

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA  
MICROEMPRESA DEL NORESTE DE MÉXICO”**

**PRESENTA**

**LIC. GABRIEL NOÉ ZURITA GARCÍA**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN  
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DICIEMBRE, 2017**

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



**“ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA  
MICROEMPRESA DEL NORESTE DE MÉXICO”**

**PRESENTA**

**LIC. GABRIEL NOÉ ZURITA GARCÍA**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN  
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE TESIS**

**MTRA. MARÍA EUGENIA GONZÁLEZ GARCÍA**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**DICIEMBRE, 2017**


**COMITÉ ACADÉMICO DE MAESTRÍAS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE UANL  
PRESENTE.-**


Por la presente nos dirigimos a ustedes para comunicarles que, después de haber revisado las correcciones sugeridas al PRODUCTO INTEGRADOR titulado "Estructura y diseño organizacional de una microempresa del Noreste de México."

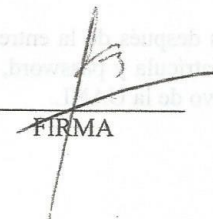
presentado por Lic. Gabriel Noé Zurita García egresado en el período escolar: Enero 2015 - Diciembre 2016 de la Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional.

lo consideramos **ACEPTADO** para su defensa.

Sin otro asunto de momento, quedamos a sus órdenes.

Marie Eugenia Gonzalez G.  7. Dic. 2017  
NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS FIRMA FECHA

José Armando Peña Moreno  4/Dic/2017  
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS FIRMA FECHA

Ferdinand González  4/Dic 2017  
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS FIRMA FECHA

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

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA**  
**LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

La presente tesis titulada “Estructura y diseño de una microempresa del noreste de México” presentada por Gabriel Noé Zurita García ha sido aprobada por el comité de tesis.

---

Mtra. María Eugenia González García  
Director de tesis

---

Dr. José Armando Peña Moreno  
Revisor de tesis

---

Dr. Fernando Javier Gómez Triana  
Revisor de tesis

Monterrey, N. L., México, diciembre 2017

## **DEDICATORIA**

A mis padres Gildardo (+) y Tita, que me regalaron la vida y mi primera formación.

A mis hermanos, especialmente a Nelly y a Meme, así como a mi cuñado José Luis, porque ellos son los tres pilares que me sostienen.

A Gama (+) y a doña Cotí (+) donde estén.

A mis sobrinos: Víctor, Clehiry, Luis, Yair y Dulce.

A mi gran amigo y hermano Raúl Muñoz Celedón.

Porque nunca me han dejado solo...

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a la vida, a mi familia y muy especialmente a la UANL (FFyL) y (FaPsi) que me ofrecieron la oportunidad de estudiar y ser parte de ellas, para así alcanzar este proyecto de vida. Mi paso por la UANL constituyó un verdadero parteaguas en mi vida, ya que tuve la oportunidad de pertenecer a esta gran institución y a la vez, hacer grandes amigos y conocer grandes personas. A todos mis maestros por tantas enseñanzas, pero especialmente a los que siempre me regalaron de su tiempo y de su sabiduría. Me faltaría espacio para nombrar a todos los que me apoyaron, a todos los tengo en mi corazón.

Agradezco de forma especial a los maestros de vida, así como a todos mis amigos por su ayuda y apoyo desinteresado: Dulce Julissa Salas Benavides gracias por tu apoyo incondicional.

Especiales gracias al ingeniero Víctor Gabriel Zúñiga Espinoza, quien me acompañó, asesoró y me otorgó su colaboración y sus consejos en todo el proceso de la intervención.

A mi directora de tesis, Mtra. María Eugenia González García, por la paciencia y apoyo brindados.

A mis revisores, Dr. José Armando Peña Moreno y Dr. Fernando Javier Gómez Triana, quienes contribuyeron a la mejora del trabajo.

Al director de la facultad de Psicología de la UANL, Dr. Álvaro A. Ascary Aguillón

Ramírez, por su apoyo y enseñanza y por dirigir tan inteligentemente la institución.

Gracias al Dr. Arnoldo Téllez López por ser la persona que es, y porque me siento muy agradecido por su generosidad, porque gracias a su consejo, su apoyo y confianza pude ingresar a esta maestría.

Norma Juárez Treviño eres un pilar en mi vida, a la maestra Angélica Vences Esparza siempre tan accesible y dispuesta a ayudarme; a mis otras familias y padres putativos que me ha regalado la vida.

Y una Maestra en toda la extensión de la palabra, que tuve la dicha de ser su alumno y en cada nuevo proyecto académico y de vida siempre ha estado para ofrecerme su ayuda y apoyo incondicional, Dra. Guadalupe Chávez González Dios la bendiga siempre.

Al CONACYT porque gracias a programas como los que ofrece este organismo podemos estudiar y cursar una maestría quienes, como yo, deseamos superarnos.

A todos... ¡Gracias!

## RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo establecer la estructura y el diseño de una organización de nivel micro ubicada al noreste del país de giro alimenticio, estableciendo como objetivos específicos 1. Diseñar la filosofía de la organización (misión, visión y valores) de la microempresa, 2. Diseñar el organigrama funcional de la microempresa identificando los puestos principales, 3. Establecer el perfil de los diferentes puestos de la organización (microempresa) y 4. Establecer las funciones específicas de los diferentes puestos de la organización a través del Manual de funciones de los puestos principales. Para esto se llevó a cabo un estudio de tipo cualitativo a través de registros de observación y encuestas semiestructuradas con las cuales se aborda una muestra de 7 personas (1 Encargado, 1 Cajera y 5 Empleados generales). Obteniendo como resultados la estructura y el diseño de un organigrama funcional, la descripción de la filosofía de la organización y la descripción de las funciones principales de los puestos. Dentro de algunas recomendaciones se considera el modelo de la metodología de mejora continua de Edward Deming PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

**Palabras clave:** *diseño, estructura, recursos humanos, descripción de puestos*



## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	v
RESUMEN .....	vii
Índice de tablas y graficas .....	ix
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del problema .....	4
Justificación de la investigación .....	6
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>12</b>
MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 La organización como unidad .....	12
2.2 Evolución de la gestión de recursos .....	18
2.3 El papel del área de Recursos Humanos.....	19
2.4 Medición del desempeño a través de la estructura y funciones del personal .....	21
2.5 La administración de una organización.....	22
2.6 Análisis y Descripción de puestos .....	25
2.7 Gestión de las organizaciones .....	28
2.8 Descripción de funciones y competencias de los puestos .....	31
2.9 La importancia de las funciones y competencias para la funcionalidad de las organizaciones .....	32
2.10 Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.....	39
2.11 Definiciones de Análisis y Descripción de Puestos.....	40
2.12 Información esencial para el Análisis y Descripción de Puestos.....	43
2.13 Métodos de recolección de información.....	48
2.14 Aplicación del Concepto de Competencia a la Descripción y Perfil del Puesto.....	51
2.15 Beneficios del diseño organizacional y el Análisis y Descripciones de Puestos.....	53
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>56</b>
MÉTODO.....	56
Diseño de investigación.....	56
Participantes.....	56
Escenario.....	56
Instrumentos.....	57
Fase de diseño y objetivo .....	57
Análisis de Datos .....	59
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>60</b>
RESULTADOS.....	60
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>78</b>
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	78
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>82</b>

RECOMENDACIONES .....	82
<b>REFERENCIAS</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## **Índice de tablas y gráficas**

<b>Tabla 1.</b> Filosofía de la organización.....	60
<b>Figura 1.</b> Organigrama de la organización (microempresa estudiada) .....	62
<b>Tabla 2.</b> Descripción de puesto: Gerente.....	63
<b>Tabla 3.</b> Descripción de puesto: Encargado general.....	64
<b>Tabla 4.</b> Descripción de puesto: Taquero A.....	66
<b>Tabla 5.</b> Descripción de puesto: Taquero B.....	67
<b>Tabla 6.</b> Descripción de puesto: Taquero C.....	68
<b>Tabla 7.</b> Descripción de puesto: Cajero.....	70
<b>Tabla 8.</b> Descripción cronológica de funciones específicas del área de cocina.....	72
<b>Tabla 9.</b> Descripción cronológica de funciones específicas del área del comedor.....	73
<b>Tabla 10.</b> Descripción cronológica de funciones específicas del área de taquería.....	74
<b>Tabla 11.</b> Descripción cronológica de funciones específicas del área de caja.....	75
<b>Tabla 12.</b> Descripción cronológica de funciones específicas del área del encargado.....	76

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes (Gibson et al, 2009). Y ya sea que las organizaciones sean pequeñas o grandes, locales o globales, siempre se van a examinar a través de sus procesos, su estructura y su gente, siendo esta última la que pone en marcha a las dos primeras, posicionándose así en un lugar primordial para el entendimiento del éxito o fracaso que se tenga.

Un conjunto creciente de investigaciones ha demostrado que la gestión del diseño y estructura de las organizaciones deriva en efectos positivos sobre los objetivos de la organización (Hon & J. Grunig, 1999; Huang, 2001; Ledingham, 2000; en Hon 2003), construyendo con ello relaciones favorables entre una organización. Por otra parte, contribuye a los resultados deseables de la organización, como la eficacia, las ventas y ganancias de la organización. (Broom, Casey, & Ritchey, 2000).

La perspectiva del diseño como parte de la estrategia de las empresas es un tema relativamente nuevo en la escena tanto de la dirección; como el diseño tradicionalmente, en el contexto del diseño, el diseño de un proyecto es el centro de todo, referenciando en su propio conocimiento técnico. Durante décadas las

escuelas de diseño de todo el mundo se han enfocado con la forma y función de los espacios y centro de actividades profesionales. Sólo al final de la Segunda Guerra Mundial, especialmente durante la década de 1950, el diseño pasa a ser la clave del éxito de estas empresas y en relación con el producto (Walsh *et al*, 2010).

En la actualidad la gestión de recursos humanos trasciende no solo a la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y desvinculación (Alles, 2011); implica la colaboración en el diseño y estructura de las organizaciones, desde la cultura organizacional, el clima y la capitalización del talento humano; a través del análisis de sus funciones de su puesto y la planeación en la estructura del mismo.

En ese sentido Chiavenato (2001), comparte que en toda organización los objetivos de esta deben de estar alineados a la administración de los recursos humanos, así como, con los objetivos del personal, posibilitando un efecto que deriva en una ventaja competitiva posibilita los resultados, y por ende la satisfacción y el cumplimiento de la motivación de los empleados.

Una alineación de este tipo deberá de ser diseñada desde la esencia de la filosofía y de la cultura organizacional derivando de ello una estructura clara y funcional en la cual la misión, visión, objetivos, políticas, puestos y desarrollo de procesos armonicen y sean sincrónicos, a esto se le conoce como diseño y

estructura organizacional (Parra & del Pilar, 2009).

Para Parra y Pilar (2009), las organizaciones observadas como un sistema se componen por personas, presentan procesos de división del trabajo, tienen límites identificables y llegan a establecer acuerdos de trabajo con un propósito y una búsqueda de objetivos.

El diseño y estructura de una organización será entonces una herramienta clave para quienes administran y dirigen cualesquiera tipos de empresas ya sea en función a su giro, sector económico, constitución jurídica o tamaño como grandes, mediana o micro.

En México, como en el resto del mundo, las microempresas, que pueden ser empresas familiares, son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. A partir de una necesidad por cubrir, una idea o un proyecto universitario (cuando se tiene la oportunidad), puede nacer un negocio que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante generaciones.

En esta realidad es en la que está inspirada la presente investigación teniendo su enfoque particular en los comercios a los que coloquialmente se les llama “changarros” en donde el nivel de educación es bajo o casi nulo, sin embargo, el compromiso de ganarse la vida honradamente es el valor en el que se sustentan para emprender la aventura de iniciar un negocio familiar. En prensa

KPMG (2013) firma global de servicios profesionales en auditoría, comparten que las microempresas tienen la misma posibilidad de desarrollarse y crecer hasta poder consolidarse en el mercado, con una oportunidad amplia al satisfacer las necesidades de cualesquier clientes de una forma inmediata y directa.

## **Planteamiento del problema**

El presente estudio se elaboró a partir de la necesidad de información para identificar los elementos básicos para el diseño de una estructura organizacional enfocada a las microempresas.

Procesos continuos de cambio como la globalización, la tecnología, la economía, la educación y la política son factores influyentes en la dinámica de las organizaciones que invitan a un cambio continuo en sus esquemas organizacionales y administrativos. Ante los nuevos esquemas Freire & Gutiérrez (2010), proponen una pronta necesidad de adaptación a los cambios de orden organizacional, enmarcando tres principales: los cambios en los modelos organizacionales, cambios en los procesos de comunicación y cambios de valor en la gestión del talento humano.

A partir de la visita a distintas cámaras de comercio del estado de Nuevo León, como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) Monterrey, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) Monterrey y la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño Servicios y Turismo de Monterrey

A.C. (CANACOPE) se constató que existe la necesidad de una estrategia que apoye a las microempresas en el asesoramiento para el diseño/rediseño, evaluación y elaboración de una estructura organizacional básica que garantice la supervivencia de éstas, fortaleciendo las capacidades de sus integrantes para asegurar el éxito y permanencia dentro del mercado.

Luego entonces, la Propuesta de estructura organizacional para la administración de una microempresa está pensada para ayudar a la empresa familiar de este giro a cambiar su destino en el mediano y largo plazo, de manera que pueda crecer y seguir contribuyendo al desarrollo económico individual y del país.

Aquí veremos qué y cómo hacer para que la microempresa nueva y/o establecida, tenga desde su origen, los elementos indispensables para su implementación como lo son la estructura organizacional y la administración mínima requerida para darle orden y estructura con ello posean una base sólida sobre la cual desarrollarse y crecer.

Ante lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible establecer la estructura (organigrama y filosofía organizacional como misión, visión y valores) y diseño (descripción, funciones, responsabilidades de puesto) de una microempresa del noreste de México?

## **Justificación de la investigación**

La firma KPMG (2013) sobre la visión de las empresas familiares considera que en la actualidad son una de las principales fuentes que mantienen la economía en los países, sin embargo, el desarrollo, posicionamiento y estabilidad se sigue considerando como uno de los grandes desafíos para este tipo de empresas. Ya que a pesar de ser una fuente de ingresos y generadora de empleos en ocasiones no cuentan con los medios y recursos necesarios para la sobrevivencia y desarrollo puntual a fin de crecer a un mayor nivel.

En México, según el INEGI, se le considera a una microempresa familiar a aquella que está formada por menos de 10 personas y las pequeñas empresas familiares las que tienen de 11 a 50 personas y cuyo origen es en el seno de la familia.

Las empresas familiares nacen casi siempre de una propuesta que sus fundadores alientan con el deseo de construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus hijos. En ocasiones son la vía para salir del desempleo o para aprovechar algún activo o conocimiento disponible, como una máquina de imprenta, un taller de carpintería o una técnica artesanal heredada o bien, simplemente subsistir.

En líneas KPMG sugiere que las microempresas no siempre desarrollan una idea de generar un crecimiento mediano o marco, como las grandes empresas que se expanden a través de franquicias como es el caso de Subway, 7Eleven,



McDonald, KFC y Burger King, estas cinco siendo las principales franquicias con mayor éxito en el mundo, tal como lo reporta la Revista Business Review (2014).

Al igual que las grandes empresas, las microempresas pueden llevar a cabo la consolidación de un posicionamiento amplio en el mercado, destacando su preparación y aminorando los obstáculos subyacentes de las políticas o limitantes económicas que se pudiesen presentar en los primeros periodos de su crecimiento. El principal denominador de un déficit de su crecimiento es la falta de un capital o la noción de cómo desarrollar las acciones necesarias para posicionarse, o en otros escenarios, a elementos de diseño y estructura organizacional tal como sugiere la firma KPMG:

- Una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero.
- Falta de una buena gestión de costos.
- Políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar.

En este sentido lo importante es generar un valor, la sea económico o estructural, lo importante es que las microempresas (en su mayoría familiares) condicionen su papel a un servicio de la organización y no en sentido contrario.

En reflexión la firma KPMG, identifica que cada microempresa (familiar) posee diferencia en su composición, diseño, y estructura, y aún como agregado los

intereses de la familia, su propiedad y los objetivos que buscan alcanzar, que en un momento dado llegan a ser considerados como elementos detractores para el crecimiento del negocio; al establecerse temas como: en la administración, liderazgo, delegación de funciones, posiciones, retribuciones, asignación de responsabilidades y la verificación de las mismas. Ante esto se generan algunas interrogantes como: ¿Quién será el próximo gerente, el hijo del dueño o un profesional graduado y con experiencia?

En ocasiones existen mecanismos (no documentados) que responden a ciertos tipos de problemáticas, sin embargo, es necesario (si se visualiza un crecimiento genuino) que se diseñen elementos básicos como: la descripción de un puesto, sus funciones, la organización y distribución de autoridad y la minuciosa pero efectiva cultura que englobe la filosofía que representa y distingue a la organización como la misión, visión y valores. De esta manera, se diseña un plan de sucesión que ayuda a fortalecer el futuro del negocio.

Actualmente, en nuestra sociedad, estamos rodeados de estructuras organizacionales que influyen en nuestra manera de ser, de interactuar y de convivir. Sin ir más lejos, la familia misma es un ejemplo de cómo estas organizaciones se originan desde las formas más sencillas hasta las más complejas.

Es aquí donde intervienen los conceptos de innovación y cambio, desde el

momento en que las empresas están formadas por individuos, con diferencias, no pueden permanecer estáticas, sino al contrario, son entes dinámicos, vivos, con capacidad de aprender y crear relaciones interactivas, personales y con capacidad de auto organizarse y crear. Tal como se comparte, *“La innovación es un proceso de transformación paulatina que se desarrolla paso a paso. Innovar significa cambiar y mirar al futuro”*. Menchén (2009).

La innovación no es algo que surja de manera espontánea, ni se da sólo porque una organización esté convencida de ello. Para que la innovación se dé, es necesario que se planifique a corto, medio y largo plazo, ya que, de esta manera, se pueden medir los resultados alcanzados y continuar con el camino de la innovación. Innovar no es algo instantáneo, ni individual, ni aislado, sino algo que ocurre de forma procesual, colectiva y social, busca nuevas formas de aprovechar el potencial creativo de una organización y conseguir que todos sus integrantes aporten lo mejor de sí mismo, es una mejora planificada que surge como consecuencia de necesidades detectadas en el sistema o en las personas involucradas.

Generar un cambio requiere conceptualizar un movimiento o modificación desde un plano o estructura formal que sea perceptible al interior de quienes componen la organización, ya que representa un cambio en la cultura, en las políticas y procedimientos que serán alineadas a un nuevo diseño y estructura que busca una eficiencia y efectividad para el cumplimiento de los objetivos deseados

en un nuevo contexto.

A través de la innovación y el cambio, las organizaciones pueden aprovechar el potencial de sus miembros logrando un cambio de mentalidad, rompiendo los paradigmas en todos los niveles de la organización, dichos paradigmas son los que, en ocasiones, frenan la capacidad de mejorar y adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se considera a una microempresa cuando tiene menos de 10 empleados, una pequeña empresa posee hasta 50 empleados, una mediana hasta 249 empleados y una grande más de 250 empleados. La presente investigación está enfocada a la microempresa (Mipyme).

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años (el último es de 2014 y la información fue publicada en 2014-16), indican que en el país existen 5.65 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 29.6 millones de personas lo que representa el 49.5% del 100% de las personas ocupadas en México es decir que generan 4 de cada 10 puestos de trabajo. Cada año se incorporan otras 400,000; la mayoría micro y pequeñas empresas donde 4 de cada 10, micros y pequeñas empresas son emprendidas por mujeres. Este es un claro escenario en el que la economía del país recae fuertemente en la micro y pequeña empresa ya que las

grandes empresas son la minoría en México. Otros datos del INEGI indican que las Mipymes producen más de la mitad del PIB de México.

### **Objetivo general**

Establecer la estructura y diseño organizacional de una microempresa del giro alimenticio del noreste de México.

### ***Objetivos específicos***

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

1. Establecer la filosofía de la organización (misión, visión y valores) de la microempresa.
2. Diseñar el organigrama funcional de la microempresa identificando los puestos principales.
3. Establecer el perfil de los diferentes puestos de la organización (microempresa).
4. Describir las funciones específicas de los diferentes puestos de la organización a través del Manual de funciones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 La organización como unidad

Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes (Gibson et al, 2009). Y ya sea que las organizaciones sean pequeñas o grandes, locales o globales, siempre se van a examinar a través de sus procesos, su estructura y su gente, siendo esta última la que pone en marcha a las dos primeras, posicionándose así en un lugar primordial para el entendimiento del éxito o fracaso que se tenga.

De acuerdo con lo anterior, existe el término *comportamiento organizacional (CO)* que Gibson et al. (2009) lo definieron como “*el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización; y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, visión, misión, objetivos y estrategias*”.

Según los autores antes mencionados el CO ilustra diversos puntos: primero, indica que las conductas de las personas operan a nivel individual, grupal y organizacional. Segundo, el CO es multidisciplinario: utiliza principios,

modelos, teorías y métodos de otras disciplinas (psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural). Tercero, existe una orientación humanística dentro del comportamiento organizacional: las personas y sus actitudes, percepciones, habilidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización. Cuarto, el campo del CO está orientado al desempeño. Quinto, se considera que el ambiente externo tiene un efecto importante en el comportamiento organizacional. Sexto, como el CO se apoya en las disciplinas reconocidas, el método científico es necesario al estudiar las variables y las relaciones. Séptimo, el campo tiene una orientación a las aplicaciones características: se ocupa de proporcionar respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de la administración de operaciones.

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas de la conducta de los individuos que dan como resultado que se desempeñen ciertos papeles. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de las organizaciones tienen diversas necesidades de cada sistema. Los grupos de las organizaciones también tienen un efecto poderoso en el comportamiento individual y el desempeño organizacional. (Gibson et al, 2009).

El patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para tratar con la organización y su ambiente se llama *cultura*. Define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva individuos y gobierna la forma en

que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. La cultura de una empresa da como resultado pensamientos, sentimientos y opiniones compartidas acerca de la organización. La cultura organizacional puede ser positiva o negativa. Los indicadores de problemas incluyen la disminución de utilidades o de la cantidad o calidad del trabajo, aumentos en el ausentismo o en retardos y aumento de actitudes negativas de los empleados, (Gibson et al, 2009).

El comportamiento de grupo y la influencia interpersonal son también fuerzas poderosas que afectan el desempeño organizacional. Conforme funcionan e interactúan los grupos con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, incluida la estructura, la cohesión, papeles, normas y procesos. (Gibson et al, 2009).

Fairholm (1994), comparte, la cultura será quien consolida y configure el clima laboral y sus relaciones entre la organización y colaboradores, en el mejor de los casos la generación de un ambiente de confianza a fin de potencializar y desarrollar los elementos involucrados de la organización, tal como los colaboradores, las métricas, procedimientos e impacto en su sistema social.

Para consolidar una organización es necesario la gestión de la estructura y el diseño de la misma tomando en cuenta los recursos de la misma, tanto humanos como materiales, permitiendo el cumplimiento de las métricas establecidas en la planeación estratégica, comparte Chiavenato (2000).



De los elementos de la estructura organizacional, Chiavenato (2000), define los recursos humanos como los colaboradores que entran a una organización, a su vez son capaces de permanecer y participar dentro de la misma, ubicados en un rango jerárquico, realizando funciones y tareas específicas, mismas que serán medidas a través de indicadores cualitativos o cuantitativos. Se considera un valor que mantiene dinámica a la organización, ya que, así como realizan las funciones aportan un valor considerable por ser colaborador con características individuales.

Dentro del diseño de las estructuras organizacionales, se contemplan dos de las teorías por excelencia tradicionales que posibilitan la administración efectiva, son la teoría “X” y la teoría “Y” de McGregor, el cual fue un experto en cuanto al comportamiento de personal en las organizaciones, (Chiavenato, 2000). McGregor conceptualizó dos vertientes al momento de llevar a cabo la administración en las organizaciones, tomando en cuenta el comportamiento y naturaleza esencial de los colaboradores, en un primer escenario distinguió la administración tradicional (a la que denominó teoría X) y en la administración moderna (a la que llamó teoría Y).

Sobre la administración tradicional (teoría X), fue la que por años predominó en las grandes organizaciones de clase mundial y que como consecutivo se fue permeando a las medianas y pequeñas empresas. En este enfoque se considera que el colaborador es motivado por factores externos,

principalmente salariales (económicos) los cuales son necesarios para preservar el rendimiento del mismo, ya que su rol se convierte en un recurso que debe ser administrado y monitoreado por la organización durante toda la ejecución de la labor. Se considera que el rol está netamente enfocado a la realización de la tarea y cumplimiento de los objetivos, un agente pasivo que obedece las condiciones, normas, políticas y procedimientos estrictamente alineados a la visión de la organización, sin la capacidad de ser flexibles ante otras necesidades.

En una concepción tradicional sobre la administración y estructura de las organizaciones se encuentran los modelos administrativos de mayor aplicación como es la Teoría “Y”. Chiavenato (2000), la cual se basa en los principios de la motivación de las personas. La estructura de dicha administración considera los elementos de la satisfacción, en donde el colaborador tiene la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse para posibilitar el logro de las métricas y responsabilidades que se le asignan, en este sentido se vuelve un agente activo que de manera individual es capaz de identificar sus motivaciones con el fin de mantener su propia consistencia en la consecución de las actividades, posibilita el cumplimiento de los objetivos de la organización con todos los estándares y requerimientos necesarios para su cumplimiento con una autonomía responsable.

Chiavenato (2000), continúa con su idea sobre colaboradores responsables con una capacidad de administrar efectivamente los recursos de la organización, por su parte la organización se centra en la dotación de las condiciones óptimas y

materiales de calidad para el soporte y desarrollo de la labor del colaborador.

Comparte que es una concepción centrada, dentro de ésta idea, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación, es una administración por objetivos y no por controles.

Sobre la administración con base a la teoría “Y”, considera un ambiente en el cual es factible la inclusión de ideas y de nuevas formas de administrar, considerando las capacidades y habilidades e incluso los valores de los colaboradores independientemente de los niveles en los cuales se encuentre y se desenvuelve. La base será el depositar la plena confianza sobre las responsabilidades de todos asumiendo un ambiente comprometido.

De forma genérica hay que entender que en las estructuras de las organizaciones cada colaborador, área y dirección deberá de tener responsabilidades y asignaciones de recursos debidamente definidos, si se quiere hablar de una buena administración. En este sentido no solo será sobre los recursos materiales, sino sobre los recursos humanos, retomando a Chiavenato (2000) se convierte en una responsabilidad compartida que involucra la suma de todas las áreas y todos los niveles que directa o indirectamente influyen en la consecución y cumplimiento de la misión y visión de las organizaciones.

## **2.2 Evolución de la gestión de recursos**

Para Chiavenato I., Dessler G., Varela R. y Alles, M, administrar al personal requiere de la labor de áreas como Recursos Humanos, quienes posibilitan la alineación a las normas, políticas y procedimientos de la organización, a su vez se convierten en los agentes que guían y normalizan el comportamiento humano dentro de la organización para el logro de los objetivos de quienes dirigen las respectivas áreas, a los cuales se les conoce como gerentes de línea, aquellos responsables de funciones claves para la organización y su crecimiento en el mercado empresarial, tal es el caso del monitoreo de la producción y el logro de las ventas. Los roles de asesores o guías de departamentos como las áreas de adquisiciones y compras o el área de recursos humanos, se le conocerá como gerentes de staff. Bajo dicha concepción los responsables de recursos humanos serán quienes den soporte y asesoría a quienes se consideren como gerentes de línea en procesos de gestión de reclutamiento, contrato y compensaciones, a su vez se visualizan como gerentes de línea del personal que se encuentra a su cargo respectivamente.

A pesar de la falta de estructura dentro de algunas organizaciones, las áreas de recursos humanos deben de hacer frente a las áreas de oportunidad detectadas, ya sea en estructura o diseño, tanto de planeación, procesos o producción, los retos presentes de la actualidad debilitan o impiden el cumplimiento de las funciones, algunos de los retos como la competencia en el mercado, los déficit o pérdidas económicas y de recursos, la alza en índices de

rotación, el desarrollo del personal para el cumplimiento de cierto estándar y la ejecución de las tareas desde un plano objetivo y estratégico por parte del personal con alto sentido de compromiso.

Para el logro de ello, se demanda una administración y gestión del área de recursos humanos centrada a la estrategia táctica que involucre la planeación, el desarrollo de las políticas, la estructura y el monitoreo de las prácticas de los colaboradores, de ser cumplido, facilitará a la organización el cumplimiento de sus objetivos y metas.

### **2.3 El papel del área de Recursos Humanos**

El rol de recursos humanos para Dessler y Varela (2008), parte desde los gerentes, pues ellos son responsables de que las actividades de la gestión de recursos humanos se posibiliten, el contar con su participación en actividades de reclutamiento, de la selección e incluso de la capacitación de los colaboradores. Esta visión posibilita los nuevos cambios al visualizar el área de recursos humanos, al descentralizar la toma de decisiones de la alta dirección. De esta manera los objetivos se comparten a nivel de los gerentes de línea y de RH, se extienden las responsabilidades a estos dos niveles sumando las actividades que se comentaron anteriormente, como la posibilidad de incrementar el desempeño de cada uno de los colaboradores, el gestionar un clima de relaciones interpersonales adecuadas, desarrollar las competencias del personal, procurar la salud y bienestar integral, etc.

Al revisar la investigación realizada sobre 17 organizaciones de giro manufacturero (Dessler & Vela, 2008), llegaron a la conclusión de que las organizaciones con ejecución de mejores prácticas en RH daban como resultado un incremento y mejora en la calidad del desempeño en indicadores de utilidades, disminución de los costos generados por la operación, reducción del índice de la rotación del personal. Dentro de las buenas prácticas se observaba la realización de capacitación en donde el 83% de las organizaciones realizaban más de 20 horas de capacitación durante el año, en comparación con un 32% en otras organizaciones, por otra parte, hacían uso de procesos de reclutamiento y contratación innovadores a nivel de aplicación de pruebas y entrevistas, realizaban procesos de evaluación del desempeño constantemente en una muestra amplia de colaboradores. Los hallazgos se realizaron por George Benson y colaboradores, y se divulgó con el título de "High Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings" en la revista Human Resource Management durante el año 2006.

En suma, se puede concluir que el rol del RH se convierte estratégico del área al tener como funciones el gestionar las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para los colaboradores a fin de sumar y apoyar a la visión y metas de la organización. El contar con una estrategia y buenas prácticas por parte del área de recursos humanos requiere en primera instancia el trazo de la estructura clara de la organización, así como su diseño.

## **2.4 Medición del desempeño a través de la estructura y funciones del personal**

Los actuales retos para las micro, medianas y grandes empresas demandan la optimización de los recursos humanos, procesos, planeación estratégica y dirección, para ello un elemento primordial es el establecimiento de una estructura y sobre todo un énfasis en el desempeño medible en cuanto a su eficiencia, por mencionar un ejemplo, el establecer un dato económico en función a la implementación de los programas de desarrollo, el impacto en cuanto a los índices de rotación así como las métricas para la evaluación de la productividad en relación a los programas mencionados (Dessler & Vela, 2008).

Organizaciones como IBM, tuvieron actores de gestión como Ronald McDonald, quien solicitó a la organización la cantidad de cien mil millones de dólares a fin de reorganizar la operación de los procesos de recursos humanos, a través, de la expresión de: “les voy a entregar talento hábil, pertinente y que esté listo para ser aprovechado, seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles [habilidades] no contamos [así como de] mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación”, (Robert Grossman, "IBM's HR Takes a Risk", HR Management, abril de 2007).

Cierra Dessler y Vela (2008), con la idea de que solo recursos humanos

podrán crear un valor de participación activa que produzcan en los empleados comportamientos estratégicos que la organización requiera para cumplir sus objetivos y metas.

La relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la organización genera un ganar – ganar, desde un impacto económico a través del desempeño óptimo de los colaboradores, así como el crecimiento y desarrollo de ellos para la mejora de su calidad de vida laboral.

## **2.5 La administración de una organización**

De acuerdo con Chiavenato (2000), son cinco los procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes, cada uno con sus respectivas políticas, cuya interacción obliga a que se sucedan cambios consecuenciales, es decir, cualquier cambio producido en uno de ellos influye en los otros, y de esta manera, se generan adaptaciones o ajustes en todo el sistema. Estos procesos son medios que le permiten a la administración de Recursos Humanos cumplir con los principales objetivos que son crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización, alcanzando la mayor eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles, por ello mediante sus procesos debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Es importante subrayar que estos objetivos se desprenden de los objetivos organizacionales.



Los procesos de aprovisionamiento representan el ingreso de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, en este sentido es posible plantearnos la siguiente interrogante, ¿Cómo saber cuál es el talento que requiere la organización?, misma que resolveremos más adelante al abordar el tema de Análisis y Descripción de Puestos.

Uno de los procesos principales es “Provisión de Recursos Humanos, también denominado como “Reclutamiento y Selección de Personal”, el cual se describe debido a la importante y dependiente relación de éste con el “Análisis y Descripción de Puestos” dentro de la organización. Se define la selección como una actividad de “comparación o confrontación de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva”, (Chiavenato, 2000). El objetivo básico de este proceso es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, es decir aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al puesto ofrecido y desempeñarlo bien, es así como de acuerdo con este autor se busca solucionar dos problemas fundamentales: “adecuación del hombre al puesto” y “eficiencia del hombre en el puesto”.

Clasificar la selección como un proceso de comparación se refiere al contraste entre dos variables, los requisitos del puesto vs el perfil o características

de los candidatos, la primera variable suministrada por el análisis del puesto y la segunda mediante la aplicación de técnicas de selección. Dicha comparación no se centra en encontrar la igualdad entre las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad cercana al punto ideal o perfil ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad, según establece Chiavenato (2000).

Chiavenato hace una reflexión que pudiera parecer obvia no por ello menos importante, mediante la cual expresa lo siguiente: “Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria”, (Chiavenato, 2000). De esta manera el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico sino también un pronóstico, y el punto de partida o de referencia para este proceso en cualquier organización, se fundamenta en los datos y la información que se tengan del puesto. De acuerdo con el mismo autor, los criterios de selección deben basarse en lo que exige o las especificaciones del puesto con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión a la selección de candidatos.

Dado que la selección es un sistema de toma de decisión, retomando al autor, se requiere que la decisión se apoye en estándares o criterios determinados para que pueda ser válido y confiable, estándares que pueden ser proporcionados por la descripción y perfil.

Otro de los procesos del área que cobra particular importancia para el presente proyecto es “Aplicación de Recursos Humanos”, denominado así en relación a la estructura propuesta por Chiavenato (2000), y mediante el cual se determinan los requisitos básicos de la fuerza laboral, mismos que obedecen al desempeño de las tareas y funciones correspondientes a los puestos en la organización, y mediante el cual se establecen los criterios que le permitan planear la distribución y traslado interno de los recursos humanos, además, este proceso incluye los criterios de calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño. En este sentido, se puede observar que el análisis y descripción de puestos es el proceso y documento según corresponde que puede aportar a la organización los criterios para validar el ajuste de un empleado al puesto y evaluarlo de manera más objetiva, lo último es una consecuencia que se busca generar en la organización posterior a los resultados del presente trabajo.

Los procesos descritos han sido redefinidos y estructurados dentro de los sistemas de Gestión por Competencias, sistemas en donde se resalta en mayor medida el producto central del proyecto lo cual se explica en este capítulo más adelante.

## **2.6 Análisis y Descripción de puestos**

En este apartado presentaremos esta técnica así definida por Chiavenato

(2000), incluida en el proceso de “Aplicación de Recursos Humanos” mismo que ya ha sido descrito, se muestra brevemente debido a que más adelante se abordara como tema central del proyecto, sin embargo, hemos hecho mención del mismo en varias ocasiones, que es preciso presentar al lector algunas definiciones y un panorama breve para conceptualizar el resultado de este proyecto.

Chiavenato (2000), hace una descripción particular en relación con el análisis y su descripción, la denomino así, debido a que varía significativamente con relación a otros autores incluidos en el presente trabajo. El autor define la “Descripción de Puesto como; las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. Las denominadas especificaciones según dice, suministran la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc., a lo que en este proyecto denominamos “Perfil de Puesto”. Hasta este punto la información que menciona debe estar contenida en el análisis y la descripción coincide con las aportaciones al tema de autores como Alles y Fernández-Ríos, sin embargo, lo distintivo radica en la descripción de la aplicación de dicha técnica.

Según menciona Chiavenato (2000), el “Análisis” sigue a la “Descripción del Puesto”, aun cuando al leer los conceptos la lógica indique lo contrario. Para éste, una vez identificados los aspectos intrínsecos, se analiza el puesto en

relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El autor no denomina análisis al proceso para determinar las tareas o funciones requeridas, sino al estudio de los datos y el desempeño del puesto en sí, a través del cual se determinan los requisitos de calificación para candidatos o trabajadores.

En este sentido, desde esta perspectiva, la “Descripción del puesto” “...es una simple exposición de las tareas y funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante”. (Chiavenato, 2000).

Puntualiza que es necesario describirlo para conocer su contenido, enumerando las tareas o funciones que lo conforman o lo diferencian de los demás puestos de la empresa, considerando de manera detallada de las funciones o tareas (qué hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas o funciones (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (¿Por qué lo hace?), señala también que el análisis de puestos debe referirse a cuatro áreas de requisitos aplicadas, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, lo anterior con la finalidad de proveer de conocimiento de los puestos a las organizaciones. En general casi todas las actividades de Recursos Humanos se basan en la información que proporciona el análisis de puestos.

## 2.7 Gestión de las organizaciones

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. De acuerdo con Arenas G. y Suárez B., (2008), el cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Además, Alles (2011), señala que la necesidad de competir ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente en las organizaciones, lo cual ha contribuido a un nuevo enfoque de la gestión humana, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos, así surgió la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Según describe Alles (2011), este sistema de administración es un ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos, como en competencias. El papel que ha asumido la administración lo lleva a participar más en el negocio, y lo hace a través de la búsqueda, provisión y mantenimiento de empleados competitivos que sepan adecuarse al contexto actual, con una praxis absolutamente profesional, es decir no puede improvisar sus procesos, de lo contrario le será más difícil crear valor.

Entonces, esta nueva visión de recursos humanos, "...constituye un

sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada y competitiva” (Gavidia & Méndez, 2012). A manera de reflexión, los mismos autores comentan que la experiencia de las empresas con éxito competitivo, indica la necesidad de modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo, se requiere pensar en lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, afirman que las empresas que aceptan esta perspectiva son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado.

De manera breve coincido con Aguillón (2007), en que la gestión por competencias funge como una herramienta estratégica dentro de las organizaciones, convirtiéndose en elemento indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, al mismo tiempo que da respuesta a las necesidades operativas, y es así como garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Es una nueva realidad empresarial que planea el presente y futuro a partir de su recurso humano, con la exigencia ahora de interferir en los planes operativos, a través de los perfiles de cada trabajador la existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización ofrece una

herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Desde esta perspectiva, y de acuerdo con Arenas G. y Suárez B., (2008), no se puede contar sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo, además es interesante indicar que el primer lugar donde se detectan los cambios en las organizaciones es en los perfiles de puesto.

Por lo tanto según menciona Arenas G. y Suárez B., (2008) una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización, es por ello que el diseño de los perfiles de puesto elaborados en el presente proyecto, facilitan el inicio de un sistema de ésta naturaleza en la organización en cuestión, tal como lo menciona Costa (2008), al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas o eficaces observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso.

En relación con la efectividad o aplicabilidad de dicho sistema, la Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT, 1997), indica que muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han implementado la gestión de Recursos Humanos basada en competencias como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Una de las razones más importantes de estos



esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad a través del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización. Eso muestra una tendencia a revalorizar el factor humano como clave de la competitividad organizacional.

## **2.8 Descripción de funciones y competencias de los puestos**

Con base en las contribuciones de David C. McClelland, considerado el impulsor de estos sistemas de Gestión por Competencias, y en investigadores como Lyle M Spencer y Singe M. Spencer Martha Alles (2011) especialista reconocida por sus aportaciones en el tema de Recursos Humanos, diseña su propio modelo de gestión por competencias, el cual conlleva a la definición o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas; confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, y finalmente el diseño de los procesos o tres pilares que lo componen: selección, desempeño y desarrollo.

De acuerdo con Alles (2011), la competencia en este modelo de administración funge como el vehículo para conectar la estrategia organizacional con los subsistemas de recursos humanos, además cuando este modelo se diseña a

la medida de la organización, éste actúa como el medio para lograr alinear los recursos humanos con la estrategia.

Algunas de las aportaciones que proporciona la inserción de un modelo bajo este enfoque, de acuerdo con Costa (2008), es que permite estudiar los comportamientos observables en las personas que realizan su trabajo con eficiencia y define el puesto en función de las mismas; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y por tanto, las predicciones son más seguras y confiables, permite la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada, gracias a que comparten una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común, “competencias”, además, admite y fomenta la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

## **2.9 La importancia de las funciones y competencias para la funcionalidad de las organizaciones**

Las competencias por definir de acuerdo con esta metodología se clasifican en dos tipos: Competencias Cardinales, las cuales deben poseer todos los integrantes de la organización; y Competencias Específicas, las cuales aplican para ciertos colectivos de personas, por área y/o por funciones.

Para lograr la Definición de las Competencias que establecerán los criterios dentro de la organización se deberá recurrir como ya se mencionó a la

máxima conducción de la empresa, son ellos quienes deben definir los factores clave para el éxito. Anteriormente se partía del estudio de referentes dentro de la organización, actividad que se dejó de lado al comprobarse que se transferían al modelo no sólo las virtudes sino características poco convenientes, y, por otra parte, la definición tampoco puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean “manos expertas”.

Para Spencer y Spencer (1993), el primero y más importante paso en un estudio de competencia es la identificación de los criterios o medidas que definen un desempeño superior o eficaz en el puesto por ser estudiado, dichos criterios son medidas de resultados (objetivos) tales como productividad, etc. Alles (2011) coincide en identificar esta actividad como la primera a realizar y señala que identificar las competencias, es uno de los pasos a seguir, sin embargo, es importante señalar que éstas deben ser definidas, así se enfatiza y define la validez de los criterios y se comprende y aplica de mejor manera lo que realmente causa un desempeño superior o eficaz en el trabajo, de lo contrario se trabajaría de la forma equivocada.

De acuerdo con este modelo, las competencias deben contener grados y cada grado su propia definición, lo anterior para facilitar su evaluación y aplicación directa en los recursos humanos de la organización, con ello también se genera la estandarización de criterios, pues toda la información deberá ser compilada en un Catálogo o Diccionario de Competencias y posteriormente

deberá diseñarse un Diccionario de Comportamientos, con indicadores de medición para cada competencia. La importancia del Catálogo de Competencias de acuerdo con Alles (2011), radica en que las competencias definen capacidades, por ello en los descriptivos de puesto las competencias serán parte esencial, mientras que el Catálogo de Comportamientos representa un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organizacional.

El método de Martha Alles aunque propone los pasos a seguir para la implementación, solo muestra una técnica para llevar a cabo el paso más importante “Identificación y Definición de Competencias” a la cual denomina “Talleres de reflexión con la máxima conducción” por lo que se recurre a las contribuciones de Spencer y Spencer (1993) para complementar este apartado, estos autores proponen utilizar seis fuentes y métodos de recolección de datos para desarrollar modelos de competencia clásicos: entrevistas de eventos conductuales desarrollada por David McClelland, que se deriva del Método del Incidente Crítico de Flanagan; paneles de expertos; encuestas, base de datos de “sistemas expertos” de modelos de competencia, análisis laboral de tareas/funciones y observación directa. A continuación, se describen algunos de estos métodos.

EEC (Entrevista de eventos conductuales), se le piden a la gente que identifique y describa las situaciones más críticas con las que se ha enfrentado en sus trabajos, se pregunta acerca de la situación o la tarea, los involucrados, qué

hizo el entrevistado, y cuál fue el resultado, este método incluye el procedimiento de sondeo del “Test de Apercepción Temática (TAT)” que aportan datos acerca de la personalidad y del “estilo cognitivo” del entrevistado (por ejemplo, lo que piensan, sienten y quieren lograr al manejar la situación). Esto permite al entrevistador medir competencias tales como la motivación de logro o formas lógicas de pensamiento y de resolver problemas. *“Pedirle a la gente que se concentre en las situaciones más críticas a las que se han enfrentado produce datos sobre las habilidades y competencias más importantes, los entrevistados cuentan vívidas “historias cortas” acerca de cómo manejaron las partes más importantes y difíciles de sus trabajos, y, al hacerlo, revelan sus competencias para hacer el trabajo”* (Spencer & Spencer, 1993).

Panel de Expertos, funciona mediante la técnica de lluvia de ideas con relación a las características personales que los empleados necesitan para desempeñar un trabajo con un nivel mínimamente aceptable, medio y un nivel superior. Según Spencer y Spencer (1993), dentro de las organizaciones, los expertos pueden ser los supervisores de los puestos estudiados, personas con un excelente desempeño, o externos, quizá profesionales de los recursos humanos que conocen bien el trabajo.

Encuestas, a través de dicha herramienta es que los expertos califican ítems de competencia (indicadores conductuales), de acuerdo con su importancia para un desempeño laboral eficaz, otorgando una jerarquía por rango a las

destrezas de acuerdo con la importancia para el desempeño y la probabilidad de que identifiquen como prioridades para la selección de recursos humanos.

Análisis Laboral de Tareas/Funciones, en este método, tal como sugieren Spencer y Spencer (1993), los empleados u observadores enlistan detalladamente cada tarea, función, o acción que desempeña el ocupante del puesto en un periodo dado de tiempo. Los datos son recolectados usando cuestionarios escritos, diarios de tiempo, entrevistas individuales o de paneles, u observación directa.

Observación Directa, mediante el cual los empleados son observados directamente al desempeñar tareas de trabajo, poniendo énfasis en las tareas (críticas), y sus conductas son codificadas buscando competencias.

Hasta este punto se han descrito los pasos para la identificación, definición y concentración de las Competencias para el modelo, a lo que Spencer y Spencer denominan “*Guía de Codificación de Competencia Final*”, mientras que Alles los nombra, “*Diccionarios de Competencias y Comportamientos*”, posterior a esto, de acuerdo con Alles (2011), es preciso asignar las competencias en grados y niveles a los distintos puestos estudiados dentro de la organización, siguiendo con la determinación de los gaps entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, específicamente de los puestos analizados, para finalmente realizar los ajustes o rediseños a tres procesos base de la metodología, Selección, Desempeño y Desarrollo los cuales ya habían sido

señalados en este documento.

Debido a que el objetivo de la inserción de un modelo de competencias es la mejora continua en los procesos del área de Recursos Humanos, vale la pena mencionar su aplicación en los subsistemas o procesos base, considerando que para poder iniciar su aplicación dentro de una determinada organización, “...*el primer proceso al que se deberá encarar una vez definidas las competencias, es la Descripción de Puestos por Competencias...es la piedra fundamental...ya que a partir de ésta ...es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos*”(Alles, 2011).

El primer subsistema de aplicación denominado Selección, tendrá como objetivo central conocer a los candidatos, recoger, analizar y comprobar toda la información que se haya considerado necesaria para discriminar y predecir el éxito en el desempeño de su puesto, así lo menciona Olalla (2007), lo anterior con relación a las competencias asignadas al mismo. Para ello se debe decidir tanto el número como las características de las técnicas de selección que van a permitir un conocimiento exhaustivo de los candidatos, entre ellas la entrevista por competencias, que de acuerdo con Alles (2011), la clave está en detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, con relación a la competencia que se desea evaluar.

Otro proceso base es el de Evaluación, donde la aplicación del modelo

consistirá en la identificación, medición y gestión del rendimiento de los empleados, “...*pudiendo detectar en cada uno sus fortalezas a potenciar y sus debilidades a superar*” (Olalla, 2007). Esta valoración aporta información valiosa para tomar decisiones relativas a formación, reclutamiento y selección, desarrollo de carreras, identificación de empleados con alto potencial, etc., cabe señalar que la evaluación no debe ceñirse a aspectos cuantitativos, tales como números de unidades producidas, puntualidad, sino que se debe dar importancia a aspectos cualitativos conocidos como rasgos y comportamientos, como trato al cliente, trabajo en equipo, etc., competencias que dependerán siempre del puesto desempeñado o a desempeñar.

Y finalmente el Desarrollo, proceso al que hace referencia Alles (2011) de la siguiente manera: “*Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización y de ese modo alcanzar su Misión y Visión*”.

Como conclusión Martha Alles plantea que el modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, si, y sólo si cuenta con un equipo de directivos comprometidos con el modelo, participando activamente en la definición del mismo.



## **2.10 Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.**

*“El análisis y la descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales, campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones”, (Fernández-Ríos, 1995).*

Expuesto lo anterior, es imprescindible realizarnos las siguientes preguntas, pensando en que existen organizaciones que no cuentan con este medio básico de gestión y están en operación, ejemplo de ello es la Organización sujeta a análisis en el presente trabajo, una de ellas sería ¿en qué fundamentan los cambios de estructura, las decisiones de ampliación o de reducción o modificación de puestos?, ¿en qué se basa el sistema de compensaciones o cómo se fundamentan los criterios de selección?, lo cual inevitablemente sucede, sin embargo la base es endeble tal como en su momento lo afirmó Fernández-Ríos.

Necesitamos reconocer que el Análisis y Descripción de puestos no resuelve todas las dificultades, y tampoco lo hará; sin embargo, la información que ofrece es de valor incuestionable.

De acuerdo con Fernández-Ríos (1995), el Análisis y Descripción de Puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, y consta de dos etapas, la primera Análisis y Descripción de Puestos y Descripción de Puestos de Trabajo.

Las fases o etapas que propone el autor, son las más conocidas y a las cuales se sujetan numerosas investigaciones del tema, sin embargo existen diferencias con algunos autores, como Chiavenato I., la cual ya fue expuesta con anterioridad, al respecto el autor expone lo siguiente “...no comparto la opinión de McCormik (1976) sobre la diferencia existente entre análisis y descripción de tareas cuando, apoyándose en Miller (1962) afirma que la descripción de tareas equivalente en su contexto a lo que denominamos Análisis y Descripción de Puesto...” semejante a la propuesta de Chiavenato, “cuando puede ser comprendida como la identificación de los requerimiento, esto es, una descripción de los que debe ser realizado; tal descripción se hace en términos esencialmente operacionales, enfatizando los procesos físicos de los estímulos que la persona ha de recibir y de las respuestas que ha de ejecutar. El análisis de tareas en cambio se centraría según esto, sobre los requerimientos del rendimiento humano (conocimientos, habilidades...)”, (Fernández-Ríos, 1995).

Aun cuando la voz de Chiavenato, especializada y reconocida en el tema, sostiene que la descripción es previa al análisis, coincido con Fernández-Ríos de que es, más bien al contrario: el análisis es una fase necesaria, que se realiza previamente a la descripción y ésta se basa en la información obtenida del análisis.

## **2.11 Definiciones de Análisis y Descripción de Puestos.**

Enfocados en el objetivo del presente proyecto, han sido recopiladas las siguientes

definiciones.

Lanham 1962. *“Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”* (Fernández-Ríos, 1995).

Bemis, Belenky y Soder 1983. *“Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”* (Fernández-Ríos, 1995).

*“El análisis y descripción de puestos es una técnica básica, tanto a efectos de planificación de personal, como elemento residual y de referencia a otras herramientas de gestión como los perfiles de competencias, evaluación del desempeño, sistemas de retribución, formación, etc... Esta es la razón por la que se considera que un estudio detenido de éstos es imprescindible para la correcta comprensión de la organización”* (Jiménez, 2007).

*“Las descripciones de puesto son el resultado de la información obtenida por los análisis de puesto de trabajo. Se definen como un documento escrito en el*

*cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”*

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2004).

*“El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto...esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo)”* (Dessler & Varela, 2008).

*“El análisis de puestos es el proceso que permite, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir”,* mientras que la descripción *“... es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes. Se presenta en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada. Se sintetizan todos los aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado, visto y comprobado en la ejecución. Hace referencia al puesto y no a la persona que lo ocupa”* (Varela, 2006).

Finalmente se incluye la definición de Análisis Funcional de puesto, por

ser una técnica utilizada en los instrumentos diseñados para el presente proyecto, el cual se define de la siguiente manera: “...es una metodología que permite reconstruir luego de desarrollar una serie de etapas, las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado...los principios o criterios que dan sustento a la aplicación ... tres siguientes ...debe ir de lo general a lo particular... identificar funciones delimitadas... que tengan claramente definidos su inicio y su término (no deben ser continuas)...debe realizarse con base en la relación causa-consecuencia... importante identificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado... constituyen la parte técnica de una estructura para identificar competencias...se expresa en un mapa o árbol funcional” (Costa, 2008).

De manera general, dichas afirmaciones fundamentaron la planeación del proceso, el diseño de los instrumentos, así como la codificación de la información en relación con cada uno de los puestos analizados.

## **2.12 Información esencial para el Análisis y Descripción de Puestos.**

Como una primera aproximación a los factores que deben ser analizados y descritos en relación a los puestos, se entiende que el puesto tal como lo menciona Louart (1994) citado por Jiménez (2007), es un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular, ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos de relacionarse, por lo que

el contenido funcional del puesto debe ser complementado con un contenido competencial y motivacional, es decir “el saber hacer” que cada puesto necesita.

Cabe señalar que el análisis de los factores del puesto debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo, misma que debe explicar la realidad del individuo en el puesto que ocupa, además de que dicha información posteriormente se utilizará para la identificación y redacción del perfil de puesto.

Comenzando por el contenido funcional, Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2004), mencionan que son cuatro los elementos importantes de una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; y por último especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto a lo cual nosotros hemos denominado perfil de puesto.

Chruden y Sherman (1997), al igual que Dessler y Varela (2008), coinciden en que la información de identificación del puesto debe ser la primera parte de una descripción, pues consiste en ubicar el mismo, dentro de la estructura organizacional, por ende, contiene datos como el nombre del puesto, departamento, autoridad (tramos de control), así como la misión o descripción genérica del mismo.

El segundo elemento, el cual hace referencia al resumen del puesto, debe

describir la esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades, así lo señalan (2008), sin embargo una exposición detallada del mismo requiere de mayor información y Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2004), sugieren aspectos como herramientas y equipo necesario, así como, los materiales y procedimientos utilizados para la realización de sus actividades, la importancia de lo anterior es secundado por Martha Alles, quien aporta otro elemento interesante, los “estándares de rendimiento del puesto” que significan una variable indicativa que mide lo que se espera del empleado. Esto último también señalado por Dessler y Varela, indicando que éstas son las pautas establecidas que debe alcanzar el trabajador, en cada una de las obligaciones de la descripción del puesto.

El tercer elemento referido a las responsabilidades del puesto, según menciona Dessler y Varela (2008), es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, por tanto, se debe incluir una lista de sus principales responsabilidades, cuidando de no omitir aquellas que realice de manera esporádica.

Posterior a las responsabilidades y anterior a las cualificaciones mínimas del puesto, con elementos correspondientes a la estructura planteada por Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2004), hemos situado un nuevo elemento, al cual le denominamos “entorno operativo”, sugerido por Taylor, parafraseado de Dessler y Varela (2008), quien indica la necesidad de describir el entorno en que se desarrollaba el trabajo, el ambiente físico en que se desarrollaba el proceso, e

involucra condiciones como nivel de ruido o calor y circunstancias riesgosas entre otras. Alles (2011), incluye las relaciones de trabajo, mismas que hemos situado en este apartado, y que es de particular importancia identificarlas para determinar el impacto del puesto analizado en los procesos.

Hasta aquí se han logrado describir los contenidos de las Descripciones, lo cual nos permite hacer un paréntesis y mencionar que las descripciones pueden ser genéricas o específicas, así lo indica Varela (2006), las primeras definen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar, detalladamente las tareas y competencias comprendidas, mientras que las segundas hacen mención de los deberes y tareas precisas de un puesto, indicando claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros puestos y mostrando con claridad los métodos de trabajo utilizados, deberes y límites de esa responsabilidad.

Finalmente abordamos el cuarto elemento, es decir, la información que debe contener el perfil de puesto, que de manera general se refiere al contenido competencial y motivacional. Para la concentración de información en este apartado, se debe recurrir a los anteriores con el objeto de responder a la siguiente pregunta, ¿Cuáles son los rasgos de personalidad y experiencia necesaria para desempeñar este trabajo de forma adecuada?, la respuesta es esencial, debido a que facilita la conformación del perfil y éste a su vez se utiliza para identificar los factores clave que se deben buscar y evaluar en los candidatos o el personal interno.



Dessler y Varela (2008), subrayan la necesidad de especificar en este apartado los rasgos físicos y habilidades sensoriales que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo, la meta consiste en identificar los factores clave y predecir con validez cuáles son los candidatos que desempeñarían bien el trabajo y cuáles no. Con relación a lo anterior Chiavenato (2000), indica que las especificaciones son verdaderos puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; los considera verdaderos instrumentos de medición.

Si bien es cierto que los rasgos humanos específicos (la destreza manual o el nivel académico, por ejemplo) son importantes; no se debe ignorar el hecho de que algunas conductas laborales se aplican a casi cualquier puesto de trabajo (como la productividad, la honestidad y una elevada asistencia) aunque, por lo general, dicen, no surgen mediante un análisis de puestos, así lo señalan Dessler y Varela (2008), por este motivo, el presente proyecto no se queda únicamente en la Descripción del Puesto y Perfil, sino que se realiza la metodología especificada para aplicarles el concepto de competencias, por ello la redacción de estos documentos en este trabajo, debe revelar las competencias involucradas para el puesto.

De manera breve, sólo cabe señalar que la incorporación de psicólogos investigadores en las actividades de análisis de puestos, específicamente relacionadas con el contenido competencial y motivacional, han supuesto un salto

importante, ejemplo de ello fue H. Munsterberg, (1913), parafraseado de Dessler y Varela (2008), quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para elaborarlo en un primer momento y posteriormente para estimar su validez con los test psicotécnicos que empezaban a surgir, otro avance fue promovido por el matrimonio Gilbreth, citado por los mismos autores, quienes propusieron un sistema de análisis que incluía numerosos datos, los cuales hacían referencia a mediciones de “variables del trabajador”, resaltando así los factores humanos sobre los no-humanos y llegando a defender que el analista procuraría descubrir cómo, reordenando las operaciones, el equipamiento o la formación, personas de muy diferentes características podrían obtener el mismo nivel óptimo de producción.

### **2.13 Métodos de recolección de información.**

Chiavenato (2000) y Dessler y Varela (2008), describen como los métodos más utilizados para el análisis y descripción de puestos los siguientes: a) Observación directa; b) Cuestionario; c) Entrevista directa; y d) Métodos mixtos. La aplicación de estos métodos debe valorarse en relación con las finalidades del trabajo, flexibilidad del mismo y de la organización, estandarización o nivel de aceptación, tamaño de la muestra y el tiempo que se tiene planeado invertir, además del costo, así lo menciona Jiménez (2007).

A continuación, se describen las características de cada uno de los métodos, para finalmente describir de manera breve el sistema o los pasos

necesarios para la obtención de la Descripción y el Perfil de Puesto.

Método de observación. Comprende el análisis del puesto observando al ocupante del mismo de manera directa y dinámica, en plena ejecución de sus funciones, donde el analista registra los datos clave de su observación en los formatos dispuestos para esta actividad, es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables. Dado que el método no logra responder todas las preguntas ni clarifica las dudas, por lo general se acompaña de entrevistas al ocupante del puesto y supervisor del mismo.

La principal ventaja de este método señalada por Chiavenato (2000), es la veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos), quién por lo general brinda mejores resultados cuando está ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo. Además, no requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus funciones, por ello representa un método ideal para aplicarlo a puestos sencillos y repetitivos; sin embargo, su principal desventaja es el costo elevado en tiempo.

Cuestionario. Su diseño debe permitir respuestas correctas e información útil, por lo que antes de su aplicación es necesario dárselo a conocer mínimo a un ocupante del puesto y su superior, de esta manera identificará si es o no pertinente su aplicación o si es necesario adecuar el contenido y eliminar distorsiones. Este método solicita a los empleados que describan las obligaciones y

responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado, por ello la relevancia del diseño y el contenido del mismo, cuidando principalmente dos factores, en primer lugar que estén incluidas todas aquellas variables que se desea explorar y en segundo que se mantenga en un punto medio entre aquellos que están demasiado estructurados y su opuesto, pues en la práctica éstos dan el mejor resultado, así lo sugieren Dessler y Varela (2008). De todos, es el método más económico, sin embargo, exige una planeación y elaboración cuidadosa y a detalle.

Entrevista. Chiavenato (2000), la denomina como el enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos, éstas se pueden aplicar a quienes ocupan el puesto, o supervisores que conocen detalladamente las tareas. El autor indica que dicha herramienta bien estructurada, brinda información acerca de todos los aspectos del puesto. Además, garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, y facilita al analista intercambiar información y verificar incoherencias en los informes para corroborar que la información y detalles obtenidos son válidos.

La principal ventaja de aplicación está en la posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas, por ello es el método que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos y puede aplicarse a cualquier nivel, mientras que las desventajas se generan a través de una mala conducción de la misma. Finalmente se encuentran los métodos mixtos, que se componen de la combinación de los tres métodos anteriores.

Recapitulando los puntos que hemos abordado en este apartado del Marco Teórico, resulta indispensable la descripción de una secuencia con los elementos mencionados, antes de abordar la aplicación de competencias. De esta manera, en lo primero que debemos ocuparnos, es definir y clasificar por nivel o resultados los puestos que se someterán a análisis, posteriormente definir los métodos de recopilación de información, concentrarla y validarla, dando pie a la elaboración de una descripción de puesto final que permitirá obtener el perfil del mismo.

#### **2.14 Aplicación del Concepto de Competencia a la Descripción y Perfil del Puesto.**

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser más competitivas generaron la transformación de las estructuras, convirtiéndolas en “*Organizaciones más planas*” (Dessler & Varela, 2008). Donde los gerentes quedan con más personas bajo sus órdenes, y supervisan menos, por lo que el trabajo de los subalternos gana en términos de una responsabilidad, la cual es más amplia y profunda. Mientras que la organización del trabajo en sí se hace cada vez más alrededor de equipos y procesos, en vez de funciones especializadas, debido a ello la competencia global implica una mayor presión para el desempeño en estas organizaciones, por lo que es frecuente que las empresas instituyan políticas y prácticas de alto desempeño, al mismo tiempo que puestos flexibles y trabajo en equipo. Según mencionan Dessler y Varela (2008), ahora los empleadores quieren y necesitan que los trabajadores definan sus puestos de una forma más amplia y flexible, una de estas formas es el análisis de puestos basado en competencias.

Las competencias de un puesto son conductas observables y medibles en el trabajo, por lo que un análisis basado en competencias significa describir el puesto en términos conductuales, medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador debe mostrar para desempeñarse eficazmente así lo señalan Dessler y Varela (2008), este análisis enfatiza más en "cómo" el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo.

En la práctica, el análisis de puestos basado en competencias consiste en identificar las habilidades básicas que requiere el puesto. Dessler y Varela (2008), exponen un ejemplo de lo anterior, el cual vale la pena citar “...*British Petroleum ...la necesidad de una organización más plana, eficiente y flexible, así como de trabajadores con más facultades, llevó a la gerencia a reemplazar las descripciones de los puestos con matrices que contienen las habilidades y los niveles de destreza...querían que la atención de los empleados cambiara de una mentalidad centrada en la descripción del puesto, "ése no es mi trabajo", a otra que los motivara a adquirir las nuevas habilidades y competencias, que requerirían para cumplir responsabilidades flexibles más amplias...la solución fue una matriz de habilidades que el departamento de recursos humanos preparó...identificaba las habilidades básicas necesarias para ese puesto (como la pericia técnica) y el nivel mínimo de cada habilidad requerida...provocó otros cambios...mejoría en tales habilidades...*” (Dessler & Varela, 2008).

Para Alles (2011), al aplicar el concepto de competencias a las descripciones y perfiles de puesto, debemos ir más allá del enfoque tradicional y preguntarnos, no sólo ¿qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto, sino que además debemos preguntar? ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?, y es el analista quien debe buscar y encontrar alternativas para dar respuesta a dichas interrogantes. Siguiendo con el autor, dentro de este esquema, la descripción de puesto un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, para ello deberán asignarse las competencias en el grado que corresponda para el puesto en cuestión, una forma de hacerlo correctamente según señala, es analizar a profundidad la apertura en grados de la competencia, y asignar sólo el grado o nivel necesario para lograr un desempeño exitoso o superior.

## **2.15 Beneficios del diseño organizacional y el Análisis y Descripciones de Puestos.**

A lo largo de este capítulo hemos fundamentado la presente investigación, haciendo mención de los múltiples beneficios que aportaran los resultados del presente proyecto, los cuales Varela (2006), enlista y describe de la siguiente manera: para la empresa, ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, fijar responsabilidades en la ejecución, mejorar la coordinación y organización de las actividades de la empresa y le permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto, con lo cual puede generar un sistema de escalafón, indispensable para la valuación de puestos.

Para los supervisores, pues se convierte en una fuente de conocimiento preciso y completo de las operaciones a su cargo, lo cual le permite administrar el trabajo y a su personal. Debido a que conoce al detalle las actividades, puede explicar al trabajador la labor que debe desarrollar y exigir lo que debe hacer, y cómo debe hacerlo, además, impide que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo del grupo, y les permite identificar los conocimientos en que deben capacitar al personal bajo su supervisión.

Para el trabajador, ya que le permite conocer con precisión lo que debe hacer, le brinda claridad en sus responsabilidades, y facilita que el mismo evalúe su propio desempeño, evita que sus funciones invadan el área de trabajo de otros, le señala sus fallas y aciertos, y le ayuda a identificar necesidades de capacitación y entrenamiento.

Para el departamento de Recursos Humanos, le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal, le permite colocar al trabajador en el puesto más acorde a su perfil, le ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento y a cubrirlas, a calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores, además de servirle como fundamento para cualquier sistema de salarios e incentivos, es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos, facilita la conducción de entrevistas.



A manera de reflexión, solamente queda mencionar que la planeación de la fuerza laboral o del recurso humano dentro de las organizaciones, no debe ser puramente mecánica, pues el aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia, se deduce entonces, que para mantener actualizada la información sobre los requerimientos en términos de recurso humano, debe primero garantizar el éxito de un programa de análisis de puestos, mismo que debe revisarse de manera periódica.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### Diseño de investigación

El presente proyecto se realizó con una metodología de corte cualitativo de diseño no experimental descriptivo.

#### Participantes

Rubro	Especificación
• <b>Número de empleados</b>	7
• <b>Puestos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Encargado</li><li>• 1 Cajera</li><li>• 5 Empleados generales</li></ul>
• <b>Rango de edades</b>	18-35 años
• <b>Género</b>	6 hombres, 1 mujer
• <b>Rango de antigüedad</b>	6 meses a 5 años
• <b>Escolaridad</b>	Primaria a Preparatoria

#### Escenario

El proyecto se realizó en una microempresa, es un negocio familiar que inicia actividades el 19 de noviembre de 2003, con una firme intención de ofrecer productos de calidad a un bajo precio, en sus comienzos solo contaba con la venta de tacos de bistec, años más tarde se amplió su menú con la introducción de tacos de trompo, hamburguesas, frijoles charros etc., así como el servicio a domicilio. Hoy en día se pretende seguir innovando con el lanzamiento de nuevos productos, siempre con la finalidad de satisfacer el paladar y buen gusto de nuestros clientes.

Actualmente su sede está ubicada en la ciudad de Guadalupe Nuevo León, su equipo de trabajo está compuesto por 8 empleados, considerando todos como elementos claves para la elaboración de sus productos y atención a sus clientes.

## **Instrumentos**

- *Encuesta (ver anexo 1)*

Cuestionario que posee 20 preguntas de corte mixto enfocadas a indagar sobre las políticas, procedimientos, cultura y clima laboral.

- *Registro anecdótico (observación) (ver anexo 2)*

Registro de observación que identifica el área, la fecha y el tiempo de investigación realizado a fin de prestar atención al comportamiento y las funciones que realizan los colaboradores en el área.

- *Variables estudiadas*

Diseño y estructura organizacional

## **Fase de diseño y objetivo**

Etapa 1: En este apartado se procedió al análisis de la concepción de la idea a investigar.

Etapa 2: Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema, delimitación, planteamiento del problema, elaboración de objetivos, marco teórico y propuesta metodológica en conjunto con el director del proyecto.

Etapa 3: Con el fin de comunicar la intención del presente proyecto y obtener un consentimiento, se contactó con el dueño de la microempresa, en el cual, se puso en su consideración el estudio y se tomaron en cuenta sus observaciones y sugerencias.

Etapa 4: Consistió en el diseño del formato de Entrevista semiestructuradas y del Formato de Registro de observación.

Etapa 5: Se procedió a solicitar el permiso y autorización indicada para llevar a cabo el presente proyecto. Iniciando con la observación directa de los trabajadores durante tres horas dos veces por semana.

Etapa 6: Se empezó con el diseño de un DNC que consistió en el diseño y aplicación de una encuesta mixta en donde salieron a la luz las áreas de oportunidad que actualmente existen en la microempresa. En ésta, se evidenció la falta de capacitación, pero, en consecuencia, se vio la necesidad de diseñar e implementar manuales de operaciones estándar para cada una de las actividades, mediante los cuales, se derivaría la etapa de implementación de un programa de capacitación, basado en un cronograma de actividades para un periodo de 12 semanas.

Etapa 7. La evaluación del proyecto es un instrumento que ayuda a medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del

proyecto; para medir objetivamente las premisas y supuestos estas deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios. En el proyecto que llevamos a cabo, se evaluará el cumplimiento de las actividades diarias que se deben de realizar, definidos para cada uno de los puestos actuales, en dado caso que se realice una acción el responsable de la actividad debe de marcar ya se realizó. Al final del día se debe de evaluar en dónde existieron fallas en el proceso y se procederá a calcular el porcentaje de cumplimiento.

Etapa 8: En este apartado se realizó el análisis cualitativo de los datos de la entrevista y de los registros de observación en función de los objetivos propuestos.

### **Análisis de Datos**

Análisis de cualitativos de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas y de los registros de observación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

El presente capítulo describe los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados en el proyecto de investigación referente al diseño y estructura de una microempresa del noreste de México. Los resultados proyectan a manera descriptiva y cualitativa.

Siendo pertinente y para el cumplimiento del objetivo general el cual es: *Establecer la estructura y diseño organizacional de una microempresa del noreste de México*, se presentan los resultados de los objetivos específicos que cumplen con el logro del objetivo general.

Como primer objetivo específico se tiene: *Establecer la filosofía de la organización (misión, visión y valores) de la microempresa* se presenta a continuación de forma descriptiva el resultado concreto de la visión, misión y valores que se establecieron.

**Tabla 1.** Filosofía de la organización.

<b>Visión:</b> Ser reconocidos y mantenernos como una de las mejores taquerías del estado en el año 2025. Manteniendo el compromiso con nuestros clientes, y ser una microempresa donde se reconozca, apoye y desarrolle nuestro recurso humano.
<b>Misión:</b> Satisfacer y compartir con nuestros comensales productos de la más alta calidad

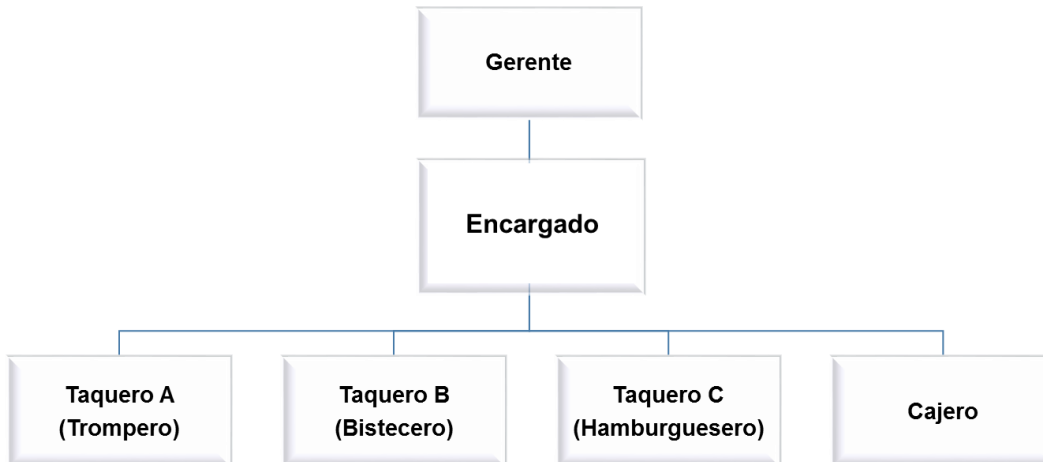
y un sabor característico de nuestra cocina, con los precios más bajos, y una excelente atención en el servicio.

**Valores:**

- Honestidad
- Confianza
- Responsabilidad
- Higiene
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Compromiso
- Humildad

Con base al análisis de las entrevistas realizadas con el dueño de la organización y efectuando una observación de su dinámica diaria, perfil de la organización e imagen que se desea transmitir, se estableció como resultado dicha misión, visión y valores, los cuales dan orientación a la construcción de las actividades y planeación del dueño.

Como segundo objetivo específico se estableció: *Diseñar el organigrama funcional de la microempresa identificando los puestos principales* se presenta a continuación la estructura trazada (diagrama) con base al análisis de las entrevistas realizadas y registros de observación.



**Figura 1.1** Organigrama de la organización (Microempresa) estudiada.

Como se observa en la figura 1.1, la estructura de la organización se encuentra de forma matricial, teniendo como responsable principal (dueño) al gerente, quien le reporta un encargado el cual es responsable del monitoreo y producción de los Taqueros A, B, y C así como del cajero. En la operación se convierte en una forma de operar funcional ya que el gerente al tener una línea directa con el encargado, se libera la carga de producción enfocándose a la parte de planeación.

Como tercer objetivo específico se declaró: *Establecer el perfil de los puestos de la organización (microempresa)* se presenta a continuación la descripción de los seis puestos descritos en el organigrama, de cada uno de los puestos de establecer: 1. Nombre del puesto, 2. Puesto jerárquico de quien depende, 3. Descripción general del puesto, 4. Descripción del puesto, 5., Perfil de contratación, 6. Educación formal necesaria, 7. Conocimientos necesarios, y 8. Habilidades y destrezas.



**Tabla 2.** Descripción de puesto: Gerente.

<b>TACOS TÍO GABY</b>	
<b>Información general del puesto</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente.
<b>Puesto jerárquico de quien depende</b>	N/A.
<b>Descripción general del puesto</b>	Las funciones son administrar todos los recursos, compras, pago a proveedores, elaborar nomina, planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el desempeño de los empleados, entrevistar y contratar personal, establecer buenas relaciones internas y/o externas y supervisar el uso correcto de los recursos.
<b>Descripción de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo.</li> <li>• Mantener y actualizar la estructura organizacional, así como también de las funciones y los cargos.</li> <li>• Dirigir, tomar decisiones y supervisar con liderazgo.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones de los procesos para intervenir oportunamente.</li> <li>• Realizar las cotizaciones de materias primas, resolver y/o delegar sobre las reparaciones o desperfectos que se presenten.</li> <li>• Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>• Analizar y resolver los problemas en el aspecto administrativo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las operaciones contables, fiscales y financieras.</li> </ul>
<b>Perfil de contratación</b>	Edad: De 30 años en adelante. Sexo: Indistinto. Estado civil: Indistinto. Experiencia: 5 años o más en la rama de la administración.
<b>Educación formal necesaria</b>	Profesional (deseable).
<b>Conocimientos necesarios</b>	Administración, compras, habilidades mentales, liderazgo, manejo de grupo y conocimiento de los distintivos H y M.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Atención al cliente, ventas, trabajo en equipo, capacitación, empatía, responsabilidad, manejo de conflicto y negociación, trabajo bajo presión y manejo de grupos.

**Tabla 3.** Descripción de puesto: Encargado general.

<b>TACOS TÍO GABY</b>	
<b>Información general del puesto</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Encargado General.
<b>Puesto jerárquico de quien depende</b>	Gerente.
<b>Descripción general del puesto</b>	Las funciones son administrar, supervisar, delegar, planificar, organizar, dirigir, atención de clientes, verificación de almacén, controlar y coordinar a los empleados y sus actividades.
<b>Descripción de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los objetivos generales y específicos.</li> <li>Organizar y administrar las funciones y los cargos.</li> <li>Dirigir, tomar decisiones, supervisar y ser un líder para el personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las actividades planificadas de las actividades diarias y detectar y corregir las desviaciones.</li> <li>• Realizar las compras de materia prima, reportar y/o corregir las reparaciones o desperfectos.</li> <li>• Decidir respecto a las necesidades de capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>• Analizar y resolver los problemas de comunicación del personal.</li> <li>• Realizar estimaciones de compras y ventas.</li> <li>• Ordenar y entregar los alimentos de acuerdo al pedido al cliente.</li> <li>• Supervisar al personal de cocina.</li> <li>• Mantener la limpieza en el lugar de trabajo.</li> <li>• Supervisa y/o establece los horarios y días de descanso reportándolos al Administrador.</li> </ul>
<b>Perfil de contratación</b>	<p>Edad: de 25 en adelante.  Sexo: indistinto.  Estado civil: Indistinto.  Experiencia de 2 a 5 años.  Características físicas: Buena salud, buen estado físico, buena imagen, libre de adicciones y enfermedades crónico-degenerativas.</p>
<b>Educación formal necesaria</b>	Bachillerato (deseable).
<b>Conocimientos necesarios</b>	Conocimientos mínimos de administración, compras, manejo de alimentos y trabajo en equipo.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Atención al cliente, trabajo en equipo, proactivo, responsabilidad, habilidades físicas, destreza visual, auditiva y olfativa, trabajo bajo presión y liderazgo.

**Tabla 4.** Descripción de puesto: Taquero “A”

<b>TACOS TIO GABY</b>	
<b>Información general del puesto</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Taquero “A”
<b>Puesto jerárquico de quien depende</b>	Encargado General.
<b>Descripción general del puesto</b>	La función es auxiliar en las actividades administrativas, de supervisión, delegación, planificación, organización, dirección, atención de clientes, verificación de almacén, controlar y coordinar a los empleados y sus actividades, así como la preparación de alimentos.
<b>Descripción de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del corte del trompo para los diferentes platillos, elaboración de tacos de bistec, trompo, gringas, piratas, campechanas y hamburguesas.</li> <li>• Preparar y cocinar los alimentos de acuerdo al pedido del cliente.</li> <li>• Preparación de salsas (verde y roja).</li> <li>• Preparación de frijoles a la charra.</li> <li>• Cocción de la papa de galeana.</li> <li>• Rebanar y preparar carne de res (bistec)</li> <li>• Milanesear y adobar carne de puerco (adobo), armar y cortar trompo.</li> <li>• Inventario diario de materia prima faltante.</li> </ul>
<b>Perfil de contratación</b>	Edad: de 20 en adelante. Sexo: masculino. Estado civil: Indistinto. Experiencia de 1 a 2 años. Características físicas: Buena salud, buen estado físico, buena imagen, libre de adicciones y enfermedades crónico-degenerativas.
<b>Educación</b>	Bachillerato (deseable).

<b>formal necesaria</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	Del equipo de trabajo, manejo óptimo de herramientas y materiales utilizados en la preparación del trompo y demás alimentos, dominio de las diferentes recetas, tiempos de cocción y correcta elaboración de comida.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Atención al cliente, trabajo en equipo, proactivo, responsabilidad, habilidades físicas, destreza visual, auditiva y olfativa, trabajo bajo presión, buen manejo de cuchillos y liderazgo.

**Tabla 5.** Descripción de puesto: Taquero “B”.

TACOS TÍO GABY	
Información general del puesto	
<b>Nombre del Puesto</b>	Taquero “B”
<b>Puesto jerárquico de quien depende</b>	Encargado General.
<b>Descripción general del puesto</b>	La función principal es la preparación de alimento, realizar las actividades establecidas para el óptimo funcionamiento, atención de clientes, limpieza y orden de su área de trabajo y el almacén.
<b>Descripción de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la preparación de los alimentos: tacos de trompo, bistec, gringas, piratas, campechanas y hamburguesas.</li> <li>• Preparar y cocinar los alimentos de acuerdo al pedido del cliente.</li> <li>• Envasado de salsas (verde y roja).</li> <li>• Auxiliar en la preparación de frijoles a la charra.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir la papa galeana, rebanar cebolla y picar cilantro.</li> <li>• Preparar ingredientes para la elaboración de hamburguesas (jamón, queso, cortar lechuga, aderezos).</li> <li>• Rallar queso asadero.</li> <li>• Calentar tortilla de maíz y harina.</li> <li>• Limpieza general al cierre de la jornada laboral.</li> </ul>
<b>Perfil de contratación</b>	<p>Edad: de 18 en adelante.  Sexo: masculino.  Estado civil: Indistinto.  Experiencia de 1 a 2 años.  Características físicas: Buena salud, buen estado físico, libre de adicciones y enfermedades crónicas degenerativas.</p>
<b>Educación formal necesaria</b>	Bachillerato (deseable).
<b>Conocimientos necesarios</b>	Del equipo de trabajo, útiles y materiales utilizados en la preparación de alimento de las diferentes recetas y tiempos de cocción.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Atención al cliente, trabajo en equipo, proactivo, responsabilidad, habilidades físicas, destreza visual, auditiva y olfativa, trabajo bajo presión, buen manejo de cuchillos y disponibilidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades.

**Tabla 6.** Descripción de puesto: Taquero “C”

<b>TACOS TÍO GABY</b>	
<b>Información general del puesto</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Taquero “C”
<b>Puesto jerárquico de</b>	Encargado General.

<b>quien depende</b>	
<b>Descripción general del puesto</b>	La función principal es la preparación de alimento, realizar las actividades establecidas para el óptimo funcionamiento, atención de clientes, limpieza y orden de su área de trabajo y el almacén.
<b>Descripción de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la preparación de los alimentos: tacos de bistec, piratas y hamburguesas.</li> <li>• Preparar y cocinar los alimentos de acuerdo al pedido del cliente.</li> <li>• Envasado de salsas (verde y roja).</li> <li>• Auxiliar en la preparación de frijoles a la charra.</li> <li>• Partir la papa galeana, rebanar cebolla y picar cilantro.</li> <li>• Preparar ingredientes para la elaboración de hamburguesas (jamón, queso, cortar lechuga, aderezos).</li> <li>• Rallar queso asadero.</li> <li>• Calentar tortilla de maíz y harina.</li> <li>• Limpieza general al cierre de la jornada laboral.</li> </ul>
<b>Perfil de contratación</b>	<p>Edad: de 18 en adelante.  Sexo: masculino.  Estado civil: Indistinto.  Experiencia deseable.  Características físicas: Buena salud, buen estado físico, libre de adicciones y enfermedades crónicas degenerativas.</p>
<b>Educación formal necesaria</b>	Bachillerato (deseable).
<b>Conocimientos necesarios</b>	Mínimo del equipo de trabajo, herramientas y materiales utilizados en la preparación de alimento.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Atención al cliente, trabajo en equipo, proactivo, responsabilidad, habilidades físicas, destreza visual, auditiva y olfativa, trabajo bajo presión y disponibilidad

	para aprender y desarrollar nuevas habilidades.
--	---

**Tabla 7** Descripción de puesto: Cajero

TACOS TÍO GABY	
Información general del puesto	
<b>Nombre del Puesto</b>	Cajera(o)
<b>Puesto jerárquico de quien depende</b>	Encargado General.
<b>Descripción general del puesto</b>	Las funciones de recibir y atender al cliente, operaciones matemáticas, control de créditos, realiza cortes de caja, manejo de dinero y atención a pedidos a domicilio.
<b>Descripción de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir diariamente el fondo de caja.</li> <li>• Tomar pedidos de clientes.</li> <li>• Brinda información de precios de productos.</li> <li>• Realiza diariamente los cortes de caja.</li> <li>• Retira dinero de la caja registradora.</li> <li>• Servir los pedidos de los frijoles.</li> <li>• Atender clientes que consumen en el local.</li> <li>• Mantiene limpia su área de trabajo.</li> <li>• Administrar crédito y préstamos a trabajadores.</li> <li>• Registrar entradas y salidas de dinero.</li> <li>• Tomar pedidos de servicio a domicilio.</li> </ul>
<b>Perfil de contratación</b>	Edad: de 18 en adelante. Sexo: indistinto. Estado civil: Indistinto. Experiencia deseable. Características físicas: Buena salud, buen estado físico, buena imagen, libre de adicciones y enfermedades crónico-degenerativas.
<b>Educación</b>	Bachillerato (deseable).



<b>formal necesaria</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	Conocimientos mínimos de computación aplicables en caja, detección de billetes falsos y atención al cliente.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Conocimientos básicos matemáticos, responsabilidad, facilidad de palabra, empatía, conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez, trabajo en equipo y bajo presión.

Como último objetivo específico: *Describir las funciones específicas de los diferentes puestos de la organización a través del Manual de funciones* se presenta la siguiente serie de tablas que identifica las funciones principales rotatorias que realizan los trabajadores de la organización en orden cronológico.

**Tabla 8.** Descripción cronológica de funciones específicas del área de cocina.

COCINA							
	L	M	M	J	V	S	D
PARTIR PAPA							
AMARRAR BOLSAS DE SALSAS							
LAVAR TRASTES Y VAPORERAS							
PELAR TOMATILLO Y CEBOLLA							
ACOMODAR ESTANTES							
BARRER Y LIMPIAR							
LIMPIAR ÁREA DONDE TRABAJASTE							
LIMPIAR DEBAJO DE LA ESCALERA							
ACOMODAR BOTES DE MANTECA							
ACOMODAR MERCANCIA							
LIMPIAR Y ACOMODAR ENFRIADOR							
ACOMODAR LOS TRASTES Y VAPORERAS							
LIMPIAR MICROONDAS Y MESA							
LIMPIAR RESIDUOS DE LA TARJA							
BARRER Y TRAPEAR EN LA NOCHE							
LAVAR BOTES DE BASURA Y ACOMODARLOS							
SACAR PULPAS Y PIERNAS DEL CONGELADOR							
LAVAR CONGELADOR LOS JUEVES							
LIMPIAR LOS RESUMIDEROS							
LAVAR TRAPEADOR							

**Tabla 9.** Descripción cronológica de funciones específicas del área del comedor.

COMEDOR							
	L	M	M	J	V	S	D
RALLAR QUESO							
REBANAR LECHUGA Y TOMATE							
PICAR CEBOLLA Y CILANTRO							
AYUDAR A PARTIR PAPA							
SACAR CARNE DE HAMBURGUESA DEL CONGELADOR							
PREPARAR COSAS PARA HAMBURGUESA							
LLENAR BOTES MAYONESA Y MOSTAZA							
ABRIR BOLSAS DE BOLLO							
LAVAR Y TRAPEAR BAÑOS							
PONER ROLLO EN LOS BAÑOS							
LAVAR LAVAMANOS							
PONER PAPEL PARA MANOS							
RELLENAR SHAMPOO PARA MANOS							
CHECAR QUE NO SE QUEME LA PAPA							
BARRER AREA DE COMEDOR							
MANTENER EL PISO LIMPIO COMEDOR							
LAVAR FREIDORA DE PAPA Y EL PISO							
LAVAR MESA DE ACERO							
RECOGER Y ACOMODAR MESAS Y SILLAS							
LIMPIAR Y ACOMODAR ENFRIADOR							
RELLENAR EL ENFRIADOR DE REFRESCO							
GUARDAR SALSAS Y SALSEROS							
SACAR CAJAS DE PAN EL JUEVES							
SACAR BOTE DE BASURA EL JUEVES							

**Tabla 10.** Descripción cronológica de funciones específicas del área de la taquería.

TAQUERÍA							
	L	M	M	J	V	S	D
REBANAR CEBOLLA							
PONER MANTECA EN LA FREIDORA							
CHECAR BISTEC ENTRE SEMANA							
PRENDER PLANCHAS							
BARRER Y TRAPEAR							
COCER Y PICAR BISTEC							
ACOMODAR MESAS ÁREA DE DESPACHO							
CHECAR QUE NO FALTE CEBOLLA							
CHECAR QUE NO SE QUEME LA CEBOLLA							
PONER MESAS DEL COMEDOR							
PONER SALSAS SERVILLETAS Y SALEROS							
PONER BOLSA A BOTE DE BASURA							
SURTIR MANTECA, TORTILLAS, ETC.							
LAVAR PLANCHAS, VIDRIOS Y PATAS							
SECAR BIEN LAS PLANCHAS							
CERRAR LLAVES DE PASO DE GAS							
LAVAR EL APARATO DE TROMPO							

**Tabla 11.** Descripción cronológica de funciones específicas del área de caja.

CAJA							
	L	M	M	J	V	S	D
LLEGAR TEMPRANO							
BARRER LA CALLE							
LIMPIAR ÁREA DE CAJA							
LIMPIAR MESAS DE DESPACHO							
LIMPIAR ANUNCIO DE PRECIOS							
CHECAR NUMERACIÓN DE COMANDAS							
PREPARAR COMANDAS DOMICILIO							
SURTIR ROLLO DE IMPRESORA							
TENER PALILLOS PARA DIENTES							
SURTIR SALSAS , C/C , LIMONES							
SURTIR TAPAS, CATSUP, BOLSAS							
SURTIR CUCHARAS Y TENEDORES							
SURTIR CHILES EN VINAGRE							
LIMPIAR PERIQUERAS							
LLENAR SALSEROS							
LIMPIAR SERVILLETOS Y SALEROS							
LIMPIAR MESAS SUCIAS DE CENA							
SEPARAR ALUMINIO							
EMBOLSAR CHILES EN VINAGRE							
APUNTAR LOS RECADOS							
GUARDAR SALSAS EN LA NOCHE							
LAVAR Y GUARDAR FRANELA							
REGISTRAR SALIDAS DE DINERO							
REGISTRAR PRÉSTAMOS							

**Tabla 12.** Descripción cronológica de funciones específicas del encargado.

ENCARGADO DE PERSONAL							
	L	M	M	J	V	S	D
HACER SÓLO TRABAJO QUE ES TUYO							
CHECAR FRIJOLES							
JUNTAR LA MERMA							
CHECAR TRABAJO A TODOS							
CHECAR MANDILES LIMPIOS							
HACER NOTA DE LOS FALTANTES							
SURTIR DIARIAMENTE FALTANTES							
REVISAR TRABAJO DE COCINA							
REVISAR ACTIVIDADES COMEDOR							
REVISAR PAPA Y CEBOLLA							
NO TACOS QUEMADOS O CRUDOS							
REVISAR CANTIDAD DE CARNE (HARINA)							
CHECAR QUE NO FALTE BISTEC							
QUE LA TORTILLA, CEBOLLA Y PAPA ESTÉN CALIENTES							
SURTIR HARINA ENTRE SEMANA							
CHECAR HOJAS DE ACTIVIDADES							
ESCRIBIR ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
CAPACITAR A TODAS LAS ÁREAS							
CHECAR HORA DE LLEGADAS							
DELEGAR RESPONSABILIDADES							
TOMAR DECISIONES							
NO DEPENDER TANTO DEL JEFE							
ELABORAR PLAN MENSUAL DE FUMIGACIÓN							
ELABORAR PLAN MENSUAL DE LIMPIEZA							
ESCRIBIR DIARIAMENTE LOS PENDIENTES							
LLEVAR LA AGENDA AL DÍA							

Como se puede observar en las tablas anteriores las funciones principales están ordenadas cronológicamente para que el personal pueda verificar diariamente el cumplimiento de las mismas, permitiendo el control y organización de las actividades, así como el cumplimiento de un buen desempeño. En el caso de las áreas de la Cocina, Taquería y Comedor se realiza semanalmente la rotación del personal que al final permite la evaluación del cumplimiento de las actividades, en otro sentido permite que los colaboradores de estas áreas puedan capacitarse y formarse para la realización de las funciones.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se comienza por analizar la cantidad de tiempo que se debe invertir en un proceso con estas características, en primer lugar, se dedicaron tres semanas, en el diseño y validación de los instrumentos para recopilar información, difundir el proyecto con el personal operativo, seleccionar la muestra, y tomar las capacitaciones necesarias para cumplir con la normativa en términos de seguridad industrial. Aun cuando es un proceso laborioso, me parece que es un proyecto necesario y factible por lo cual argumento lo siguiente: Es necesario debido a que los resultados de este proceso las Descripciones y Perfiles de puesto por competencias, facilitan la mejor administración de los objetivos de RH y la estandarización de sus prácticas, permite un diseño adecuado de los procesos de reclutamiento y selección de personal, que favorecerá la mejor ubicación de las personas en los puestos para el cual están capacitadas, y por ende la productividad.

Además, la organización, requiere de documentos y manuales que reflejen la complejidad de las actividades que realiza el personal operativo de la organización, para poder transformar a su personal en una ventaja competitiva, y poder conocer las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Es factible, únicamente si el proceso se realiza por un grupo de analistas, debido a que la carga de trabajo puede ser distribuida y los resultados pueden ser entregados en plazos estipulados, y aún más viable si el estudio genera un costo



para la organización, porque será la gerencia general quien responsabilizará a sus directivos del flujo del proceso y exigirá resultados, por lo que los tiempos se reducirán de manera significativa. Cabe señalar que desde mi perspectiva es un proceso que no puede generalizarse a toda la organización, únicamente aplicaría a puestos operativos clave, por la precisión y la cantidad de especificaciones que se requiere en el personal, para el resto del personal operativo podría recurrirse a métodos más rápidos y con menor cantidad de instrumentos como el método DACUM, método de análisis que de acuerdo con Norton (1997), involucra a un facilitador y a un comité de trabajadores expertos en su posición, ocupación u otra área de análisis, cuyo resultado es una representación detallada y grafica de las funciones y tareas realizadas en el puesto, identificándose de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe “conocer” y “saber hacer” para desempeñarse exitosamente en la ocupación u oficio en cuestión.

En relación al proceso de Análisis y Descripción de puesto que se realizó en la Organización para poder determinar el perfil de sus puesto operativos, se concluye que de las técnicas propuestas para este proceso tomadas de autores como, Fernández, Ríos, Dessler y Chiavenato, el instrumento base para el análisis de puestos operativos es la observación directa en el área de trabajo, la cual permite familiarizarse con el puesto, el área de trabajo asignada, el funcionamiento de maquinaria y equipos, y con conceptos técnicos, de lo contrario difícilmente se podría hacer una representación del puesto con datos obtenidos de cuestionarios o entrevistas. La observación directa enriquece y desglosa procedimientos que con la práctica el trabajador los ha automatizado, de

tal manera que al solicitar referencias de los mismos elimina pasos fundamentales. Además, este proceso facilita la identificación de destrezas, rasgos y características del individuo, al mismo tiempo que denota conocimientos técnicos relacionados con desempeño del puesto y la ejecución de diversos procesos. Refiriéndonos a la descripción y perfil de puesto que se presenta como uno de los resultados de la investigación, sorprende la cantidad de actividades encontradas y la complejidad de las mismas, al expresarlo así, no significa que esperáramos tareas con baja exigencia por ser un puesto operativo, lo que genera sorpresa, es que siendo un perfil complejo no estuviera identificado por la organización, y el hecho de que actualmente los proceso de evaluación o selección de personal para éste puesto se realice de manera intuitiva, en base a la experiencia que coordinadores y líderes tienen del proceso, características que se repiten con todos los puestos de la organización.

Uno de los resultados inesperados se relaciona con el sentimiento de inequidad por parte de los trabajadores, lo cual guarda relación con lo anterior debido a que dicho sentimiento lo manifestaron durante las entrevista de análisis y descripción de puestos, como parte de sus inquietudes y dudas acerca del uso de la información, de los trabajadores el total de ellos expreso inconformidades con evaluaciones de desempeño y asignación de categorías, argumentando la poca o nula formalidad del proceso y desconocimiento de los indicadores que le son medidos o evaluados, lo que genera una situación poco satisfactoria en los trabajadores porque no se les guía hacia el cumplimiento de la meta esperada, ni siquiera alcanzan a distinguir las áreas de oportunidad. Cabe señalar que este

sentimiento de injusticia aparece muy poco dentro del registro formal de las causas de baja, sin embargo, por lo que podemos observar es el común denominador del personal, ocasionado en parte por los procesos de administración del recurso humano que a la fecha se aplican.

## CAPÍTULO VI

### RECOMENDACIONES

De lo anterior se desprende la siguiente sugerencia que se refiere a diseñar un proceso de seguimiento y evaluación de la estructura y funciones en el personal operativo, midiendo y evaluando su desempeño en periodos de tiempo establecidos con el objeto de identificar si efectivamente dichas competencias más allá de una validez de contenido son capaces de predecir el desempeño eficaz en cada uno de los empleados a nivel operativo. Para concluir es necesario subrayar las ventajas que representa para una organización describir sus puestos y perfiles con un enfoque centrado en competencias, ventaja que se traduce en competitividad y rentabilidad del negocio como resultado de la alineación de las necesidades de los individuos con las de la organización, al mismo tiempo que la organización alinea sus procesos de administración del recurso humano a las estrategias del negocio, diseñado proceso por competencias.

Una organización con un sistema de administración de recursos humanos congruente con la estrategia organizacional tiene mayores probabilidades de cumplir con las metas establecidas. Con fundamento en lo anterior se sugiere comenzar por desarrollar un programa de Selección de personal congruente con las especificaciones de los puestos, donde además de los conocimientos se evalúen las competencias “profundas”, así definidas por Spencer y Spencer (1993), utilizando técnicas de simulación, entrevistas por competencias, pruebas

psicométricas, etc.

Uno de los aspectos a trabajar sería con base a la metodología de Edward Deming, el cual es una metodología de mejora continua que centra su aplicación en cuatro actividades que con 1. Planear, 2. Hacer, 3. Verificar y 4. Actuar (PHVA), que lleva al logro de una forma sistemática la resolución de problemas de las organizaciones (Rodríguez, 2017).

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alpander, G. G. (1985). Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: Norma S.A.
- Anthony, Sinfield, et. al. (2008). Guía del innovador para crecer. Barcelona: Deusto.
- AON y la Asociación de Maquiladoras y Manufactureras de Exportación de Nuevo León, A.C. (2011). IndustryCompensationSurvey. Monterrey, Nuevo León.
- Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Colombia: McGraw-Hill.
- Arbaiza, Lydia. (2014). Administración y organización; un enfoque contemporáneo. Argentina: CengageLearning.
- Arenas G., C., & Suárez B., Z. (Marzo de 2008). Tesis. Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Cumaná.
- Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Centro de Investigación.
- Barreiro, P. L., & Puerto Albandoz, J. (2001). Management Mathematics for European Schools.
- Bittel, L. R., & Newstrom, J. W. (1993). Lo que todo supervisor debe saber. McGraw-Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ta. ed.). Colombia: McGraw – Hill Interamericana S.A.

- Chruden, H. J., & Sherman, A. (1993). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Cinterfor/OIT. (1997). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/americas/publicaciones>
- Contreras, I. M. (26 de abril de 2006). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA.
- Coronado, E. M., & Pimentel Félix, A. F. (s.f.). *Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores*. Ciudad Juárez, México: Instituto Tecnológico de Ciudad
- Costa, V. F. (julio de 2008). *Diseño e Implementación de un sistema integrado de la gestión del talento humano por competencias en la empresa JULIECOM S.A.* Tesis. Sangolquí,
- Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2008). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (5ta. ed.)*. México: Peason Prentice Hall.
- Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio. CPM. (2011). *Headcount*. Nuevo León.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Diaz de Santos.
- Firth, David. (2000). *SMART: lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Deusto S.A.

- Garzón, Manuel. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: centro editorial Universidad del Rosario.
- Gavidia, Y., & Méndez, C. (abril de 2012). Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión por Competencias. REDIP. UNEXPO.VRB, 2(1).
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). Managing Human Resources. Nueva York: Prentice Hall.
- Hellriegel & Slocum. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, Jackson & Slocum, (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
- Hernando, M. P. (noviembre de 2007). Tesis. Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar de Plata. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría en Administración de Negocios. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando\\_mp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf)
- Hidalgo, León & Pavón. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid: Pirámide.
- Hon, L. (2003). Measurement of organization-public relationships: validation of measurement using a manufacturer-retailer relationship. Tesis Universidad of Florida. Recuperado de: [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002\\_Jo.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_Jo.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) (2014). Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/>
- Ivancevich, Konopaske & Matteson. (2012). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.



- Jiménez, D. P. (2007). Manual de recursos humanos. Madrid: ESIC.
- Juárez, Departamento de Estudios de Posgrado e Investigación.
- KPMG, (2010). Recuperado de:  
<https://home.kpmg.com/es/es/home/tendencias/2013/01/digital-debate-2013.html>
- Kaufman, Roger. (2004). Planificación mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Londres: Universitat Jaume I.
- Kotter, John. (1996). El líder del cambio. México: Mc Graw Hill.
- López, Dominguez et. al. (1994). ABC del desarrollo organizacional. México: Trillas.
- Magretta, Joan. (2012). ¿Qué es el Management?. España: Empresa Activa.
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea, S.A. De Ediciones.
- Menchén, Francisco. (2009). La Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones. Argentina: Díaz de Santos.
- Mulder, M. (enero de 2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista Europea de Formación Profesional (40), 5-24.
- Norton, R. (1997). DACUM handbook (2da. ed.). Ohio State: Univerity Center on Education and Training for Employment.
- Olalla, M. F. (2007). Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XL, 421-448.
- Organización. (2011). Reporte de Rotación de Personal. Nuevo León.
- Organización A. (2010). Headcount. Nuevo León. Organización A.

(2012). Headcount. Nuevo León.

Población y muestra. Técnicas de muestreo. España: Universidad de Sevilla.

Polimeni, R. S., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1994). Contabilidad de Costos, Conceptos.

Ponce, A. R. (2005). Administración de Personal. Relaciones Humanas. México: Limusa, Noriega editores.

Rodríguez, T. (2017). PCDA. Instituto Navarro de Administración Pública. Ed. 1.

Recuperado de:

[https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjirY-S9JXTAhWGKyYKHYYBBgsQFggaMAA&url=ftp%3A%2F%2Fsata.ruv.itesm.mx%2FportalesTE%2FPortales%2FProyectos%2F2631\\_BienvenidaCyP%2FQP161.pdf&usg=AFQjCNGY5\\_v2UKK3CIOSXMRKPKv7aj2CIA](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjirY-S9JXTAhWGKyYKHYYBBgsQFggaMAA&url=ftp%3A%2F%2Fsata.ruv.itesm.mx%2FportalesTE%2FPortales%2FProyectos%2F2631_BienvenidaCyP%2FQP161.pdf&usg=AFQjCNGY5_v2UKK3CIOSXMRKPKv7aj2CIA)

Roberto, F., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (marzo 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience. 3 (1), 65-99.

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGraw Hill.

Schein, E. H. (1982). Dinámica de la carrera empresarial. (G. M. Manzur, Trad.) Fondo Educativo Interamericano.

Schmelkes, C., & Elizondo Schmelkes, N. (2010). Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis) (3a ed.). México: OXFORD.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Evaluación de Competencias en el Trabajo. Modelos para un Desempeño Superior. New York.

Varela, R. A. (2006). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. México: Pearson Prentice Hall.

Walsh, B., Matthews, R., Tuller, M., Parks, K. & McDonald, D. (2010). A Multilevel Model of the Effects of Equal Opportunity Climate on Job Satisfaction in the Military. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 191-207. Recuperado de: <http://www.ovid.com>

## ANEXOS

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se estableció contacto con el Gerente de la Microempresa Tacos Tío Gaby para conocer su disponibilidad de participar voluntariamente, explicándole los pasos que abarcaban la intervención:

- Entrevista inicial
- Estudios de observación
- Aplicación de encuestas
- Análisis de la información
- Diseño y alcance de la intervención
- Implementación

Entrevista Inicial: Durante esta etapa, el gerente explicó el origen de la microempresa, así como su funcionamiento. También mencionó sus años de experiencia en el ramo y los servicios que ofrecen. Detalló la estructura laboral (puestos), número de empleados, escolaridad, género, entre otras, quedando establecido el tamaño y descripción de la muestra:

<b>Rubro</b>	<b>Especificación</b>
<b>Número de empleados</b>	7
<b>Puestos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Encargado</li><li>• 1 Cajera</li><li>• 5 Empleados generales</li></ul>
<b>Rango de edades</b>	18-35 años
<b>Género</b>	6 hombres, 1 mujer
<b>Rango de antigüedad</b>	6 meses a 5 años
<b>Escolaridad</b>	Primaria a Preparatoria

Durante la entrevista, el gerente confirmó la inexistencia de una política de calidad, de una misión, visión y de valores de la microempresa y de instructivos de trabajo. Mencionó contar con actividades específicas, pero no totalmente definidas y delimitadas, lo cual se prestaba a condiciones de incertidumbre y generalmente con tendencia a ignorarlas. Se determinó que la microempresa contaba con procedimientos, pero no documentados y se pudo confirmar que la microempresa depende totalmente de las personas para la operación en lugar de procesos estandarizados.

La entrevista arrojó además la existencia de un organigrama totalmente vertical, con el gerente tomando decisiones de todo y donde todos reportaban directamente a él, ocasionando un cuello de botella para la toma de decisiones o de no propiciar el trabajo en equipo.

Finalmente, con su aprobación, el gerente aceptó llevar a cabo el plan de implementación de la intervención ofreciendo todos los requerimientos tanto de información como de disponibilidad del tiempo de los trabajadores para llevar a cabo las actividades.

Estudios de observación: Es la etapa del diagnóstico a nivel de piso, en el lugar de trabajo y sin intervención del observador en las operaciones o muy mínima. Se llevó a cabo durante tres semanas, con estudios de aproximadamente tres horas cada uno, dos veces por semana, tratando de abarcar los distintos tipos de actividades de la operación del negocio: antes de la venta, durante la venta y

después de la venta.

Se observó el tipo de actividades, quién las llevó a cabo, si seguían un orden o era conforme se presentaba la necesidad, si seguían indicaciones de todos o del encargado, si trabajaban por su cuenta sin necesidad de alguien más, si la distribución de tiempo era la más eficiente, por ejemplo, si se preparaban para iniciar una actividad sin necesidad de estar en constante movimiento en el área de trabajo para tener las herramientas necesarias para llevarla a cabo, si priorizaban sus actividades o reaccionaban a las urgencias, entre otras.

Aplicación de encuestas: Para robustecer la información recolectada durante la observación, fue necesario aplicar encuestas que arrojaran datos para elaborar el plan de implementación. En primer lugar, se preguntó al gerente qué es lo que a él le interesaba conocer de su microempresa y se complementó con las necesidades de información para cumplir con los objetivos de la intervención. Como resultado, se diseñó y construyó la encuesta que fue aplicada a todos los empleados. Se les explicó su objetivo, la necesidad de recolectar información que permitiera mejorar la operación para el bien de la microempresa y sus empleados.

Análisis de la información: Durante esta etapa, el análisis evidenció la carencia de conocimientos de la operación, la falta de comunicación entre áreas, el nivel de habilidades, actitudes y aptitudes del personal del negocio, las necesidades de capacitación, de la importancia del reconocimiento por sus logros y de retroalimentación por sus fallos.

Diseño y alcance de la intervención: Cruzando la información de los estudios de observación y lo arrojado a través de las encuestas, se mostró al gerente los resultados de la primera fase de la intervención. Y, en conjunto con el gerente, se diseñó un plan de implementación el cual necesitaría de su apoyo y de los empleados para llevarlo a cabo.

Implementación: En primer lugar, se brindaron capacitaciones de la importancia del cambio, de la mejora del lugar de trabajo, de cómo mantenerlo limpio y ordenado y de la necesidad de estandarizar los procedimientos de trabajo, es decir, la mejor manera de realizar las actividades y con tendencia a la mejora continua. Posteriormente, se solicitó delimitar las áreas y los puestos de trabajo, segundo, documentar todas las actividades por área y nombrar a un responsable. Tercero, se rediseñó el organigrama de la microempresa y se delegaron responsabilidades. Todo lo anterior, dio como resultado un primer borrador de los manuales de procedimientos de la microempresa. En este punto, era vital determinar qué era prioritario, qué era innecesario y eliminarlo, optimizar el tiempo para evitar retrasos y por lo tanto, ser más eficientes. Mediante la aplicación de las encuestas al personal operativo de la microempresa, se conocieron varios aspectos que hasta hace poco eran en gran medida desconocidos, o que se percibía de otra manera. Lo cual, da como resultado una serie de pasos que se tienen que implementar para poder mejorar en diferentes aspectos de la organización. Finalmente, se busca que los empleados se

encuentren preparados para poder lograr las tareas que se llevan a cabo semanalmente, con el objetivo de no dejar de ser competitivos, ya que esto es la única manera de permanecer en el mercado actualmente globalizado.



## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevista.**

#### **Guía de entrevista gerente:**

1. ¿Cuál es el rubro de su microempresa y su origen?
2. ¿Cuáles son los problemas del día a día en la operación?
3. ¿Cuál es la estructura actual de la organización y las actividades por puesto?
4. ¿Cómo se imagina a su microempresa en 10 años?
5. ¿Cuáles son sus expectativas de esta intervención y sus primeros beneficios?

#### **Guía de encuesta a empleados:**

##### ***Formato de Encuesta.***

1.- Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya sido producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda:

2.-Describa así mismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto:

3.- ¿Qué tanto significa tu trabajo para ti?

- a) Extremadamente significativo
- b) Muy significativo
- c) Moderadamente significativo
- d) Ligeramente significativo
- e) Nada significativo

4.- ¿Qué tan fácil es obtener los recursos que necesitas para hacer bien tu trabajo?

- a) Extremadamente fácil
- b) Muy fácil
- c) Moderadamente fácil
- d) Ligeramente fácil
- e) Nada fácil

5.- ¿Qué tan retador es tu trabajo?

- a) Extremadamente retador
- b) Muy retador
- c) Moderadamente retador
- d) Ligeramente retador
- e) Nada retador

6.- En una semana típica, ¿qué tan frecuentemente te sientes estresado en el trabajo?

- a) Extremadamente frecuente
- b) Muy frecuente
- c) Moderadamente frecuente
- d) Ligeramente frecuente
- e) Nada frecuente

7.- ¿Qué tan bien pagado crees que eres por el trabajo que realizas?

- a) Extremadamente bien pagado
- b) Muy bien pagado
- c) Moderadamente bien pagado

d) Ligeramente bien pagado

e) Nada bien pagado

8.- ¿Qué tanto les importan a tus compañeros tus opiniones acerca del trabajo?

a) Muchísimo

b) Mucho

c) En buena medida

d) Muy poco

e) Nada

9.- ¿Qué tanto le importan al jefe tus opiniones acerca del trabajo?

a) Muchísimo

b) Mucho

c) En la medida necesaria

d) Muy poco

e) Nada

10.- ¿Qué tan realistas son las expectativas de tu jefe referente al trabajo que desempeñas?

a) Extremadamente realistas

b) Muy realistas

c) Moderadamente realistas

d) Ligeramente realistas

e) Nada realistas

11.- ¿Qué tan supervisado estás en las tareas que realizas diariamente?

- a) Muchísimo
- b) Mucho
- c) En la medida necesaria
- d) Muy poco
- e) Nada

12.- ¿Qué tan preparados están tú y tus compañeros para llevar a cabo sus respectivas actividades?

- a) Extremadamente capacitados
- b) Muy capacitados
- c) Moderadamente capacitados
- d) Ligeramente capacitados
- e) Nada capacitados

13.- ¿En qué actividades de tu trabajo, sientes que hace falta más capacitación?

- a) -
- b) -
- c) -
- d) -
- e) -

14.- ¿Qué tan honestos crees que son tus compañeros de trabajo?

- a) Extremadamente honestos
- b) Muy honestos
- c) Moderadamente honestos

- d) Ligeramente honestos
- e) Nada honestos

15.- ¿Qué tanta comunicación existe entre tus compañeros de trabajo para resolver problemas?

- a) Muchísima
- b) Mucha
- c) En la medida necesaria
- d) Muy poca
- e) Nada

16.- ¿En qué medida eres recompensado por tu buen desempeño en el trabajo?

- a) Extremadamente recompensado
- b) Muy recompensado
- c) Moderadamente recompensado
- d) Ligeramente recompensado
- e) Nada recompensado

17.- ¿En qué medida eres castigado por tu mal desempeño en el trabajo?

- a) Extremadamente castigado
- b) Muy castigado
- c) Moderadamente castigado
- d) Ligeramente castigado
- e) Nada castigado

18.- ¿Qué tan motivado te sientes actualmente en tu trabajo?

- a) Extremadamente motivado
- b) Muy motivado
- c) Moderadamente motivado
- d) Ligeramente motivado
- e) Nada motivado

19.- ¿Cómo calificas la manera de trabajar en equipo (entre tú y tus compañeros) para alcanzar los retos diarios que se presentan?

- a) Extremadamente buena
- b) Muy buena
- c) Moderadamente buena
- d) Ligeramente buena
- e) Nada buena

20.- ¿Qué propones para desempeñarte mejor en tu trabajo?

- a) -
- b) -
- c) -
- d) -
- e) -

**Anexo 2:** Registro anecdótico de observación.

## Registro de observación

Área	Fecha	Duración de observación

Observaciones

Nombre de observador