificaciones de todos los equipos. • Definir en conjunto con ventas las prioridades de producción. • Brindar asistencia técnica al departamento de ventas incluyendo apoyo con visita a clientes. • Mantener actualizado sus procedimientos operativos. • Colaborar con el Gerente de Mantenimiento el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo. • Informar a su jefe inmediato de cualquier condición o evento adverso que pueda afectar el correcto desempeño de sus actividades. • Trabajar junto con su supervisor sobre las actualizaciones o mejoras de sus procedimientos operativos. • Apoyar a su supervisor de operaciones con cualquier aclaración que se requiera en los clientes • Generar las acciones necesarias para asegurar la confiabilidad de los reportes de servicio. • Atender y solucionar quejas relacionadas con su departamento. • Canalizar al departamento de calidad cualquier desviación del sistema que detecte y que afecte la calidad del servicio. • Cualquier actividad asignada por su jefe inmediato en la cual pueda colaborar con la empresa. En la toma de decisiones siempre y cuando no afecte a la organización. • Trabajar con el área de ventas para desarrollar nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos del área de operaciones. • Mantener la comunicación reciproca con el gerente de mantenimiento e informática en cuanto al funcionamiento de la maquinaria utilizada en los procesos operativos. • Mantener la comunicación reciproca con el director de calidad respecto a cualquier desviación del sistema que detecte y que afecte la calidad del servicio. • Mantener la comunicación reciproca con el área administrativa en cuanto a los procesos de producción y capacitación. • Identificar las necesidades de capacitación de sus subordinados. • Asegurar y supervisar el cumplimiento del programa de calibraciones y certificaciones de los equipos. • Asegurar el correcto mantenimiento y actualización de los procedimientos operativos. • Apoyar al supervisor de operaciones con cualquier aclaración que se requiera a los clientes. • Apoyar en los procesos de ventas en cuanto a las visitas a clientes y descripción de los servicios operativos. • Asegurar y supervisar la correcta entrega de reportes de servicio. • Compartir con su jefe directo reportes mensuales sobre el funcionamiento del área de operaciones. • Comunicar al jefe directo en caso de presentarse una situación que se encuentre fuera de su control. • Impulsar a sus subordinados a buscar el mejoramiento continuo de los procedimientos operativos. • Comunicar a sus subordinados el logro de los objetivos y orientarlos para el mejoramiento de sus tareas. • Atender y solucionar quejas y dificultades relacionadas con su departamento. • Prestar su apoyo para las tareas que le sean indicadas por su jefe directo en cuanto al asesoramiento de toma de decisiones que no afecten los intereses de la organización.

Tabla 17. Cambios realizados al puesto de gerente de operaciones

Gerente de Mantenimiento e Informática	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender las fallas de equipos, maquinarias o sistemas para dar continuidad del servicio productivo de la Empresa. • Aplicar correctamente los criterios de Control de Mantenimientos correctivos y Preventivo. • Atender y solucionar las quejas relacionadas a los equipos y maquinarias. • Participar activamente en la implantación y seguimiento del sistema de calidad en coordinación con el Gerente del departamento y el Coordinador de calidad. • Así como de cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato en la cual pueda colaborar con la empresa. • Preparar plan de inversiones considerando la compra de equipos y maquinaria más productiva que apoye al Objetivo de reducción de tiempos de entrega de reportes y bajar los costos de producción. 	<p>Tareas del puesto enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto funcionamiento de los equipos, maquinarias o sistemas para dar continuidad al servicio productivo de la empresa. • Coordinar correctamente los procesos de control de mantenimientos correctivos y preventivos. • Atender y solucionar oportunamente las fallas que presenten los equipos y maquinarias. • Mantener la comunicación recíproca con el área de calidad para asesorar en cuanto a la implantación y seguimiento del sistema de calidad. • Elaborar un plan de inversiones considerando la compra de equipos y maquinaria más productiva que apoye al objetivo de reducción de tiempos de entrega de reportes y bajar los costos de producción. • Prestar su apoyo para las tareas que le sean indicadas por su jefe directo en cuanto al asesoramiento de toma de decisiones que no afecten los intereses de la organización.

Tabla 18. Cambios realizados al puesto de gerente de mantenimiento e informática

Coordinador de desarrollo tecnológico	
Tareas del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para análisis de fallas. • Difusión-capacitaciones de personal interno cuando existan cambios en normas y estándares que afecten a la operación. • Elaboración y difusión de cursos diseñados para los clientes. • Darle seguimiento al cumplimiento del Sistema COP. 	Tareas del puesto enriquecido: <ul style="list-style-type: none"> • Dar el servicio directo a los clientes de análisis de fallas de sus procesos o materiales. • Asegurar la difusión y colaborar en la administración de capacitaciones referentes a nuevas normas y estándares afecten a la operación. • Elaborar y difundir cursos diseñados para los clientes. • Asegurar el seguimiento del sistema COP.

Tabla 20. Cambios realizados al puesto de coordinador de desarrollo tecnológico

Supervisor de Operaciones	
Tareas del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de Analistas. • Seguimiento al cumplimiento de los procedimientos de ensayos y cualquier mejora que se detecte. • Revisión para liberación de los reportes de Servicios. • Elaboración de procedimientos Técnicos. • Cumplimiento de Servicio a Clientes. • Suplir al Gerente de operaciones en su ausencia. 	Tareas del puesto enriquecido: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto desarrollo de las pruebas en materiales por parte de los analistas de pruebas. • Asegurar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos de ensayos y mejoras. • Autorizar y supervisar la liberación de reportes de servicio para los clientes. • Elaborar y asegurar la constante actualización de la descripción de procedimientos técnicos. • Garantizar, con apoyo de su jefe directo, la atención a clientes en cuanto a aclaraciones del servicio. • Asegurar el correcto funcionamiento del área de operaciones en caso de ausencia del gerente.

Tabla 19. Cambios realizados al puesto de supervisor de operaciones.

Analista B	
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buenas condiciones su equipo de trabajo (patrones, instrumentos y herramienta). • Informar a su jefe inmediato de cualquier condición o evento adverso que pueda afectar el correcto desempeño de sus actividades. • Elaboración de informes de prueba. (Elaboración y captura en el COP los reportes de ensayos) • Elaboración de procedimientos técnicos cuando estos se realicen por primera vez en coordinación con el Gerente. • Procurar que se mantenga el mantenimiento apropiado a los equipos. • Revisiones a procedimientos técnicos y actualizaciones, cuando considere necesario dicha revisión. • Participar activamente en los cursos de capacitación cuando se le programe. • Brindar asesoría técnica al departamento de ventas y compras, cuando este lo solicite. • Asesorar a clientes en caso de que requieran información sobre sus servicios. • Además de cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato en la cual pueda colaborar con la empresa. • Cumplimiento a 5's • Generación de Requisiciones de compra para el área de producción. 	<p>Tareas del puesto enriquecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto uso y limpieza de su equipo de trabajo. (patrones, instrumentos y herramienta). • Comunicar al jefe directo en caso de presentarse una situación que se encuentre fuera de su control. • Asegurar la correcta elaboración de los informes de prueba. (Elaboración y captura en el COP los reportes de ensayos) • Descripción de nuevos procedimientos técnicos en coordinación con su jefe directo. • Asegurar que se revisen oportunamente los procedimientos técnicos y actualizaciones. • Mantenerse activamente actualizado, participando en las capacitaciones destinadas para su formación. • Asesorar técnicamente a los departamentos de ventas y compras en cuestiones de los ensayos realizados en caso que se lo soliciten. • Atender cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato en la cual pueda colaborar con la empresa. • Asegurar el cumplimiento del sistema 5's en la elaboración de su trabajo. • Elaboración oportuna de requisiciones de compra para el área de producción.

Tabla 21. Cambios realizados al puesto de Analista de pruebas B

Técnicos en máquinas y herramientas	
Tareas del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Captura de muestra en el COP • Identificación de muestras • Preparación de muestras de ensayos (planta y campo) • Preparación del área de trabajo de acuerdo a 5's • Apoyar con las tareas que su jefe inmediato le pida. 	Tareas del puesto enriquecido: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto registro de las muestras que se reciben en el sistema de Control de Operaciones (COP) • Identificar cada una de las muestras recibidas de manera adecuada, para evitar las confusiones y alteraciones en el servicio requerido. • Preparar correctamente las muestras de ensayos (planta y campo). • Asegurar el mantenimiento del área de trabajo de acuerdo a 5's • Atender cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato en la cual pueda colaborar con la empresa.

Tabla 22. Cambios realizados al puesto de técnicos en máquinas y herramientas

Se realizó el enriquecimiento de puestos manteniendo las tareas predeterminadas, a excepción del caso del puesto de “Supervisor de operaciones y desarrollo tecnológico” el cual fue dividido en orden de mejorar el funcionamiento del organigrama y facilitar la realización de las tareas ya que como se encontraba, el empleado encontraba una gran dificultad para desempeñar sus tareas de supervisión en el área de pruebas y a la vez la investigación de desarrollo tecnológico en la sala de juntas, por lo cual, de este puesto se crearon dos: “Supervisor de operaciones” y “Coordinador de desarrollo tecnológico”.

Además, se creó la descripción del puesto de “Coordinador de capacitación” el cual es un puesto nuevo como consecuencia de la modificación en el organigrama.

Coordinador de Capacitación
<p>Tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar adecuadamente los planes de capacitación respondiendo a las necesidades de capacitación de las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a estándares de diseño y calidad.• Mantener a comunicación recíproca con el director de calidad en cuanto al establecimiento de estándares para la elaboración de programas de capacitación. Mantener la comunicación recíproca con el analista de compras en cuanto a los gastos necesarios para desarrollar los programas.• Coordinar y administrar adecuadamente los programas específicos de capacitación.• Asegurar el seguimiento adecuado de los resultados e impacto de las capacitaciones e intervenciones posteriores.

Tabla 23. Descripción de puesto de coordinador de capacitación.

Cabe mencionar que las modificaciones realizadas en las tareas de los puestos en orden de enriquecer la percepción de los empleados sobre el diseño de sus propios puestos, se desarrollaron con fundamento en la teoría de diseño de puestos de Hackman y Oldham (1980) y los beneficios del diseño del trabajo que presenta Guizar (2013).

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo realizado es evidencia del logro de los objetivos determinados para el presente producto integrador, sin embargo, el alcance del presente trabajo podrá ser corroborado en intervenciones posteriores, donde se analice el funcionamiento a largo plazo de la nueva estructura organizacional, ya que el constante crecimiento de la empresa determinará si es necesario volver a alterar el diseño de su organigrama o de sus puestos. Se recomienda también el monitorear el desarrollo de la motivación de los empleados.

Debe considerarse que el presente trabajo de intervención ha sido realizado a petición de los directivos de la empresa en específico, por lo cual, las características específicas de la organización sirvieron de guía para los cambios sugeridos, además de la fundamentación teórica presentada.

A pesar de la validez teórica que tiene el modelo de Características del puesto de Hackman y Oldham, se sugiere el realizar una evaluación de la percepción del diseño de los puestos de manera constante, al menos una vez al año, ya que es posible que los puestos cambien de manera informal en el quehacer cotidiano.

Se recomienda además el prestar atención al diseño de las descripciones de puestos, ya que se puede hacer uso de un formato más funcional donde se especifiquen ciertos aspectos como los conocimientos y las habilidades requeridas para desempeñar las tareas del puesto y facilitarían el desempeño a los empleados que les correspondan.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICAS

ILUSTRACIONES:

1. Niveles y dependencias jerárquicas del organigrama.....	13
2. Departamentalización por funciones.....	14
3. Departamentalización por procesos.....	14
4. Departamentalización por productos.....	15
5. Departamentalización geográfica.....	15
6. Departamentalización por clientes.....	15
7. Organización matricial.....	15
8. Organización por proyectos.....	16
9. Organización con unidad estratégica de negocios.....	16
10. Organigrama general.....	18
11. Organigrama específico.....	19
12. Organigrama funcional.....	19
13. Modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham.....	25
14. Organigrama anterior de la organización.....	29
15. Ejemplo de descripción de puestos de la organización.....	30
16. Sugerencia de nuevo organigrama.....	42

TABLAS:

1. Datos demográficos de los participantes.....	26
2. Resultados de entrevistas a personal administrativo.....	31
3. Resultados de entrevistas a personal operativo.....	32
4. Resultados generales de la entrevista.....	33
5. Resultados del personal administrativo en el cuestionario.....	34
6. Resultados del personal operativo en el cuestionario.....	34
7. Perfiles de puestos deseados y actuales.....	40
8. Perfiles de puestos deseados y actuales 2.....	40
9. Perfiles de puestos deseados y actuales 3.....	41
10. Perfiles de puestos deseados y actuales 4.....	41
11. Dimensiones a enriquecer en cada puesto.....	44
12. Cambios realizados al puesto de gerente administrativo.....	45
13. Cambios realizados al puesto de analista de administración y compras.....	46
14. Cambios realizados al puesto de administración y cobranza	46
15. Cambios realizados al puesto de director de calidad.....	47
16. Cambios realizados al puesto de auxiliar administrativo.....	48
17. Cambios realizados al puesto de gerente de operaciones.....	49
18. Cambios realizados al puesto de gerente de mantenimiento e informática.....	50
19. Cambios realizados al puesto de coordinador de desarrollo tecnológico.....	51

20. Cambios realizados al puesto de supervisor de operaciones.....	51
21. Cambios realizados al puesto de analista de pruebas B	52
22. Cambios realizados al puesto de técnicos de máquinas y herramientas.....	53
23. Descripción de puesto de coordinador de capacitación.....	54

GRÁFICAS:

1. Porcentajes por dimensión del gerente administrativo.....	35
2. Porcentajes por dimensión del analista de administración y cobranza.....	35
3. Porcentajes por dimensión del analista de administración y compras.....	36
4. Porcentajes por dimensión de promoción y ventas.....	36
5. Porcentajes por dimensión del coordinador de calidad.....	36
6. Porcentajes por dimensión del auxiliar administrativo.....	37
7. Porcentajes por dimensión del gerente de operaciones.....	37
8. Porcentajes por dimensión del gerente de mantenimiento e informática.....	37
9. Porcentajes por dimensión del supervisor de operaciones y desarrollo tecnológico.....	38
10. Porcentajes por dimensión del analista de pruebas A.....	38
11. Porcentajes por dimensión del analista de pruebas B.....	38
12. Porcentajes por dimensión del técnico en máquinas y herramientas 1.....	39
13. Porcentajes por dimensión del técnico en máquinas y herramientas 2.....	39
14. Porcentajes por dimensión del técnico en máquinas y herramientas 3.....	39

BIBLIOGRAFÍA

- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013) *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. Journal of Work and Organizational Psychology. Núm. 29, 107-115 DOI:
<http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bertalanffy, L. (1976) *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. (1era ed.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Bonillo, D. y Nieto, F. (2002) *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Trabajo Núm.11 189-200 Recuperado de:
<http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/viewFile/166/275>
- Chiang, M. y Krausse, K. (2007). *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento*. Recuperado de: <http://www.successcomgroup.com/news.cfm>
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.) Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Contreras, C. (sin año) *Diseño de puestos y motivación laboral*. El caso de del personal administrativo de la división de ciencias económico-administrativas (DCEA) de la universidad de Guanajuato. Recuperado de: <http://riico.org/memoria/quinto/RIICO-19905.pdf>
- Cummings, T. y Worley, C. (2007) *Desarrollo Organizacional y cambio*. (8va ed.) México: Cengage Learning.
- Daft, R. (2011) *Teoría y Diseño Organizacional*. (10ma ed.) México: Cengage Learning.
- Dailey, R. (2012) *Comportamiento Organizacional*. (1era ed.) Reino Unido: Heriot Watt University.

- Franklin, E. (2009) *Organización de empresas*. (3era ed.) México: Mc Graw Hill Educación.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2013) *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (13ra ed.) México: Mc Graw Hill.
- Giraldo, M. (2014) *Validación de las escalas del “job diagnostic survey” (jds) aplicadas a entornos educativos universitarios*. (Disertación Doctoral) Disponible en: [riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/36741/GIRALDO%20-%20VALIDACION%20DE%20LAS%20ESCALAS%20DEL%20JOB%20DIAGNOSTIC%20SURVEY%20\(JDS\)%20APLICADAS%20A%20ENTORNOS%20EDUCATIV...pdf?sequence=1](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/36741/GIRALDO%20-%20VALIDACION%20DE%20LAS%20ESCALAS%20DEL%20JOB%20DIAGNOSTIC%20SURVEY%20(JDS)%20APLICADAS%20A%20ENTORNOS%20EDUCATIV...pdf?sequence=1)
- Guizar, R. (2013) *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (4ta ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Gutierrez, H. (2014) *Calidad y productividad*. (4ta ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Hall, R. (1982) *Organizaciones: Estructura y procesos*. (3era ed.) España: Dossat.
- Higuita, D. (2011) *Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales*. Revista de la facultad ciencias Económicas de la Universidad militar de Nueva Granada, Vol. XIX (1), junio 2011, 73-90 Recuperado de: <http://www.umng.edu.co/web/revistas/revista-fac.-ciencias-economicas>
- Hintze, J. (1999) *Administración de Estructuras Organizativas. Transformación, Estado y Democracia*. Num. 37, 67 – 106, Recuperado de: <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>
- Hitt, Ireland y Hoskisson. (2008) *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. (7ma ed.) México: Cengage Learning.

- López, J. (2011) *Estudio Manpower Professional. Calidad Laboral*. Recuperado de:
<http://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/3e1f1a004899f9f6a378bfcde7bd05c0/Manpower+Professional+Calidad+laboral+11+ok.pdf?MOD=AJPERES>
- Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. (3ra ed.) Argentina: El ateneo.
- Pillai, K. (sin año) *Factors underlying job enrichment among expatriate employees: A regional perspective*. *Abhigyan*, Vol. XXX Núm. 3, 34 – 44. Recuperado de:
www.researchgate.net/publication/267982686_Factors_Underlying_Job_Enrichment_among_Expatriate_Employees_A_Regional_Perspective
- Ruiz, S. (2013) *Propuesta para la reestructuración del organigrama, descripción de cargo y actividades del departamento de ventas de Operadora & Thalasso la Samanna de Margarita, c.a.* (Trabajo de grado). Recuperada de: <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/13/09/18/958.pdf>
- Sokouti, S., Fayyazi, M. y Yavary, M. (2015). *The relationship between employees' perception of organizational culture and quality of work life*. *Advances in natural and applied sciences*. Vol. 9, Núm. 4, 27- 33. Recuperado de: www.aensiweb.com/ANAS
- Torres, M. (2008) *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel posgrado, caso: Área académica de ciencias de la comunicación*. (Tesis de Maestría)
Recuperado de:
http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf
- V foro ISTAS de salud laboral, (sin año) *Implementar las medidas: Enriquecer el trabajo*.
Recuperado de:
<http://www.istas.ccoo.es/descargas/Implementar%20las%20medidas%20enriquecer%20el%20trabajo.pdf>

ANEXOS

1. Formato de entrevista para evaluación del funcionamiento de la estructura organizacional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Maestría en Psicología Laboral y Organizacional



Formato de entrevista: Evaluación del funcionamiento del organigrama organizacional.

Nombre:
Puesto:
¿Cuáles son las actividades que desempeña en su puesto de trabajo?
Además de las actividades que debe cumplir en su puesto, ¿realiza actividades extras en su trabajo diario?
¿Cuáles son las interrelaciones laborales de su puesto?
Jefe directo: Iguales: Subordinados:
¿Cuáles considera que pueden ser las dificultades a las que se enfrenta en su trabajo que no le permiten desarrollarlo de manera correcta?
¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en la empresa?
Comentarios extras:
Observaciones:

Gracias por su participación.

2. Cuestionario para evaluar el diseño del puesto.



Cuestionario de Diseño del Puesto
(Basado en Hackman y Oldham 1974)



Notas aclaratorias:

- El presente instrumento tiene la finalidad de conocer su percepción sobre su puesto de trabajo.
- Es importante mencionar que los datos que proporcione serán manejados de manera confiable y para fines organizacionales.

Datos del participante:

Nombre:		
Género:	Puesto:	Antigüedad:

Instrucciones:

Utilice la escala de calificación que se presenta debajo para indicar si las siguientes afirmaciones describen adecuada o inadecuadamente su trabajo.

5. Totalmente	4. Bastante	3. Regular	2. Poco	1. Nada
---------------	-------------	------------	---------	---------

Afirmaciones:	Calificación
1. Tengo prácticamente la responsabilidad completa de decidir cómo y cuándo hacer mi trabajo.	
2. Tengo la oportunidad de hacer un número de tareas diferentes, usando una amplia variedad de habilidades y talentos.	
3. Realizo una tarea completa, de principio a fin, de tal forma que los resultados de mis esfuerzos son claramente visibles e identificables.	
4. Lo que hago influye en el bienestar de otras personas de manera importante.	
5. El gerente de mi área me proporciona retroalimentación constante acerca de qué tan bien estoy haciendo mi trabajo.	
6. Mi trabajo en sí me proporciona información acerca de qué tan bien lo estoy haciendo.	

7. Mis contribuciones al producto o servicio final son insignificantes.	
8. Tengo que utilizar un número de habilidades complejas en mi trabajo.	
9. Tengo poca libertad en decidir cómo el trabajo debe hacerse.	
10. Con solo hacer mi trabajo tengo la oportunidad de saber qué tan bien lo estoy haciendo.	
11. Mi trabajo es simple y repetitivo.	
12. Mi jefe directo o compañeros rara vez me dan retroalimentación sobre qué tan bien hago mi trabajo.	
13. Lo que hago es de pocas consecuencias para los demás.	
14. Mi trabajo supone hacer diferentes tareas.	
15. Los jefes nos hacen saber qué tan bien estamos haciendo nuestro trabajo.	
16. Mi puesto está diseñado de tal forma que no alcanzo a realizar una pieza de trabajo completa, de principio a fin.	
17. Mi trabajo no me permite usar mi criterio o participar en la toma de decisiones.	
18. Las demandas de mi trabajo son sumamente rutinarias y predecibles.	
19. Mi trabajo me da pocas pistas sobre si me estoy desempeñando adecuadamente.	
20. Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia de la organización.	
21. Mi puesto me da considerable libertad para hacer mi trabajo.	
22. Mi trabajo me da la oportunidad de terminar por completo cualquier tarea que comienzo.	
23. Mucha gente se ve afectada por el trabajo que hago.	

Gracias por su participación.



Junio 2016

Jessica Paola Bañuelos Pizaña

Licenciada en Psicología

Jessica.pbp@gmail.com

Educación

Facultad de Psicología UANL.

Junio 2013 | Licenciada en Psicología

- Práctica Profesional en Dpto. de Psicología del Colegio Club de Leones. 1 año.
- Práctica Profesional en Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología UANL. 1 año.
- Prestación de Servicio Social en Dpto. de Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología UANL. 6 meses.

Experiencia

Maestra Titular. **septiembre 2013** – julio 2014

Instituto Calpulli de México A.C | Gral. Escobedo, Nuevo León. Manejo de grupo, desarrollo de programas educativos de materias del idioma inglés.

Terapeuta. **mayo 2014** – noviembre 2014

Centro Seeds de Atención Psicológica | Gral. Escobedo, Nuevo León. Evaluación, diagnóstico, desarrollo y aplicación de programas de intervención psicológica para infantes (metodología cognitivo – conductual).

Auxiliar de Recursos Humanos. **septiembre 2014** – diciembre 2014

Lavatap | Monterrey, Nuevo León. Reclutamiento y entrevista de selección de personal, aplicación de pruebas proyectivas y tests de evaluación y desarrollo de inducción.

Coordinador de Logística de Proyectos. **junio 2016**

Great Plan Consultores | Monterrey, Nuevo León. Planeación de eventos de capacitación laboral, desarrollo didáctico de programas de capacitación, reclutamiento y entrevista de personal.

Conocimientos

- Comportamiento humano
- Desarrollo Organizacional
- Entrevista laboral
- Liderazgo organizacional
- Derecho laboral
- Detección de necesidades de capacitación
- Dominio de inglés 75% aproximadamente.