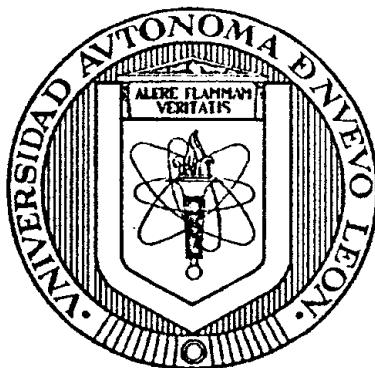


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE UN
PROYECTO DE SERVICIOS DE CABLEADO ESTRUCTURADO”**

POR

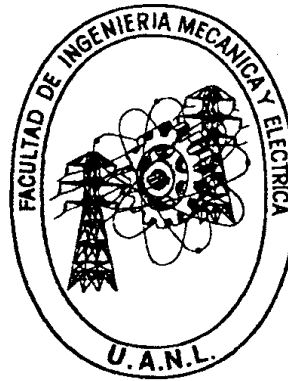
ING. GRACIELA GONZALEZ PERALES

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

**CD. UNIVERSITARIA. SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.
OCTUBRE DEL 2007**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE UN
PROYECTO DE SERVICIOS DE CABLEADO ESTRUCTURADO”**

POR

ING. GRACIELA GONZALEZ PERALES

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

**CD. UNIVERSITARIA. SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.
OCTUBRE DEL 2007**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE CABLEADO ESTRUCTURADO”, realizada por la Ing. Graciela González Perales, matrícula 723477 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis

M.D.O. Jesús José Meléndez Olivas
Asesor

M.A. Liborio Arturo Manjarrez Santos
Revisor

M.A. Juvencio Jaramillo Garza
Revisor

Vo. Bo.

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
División de Estudios de Posgrado

Cd. Universitaria, Octubre del 2007.

AGRADECIMIENTOS

PRÓLOGO

Actualmente, es muy importante que todos los integrantes de una organización, se identifiquen con ésta, para lograr los objetivos y metas propuestas, sin embargo, es de suponer que se enfrentarán a disyuntivas en el camino hacia el logro de objetivos, posiblemente los valores y creencias, resistencia al cambio, organización deficiente en planes de trabajo, entre otros, sean obstáculos a vencer; pero cabe aclarar que basándose en el Desarrollo Organizacional para administrar adecuadamente una organización, ésta se puede llegar a desarrollar satisfactoriamente; recordando que la organización no es solamente una estructura administrativa y técnica, sino que tiene individuos, los cuales, son importantes en su propio desarrollo y en el de la organización, es por eso que la organización debe estar en constante cambio en forma interna y externa para así continuar en el mercado económico.

Hablando de cambios, lo más importante es que se deben de iniciar desde la Dirección hacia todos los niveles.

ÍNDICE

Capítulo		Página
	Síntesis	9
1	Introducción	11
	1.1. Descripción del Problema	11
	1.2. Objetivo de la Tesis	11
	1.3. Hipótesis	12
	1.4. Límites de Estudio	12
	1.5. Justificación del Trabajo	12
	1.6. Metodología	12
	1.7. Revisión Bibliográfica	13
2	Marco Teórico	14
	2.1. Historia	14
	2.2. Definiciones del D.O.	15
	2.2.1. Explicación de esta definición	16
	2.3. Objetivos inmediatos más comunes del D.O.	17
	2.4. Valores del D.O.	18
	2.5. Algunos planteamientos del D.O.	19
	2.5.1. Acerca de las personas	19
	2.5.2. Acerca de la gente en grupo	20
	2.5.3. Acerca de las personas en los sistemas organizacionales	20
	2.6. ¿Para qué el consultor o agente de cambio?	21
	2.7. El papel del cliente consultor	22
	2.8. El proceso de consultoría	23
	2.9. Sintomatología del estado de salud y enfermedades de las organizaciones	24

	2.9.1. Organización enfermiza	24
	2.9.2. Organización sana	26
	2.10. Investigación de acción	28
	2.11. Construcción de un mapa de diagnóstico	30
	2.12. Diagnóstico del desarrollo organizacional como ciclo de Actividad	32
	2.13. Diagnóstico del D.O. a través del equilibrio de sistemas	34
	2.14. Diagnóstico del D.O. por diferenciación e integración	35
3	Análisis de la situación actual	37
	3.1. Descripción de la empresa	37
	3.2. Procedimiento para la elaboración de un proyecto de cableado Estructurado	37
	3.3. Pasos para la instalación de cableado estructurado	38
	3.4. Problemas administrativos que ocurren durante la instalación del cableado estructurado	39
4	Análisis de puestos	40
	4.1. Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general	40
	4.2. Obtención de información para el análisis de puestos	40
	4.2.1. Desarrollo del cuestionario	41
	4.2.2. Obtención de datos	41
	4.3. Enfoque para la obtención de datos	41
	4.4. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos	42
	4.4.1. Descripción de puestos	42
	4.4.2. Especificaciones del puesto	43
	4.4.3. Niveles de desempeño	43
	4.5. El sistema de información sobre los recursos humanos	44

4.5.1. Organización de la base de datos	44
4.6. Descripción del Análisis de Puestos	44
4.6.1. Identificación del Puesto	44
4.6.2. Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes.	45
4.6.3. Deberes. Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.	45
4.6.4. Responsabilidades	46
4.6.5. Aptitudes físicas personales. ¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?	46
4.6.6. Experiencia: irrelevante, importante, imprescindible.	46
4.6.7. Àmbito laboral.	46
4.6.8. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?	47
4.6.9. Niveles de desempeño	47
4.7. Aplicación del cuestionario del Análisis de Puestos.	47
Análisis de Puestos - Cuestionarios	48
4.8. Resultado obtenido del Análisis de Puestos	81
5 Conclusiones y Recomendaciones	83
5.1. Conclusiones	83
5.2. Recomendaciones	85
Bibliografía	86
Listado de Figuras	87
Glosario	88
Resumen Autobiográfico	89

SÍNTESIS

En el presente estudio, se describe que el Desarrollo Organizacional o D.O. aparece en 1957, como un intento para aplicar métodos e ideas a la organización total, en cualquier tipo de organización; también se encuentra una definición de D.O., siendo ésta una aplicación creativa de un sistema de valores, técnicas y procesos que debe ser administrado desde la alta Dirección basado en las ciencias del comportamiento, en donde la organización misma se encuentra ante cambios tanto internos y externos a ella.

Se describen también los objetivos de la implementación del D.O., encontrando entre éstos que debe de haber un sistema que sea capaz de autorrenovarse, que debe de crear colaboración y competencia regulada entre todas las unidades de la organización, aumentando a su vez el nivel de confianza entre sus miembros, así como la comunicación lateral, vertical y diagonal entre los diversos departamentos existentes.

En una organización se necesita un consultor o agente de cambio, ya sea interno o externo a la misma; el rol o papel que aquél puede asumir es de observador y/o cuestionador, encontrando que a su vez el consultor puede crear dos conductas con el cliente: la dependencia o independencia.

Se describen también las características que nos revelan a una organización “enfermiza” y “sana”. La salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad, misión y una apropiada capacidad para adaptarse al cambio, de ahí que la organización pueda sobrevivir, adaptarse y mantenerse,

enfrentándose a su medio, obteniendo información adecuada y procesarla correctamente para lograr con un mínimo costo un alto grado de beneficios en su misión.

También encontramos como nos es de utilidad la construcción de un mapa de diagnóstico de la organización para resolver el problema, debemos considerar que no debemos confundir el diagnóstico con los síntomas y que cuando encontremos el problema si el grupo se siente implicado en la solución, se podrá trabajar en conjunto para resolverlo.

Encontramos también un caso práctico que se describe brevemente a continuación. La empresa se dedica a brindar servicio de instalación de cableado estructurado y presenta lo siguiente: Al no existir un manual de procedimientos para las tareas del personal de la compañía, el personal de instalación (que es el que está directamente involucrado con el cliente) realiza deberes que no le corresponden en su lugar de trabajo, por ejemplo, al momento de realizar algún tipo de instalación con el cliente éste último le pide, movimientos de trayectorias de nodos, instalaciones extras, etc. y el personal de instalación los efectúa creando que el costo del proyecto se vea incrementado y por lo tanto se crea una confusión entre órdenes de compra, inventarios, asignaciones de firmas de conformidad, facturas extras no respaldadas con órdenes de compra, pérdida de tiempo y que por lo tanto, se está dando una mala imagen de la compañía a los clientes.

Se analizará cada puesto para poder conocer los deberes y obligaciones, así como también las responsabilidades, presiones y desempeño de cada uno de ellos, para después de analizar esta información dar las recomendaciones de cada uno y así que la alta gerencia considere crear un manual de procedimientos generales para cada puesto y así poder controlar desde la alta gerencia cada actividad y que finalmente todos los síntomas que se observan, como es el descontrol de inventario, el pago de facturas sin orden de compra y la mala imagen de la compañía ante el cliente se vea minimizada al máximo.

1 INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema que se presenta en esta compañía dedicada al servicio de instalación de Cableado Estructurado De Voz y Datos, ubicada en el sur de la ciudad de Monterrey, donde laboran alrededor de quince personas en diferentes áreas (Diseño de Redes, Sistemas, Ventas, Compras, Instalación, Facturación y Almacén), es el siguiente: Al no existir procedimientos para realizar las tareas asignadas al personal, se manifiesta lo siguiente: existe una diferencia en el material utilizado, respecto a la orden de compra del cliente, no es respetado el tiempo en el que se debe de realizar la obra, por lo tanto se incrementa la mano de obra y el costo final del proyecto, se dificulta que el cliente pague las nuevas instalaciones no previstas en la orden de compra, y no se reportan los cambios realizados en la instalación a la persona indicada y por lo tanto, se está dando una mala imagen al cliente, creándose con esto una desorganización en la empresa de servicio incluyendo al administrador, el personal del almacén y de compras, instaladores, etc..

1.2. OBJETIVO DE LA TESIS

Tomar conciencia por parte de los directivos de elaborar un manual de procedimiento de administración para el control de un proyecto de instalación de Cableado Estructurado que contribuirá a mejorar la relación comercial con el cliente y pueda ser considerada la empresa para nuevos proyectos y futuras recomendaciones por parte de los mismos.

1.3 HIPÒTESIS

En base al estudio del análisis de puestos, se espera que la alta gerencia considere como fundamental los beneficios de desarrollar e implementar el uso de un manual de procedimientos para sus diferentes áreas, obteniendo con éste un control efectivo del proyecto, disminuyendo conflictos y mejorando la funcionalidad entre las gerencias y obteniendo una mayor satisfacción por parte del cliente.

1.4. LÌMITES DE ESTUDIO

Este análisis será aplicado en una compañía dedicada al servicio de instalación de Cableado Estructurado, donde todos los departamentos (dirección, diseño de redes, instalación, almacén, ventas, compras, facturación) estarán directamente involucrados.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En base a este análisis, espero obtener roles de actividades bien definidas para cada empleado y a su vez, para la interacción entre los departamentos de la compañía, eliminar el aumento de la mano de obra y costo por realizar instalaciones no consideradas en la orden de compra original del cliente. Considero que este análisis lo puede llevar a cabo una persona con conocimientos adquiridos en la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, porque se cuenta con los conocimientos necesarios para resolver este problema.

1.6. METODOLOGÍA

Realizar el análisis de la situación actual.

Elaborar análisis de puestos de cada departamento.

Analizar resultados del análisis de puestos.

Exponer la necesidad del uso del manual de procedimientos.

1.7. REVISIÒN BIBLIOGRÀFICA

Para llevar a cabo la investigación de los puestos de la compañía, fue necesario que me informara en un texto de administración de personal, en base a éste organicé un cuestionario, en el cual se puede analizar las actividades inherentes a cada uno de ellos y por lo tanto llegar posteriormente a las conclusiones de los mismos. Y para comprender el ámbito en el que la compañía está involucrada tanto interna como externamente, me fue de utilidad el texto de Desarrollo Organizacional de Luis Ferrer Pérez.

2 MARCO TEÓRICO

2.1. HISTORIA

El D.O. se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio. Tales esfuerzos son relativamente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países.

Las actividades del D.O. aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. Douglas Mc Gregor, investigador en la Union Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D.O.. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a

verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elabora reportes a una gerencia.

Actualmente, se está extendiendo la aplicación del D.O. en nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del D.O. en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y si en forma más bien novedosa y basada con exclusividad o en un aspecto meramente estructuralista, administrativo, técnico o psicosocial, y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, y que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante el D.O. ofrece muchos instrumentos que de ser aplicados científicamente y considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no solo de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

2.2. DEFINICIONES DEL D.O.:

Muchos autores han intentado definir lo que es el D. O. (Desarrollo Organizacional) en términos operacionales. Así, Warren Bennis describe el D. O. como: “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso”.

Una definición más amplia, o sea, no restringida al empleo del laboratorio, es la que da Richard Beckhard: “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los

conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Esta última definición es más precisa que la anterior; sin embargo, cabe preguntar: ¿en qué consiste “el esfuerzo planificado”? De ahí que proponemos la siguiente definición: “D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.” (Luis Ferrer).

2.2.1. EXPLICACIÓN DE ESTA DEFINICIÓN:

1. “Aplicación creativa”: el D. O. no es una teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.

2. “De Largo Alcance”: el D.O. está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.

3. “Sistema de valores, técnicas y procesos”: el D.O. no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.

4. “Administrado desde la alta gerencia”: la aplicación del D.O. debe ser respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición “sine qua non”.

5. “Basado en las ciencias del comportamiento”: el D.O. tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de

ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.

6. “Mayor efectividad y salud”: este es el objetivo primordial y la razón de ser del D.O.

7. ”Mediante un cambio”: la aplicación creativa tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

2.3. OBJETIVOS INMEDIATOS MÁS COMUNES DEL D.O.:

Los objetivos de una implantación de D. O. en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; no obstante, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: “La función debe determinar a la forma”, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia regulada entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje

adecuadamente.

5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. (Soluciones sinérgicas son soluciones creativas, en las que $2 + 2$ es equivalente a más de 4, y en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos.)

2.4. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la

organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

2.5. ALGUNOS PLANTEAMIENTOS DEL D.O.

Algunos de los planteamientos básicos acerca de las personas que siguen los programas de D. O. son similares a los de la teoría “Y”, que serán resumidos a continuación; sin embargo, algunos de los planteamientos sobre grupos y sistemas totales se tratarán más extensamente. Los siguientes planteamientos aparecen como fundamentos de los esfuerzos del D. O.

2.5.1. ACERCA DE LAS PERSONAS

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.

La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

2.5.2. ACERCA DE LA GENTE EN GRUPOS

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencias, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el de trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

2.5.3. ACERCA DE LAS PERSONAS EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (estructural, administrativo, técnico, psicosocial) afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.

La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Las estrategias “ganar-perder”, aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas a la larga para la solución de los problemas organizacionales.

Las soluciones sinérgicas pueden ser ejecutadas con mayor frecuencia de lo que es el caso actual en la mayoría de las organizaciones.

Los puntos de vista, como dato importante que es para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas, la colaboración intergrupala y moral.

El esfuerzo por mejorar las bases del D. O. necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos; en pocas palabras: en el sistema total del personal de los departamentos.

2.6. ¿PARA QUÉ EL CONSULTOR O AGENTE DE CAMBIO?

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el D. O., por lo cual es

necesario contratar a una persona, llamada consultor, para que asista a los miembros de la organización, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el D. O.

Ahora, cabe preguntar: ¿cuáles son las habilidades que requiere un consultor interno (o sea, que pertenezca a la empresa) o externo (es decir, que sea contratado temporalmente por la empresa) para ser efectivo?.

El consultor efectivo debe:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.

2.7. EL PAPEL DEL CLIENTE-CONSULTOR

Los diferentes papeles (roles) que puede asumir el consultor son: observador, facilitador o moderador, cuestionador, maestro o juez. El consultor podrá fomentar con su participación dos conductas en su cliente: podrá fomentar su dependencia o procurar fomentar su independencia, según los papeles que desempeñe el consultor como directivo o no-directivo. Si el consultor desempeña el papel de directivo, como maestro,

asesor, miembro del grupo, juez, estará incrementando la dependencia sobre sí del cliente, más que ayudando en forma individual o en grupo para que éste logre ser independiente.

En este punto, el consultor se mueve incrementando una posición de poder para sí mismo y de relativa impotencia para el cliente. Mientras esta posición puede ser justificada temporalmente en algunos casos, el consultor puede correr el riesgo de actuar como simple agente del cliente y provocar la evasión de éste de seguir una enseñanza personal; por su parte, el cliente aprenderá del consultor a llegar a ser dependiente.

2.8. EL PROCESO DE CONSULTORÍA

Tanto el consultor como el cliente han predeterminado más o menos algunas expectativas del papel del consultor. La expectativa del cliente puede estar basada en experiencias anteriores con otros consultores o en nada más sustancial que ciertas concepciones que él tiene sobre la “ayuda” y sobre la manera de darla y recibirla. Las expectativas del consultor dependen tanto de lo que él concibe que su papel debe ser, como cuán bien puede actualizarlo.

El primero trata de las motivaciones del propio consultor. Su función es mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de la organización, especialmente a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la organización. El consultor asiste a la organización mediante un papel que contiene componentes de valores y teóricos. Por esta razón, debe haber un claro entendimiento entre el consultor y el cliente respecto al papel de aquél. El consultor no servirá bien al cliente si actúa primeramente como maestro o como clínico. Él está ahí para ayudar a la organización a que aprenda sus propios procesos a través de hacer frente a sus propios problemas. De ahí que uno de sus papeles fundamentales sea la “consultoría de

procesos”, o sea, aquella actividad mediante la cual el consultor:

Observa “cómo” funciona o se desarrolla un individuo, un grupo o una organización mientras éstos se enfocan a desempeñar una tarea, y les da retroalimentación del mencionado funcionamiento o desarrollo.

Cada paso indicado es, en general, dependiente del paso precedente; por ejemplo, la falla de lograr un diagnóstico conjunto conduce a que el cliente no se implique en la subsecuente planeación de acción, etc. Cuando cada condición necesaria para el proceso de la efectividad de la consultoría se cumple entonces se está preparando para el siguiente paso. De lo contrario, los pasos subsecuentes son más insatisfactorios y conducen a la frustración del cliente respecto a todo el proceso.

2.9. SINTOMATOLOGÍA DEL ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDADES DE LAS ORGANIZACIONES

2.9.1. ORGANIZACIÓN ENFERMIZA

- Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.
- En la organización, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarlas. Los errores y problemas son habitualmente ocultados y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- Factores ajenos complican la solución de los problemas. El estatus es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La inconformidad es vista con malos ojos.

- La gente en la alta gerencia trata de controlar el mayor número de decisiones. Se encuentra como en el cuello de una botella, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados. La demás gente se queja de las decisiones irracionales de los gerentes.
- Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.
- El juicio de los subordinados no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos.
- Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
- La gente compete cuando necesita colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no se ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro; el gerente tolera todo esto.
- Cuando hay crisis, la gente se retira o se inculpan mutuamente.
- Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.
- El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores; rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación en su desempeño, y mucha de aquélla no es provechosa.
- La retroalimentación es evitada.
- Las relaciones están contaminadas por un enmascaramiento. La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás. Existe una solapada corriente de miedo.
- La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, pero obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
- El gerente es un padre que da órdenes en la organización.
- El gerente controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación. Da poca libertad para permitir errores.
- Tiene un gran valor minimizar el riesgo.
- “Una sola falta y usted será despedido”.

- El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.
- La estructura, política y procedimientos de la organización embarazan a ésta. La gente se refugia en las políticas, procedimientos y juega con la estructura de la organización.
- Tiene plena validez el lema: “La tradición ante todo”.
- La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.
- La gente se come sus frustraciones: “No puedo hacer nada, no es mi responsabilidad”.

2.9.2. ORGANIZACIÓN SANA

- Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
- La gente se siente libre para señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.
- La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.
- Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.
- Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
- El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
- La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.

- Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.
- Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquella.
- Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.
- Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve así misma y a los demás como capaz de desarrollarse y obtener un crecimiento personal.
- La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.
- Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
- La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
- El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y situación.
- Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no es.
- Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- “¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?”.
- Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
- La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos (la estructura, la política y los procedimientos) están prontos a cambiar.
- Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
- La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.

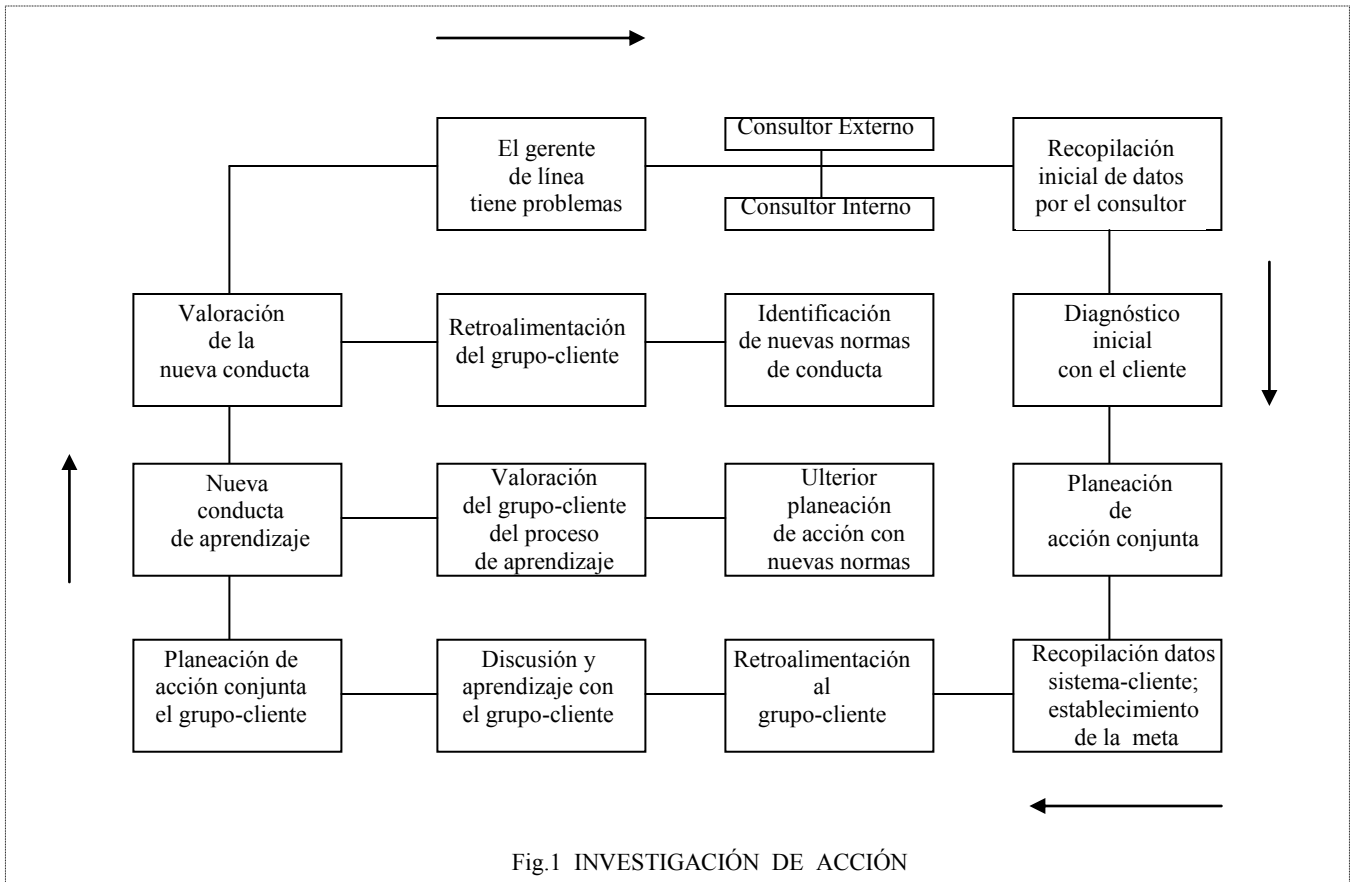
- Las frustraciones son un signo que llama a la acción: “Es mi responsabilidad salvar la situación”.

En resumen la salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad, misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad de sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

2.10. INVESTIGACIÓN DE ACCIÓN

La actividad a investigar consta de la recopilación de datos, la retroalimentación, la planeación basada en los datos y la acción (modificación deseada de la conducta grupal y/u organizacional). Éste es el camino por el cual hay que guiar al cliente, para que mediante este proceso pueda continuar solucionando los problemas y desarrollando las habilidades de su organización.

Como se ve en este modelo (Fig. 1), el consultor hace un diagnóstico con su cliente, lo cual resulta ser una planeación conjunta de la acción. Las normas de conducta son identificadas con la retroalimentación al grupo.



Posteriormente, la planeación de acción conjunta y la evaluación del grupo que conduce a una nueva conducta aporta la recopilación de datos con el sistema cliente y una nueva determinación de metas. De nuevo hay retroalimentación al grupo cliente y discusión de esa retroalimentación. Esto desemboca en la planeación de acción conjunta por el grupo cliente. La nueva conducta que emerge es evaluada y el gerente de línea puede ahora determinar si su problema está resuelto.

La información de acción es, pues, un ciclo de actividades; sus primeras fases son: recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación al grupo cliente, planeación de la acción y acción. El mismo problema podría ser tratado a través de varios ciclos, o el cliente proceder a la solución de otros problemas mediante el empleo de este modelo de investigación de acción. Probablemente, el papel más importante del consultor sea “enseñar” y transferir al cliente y al sistema cliente el mismo proceso de investigación de acción.

2.11. CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE DIAGNÓSTICO

Cuando el consultor interviene en una organización, gradualmente va construyendo un mapa de diagnóstico de la organización-cliente (Fig. 2). El mapa contiene naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización; además, ofrece una lista informal verificable, la cual puede ayudar a una más adecuada elaboración del diagnóstico. Téngase en cuenta que en el diagnóstico no se deben confundir los síntomas con la causa principal, a la que hay que atacar objetivamente sin dejarse llevar por prejuicios.

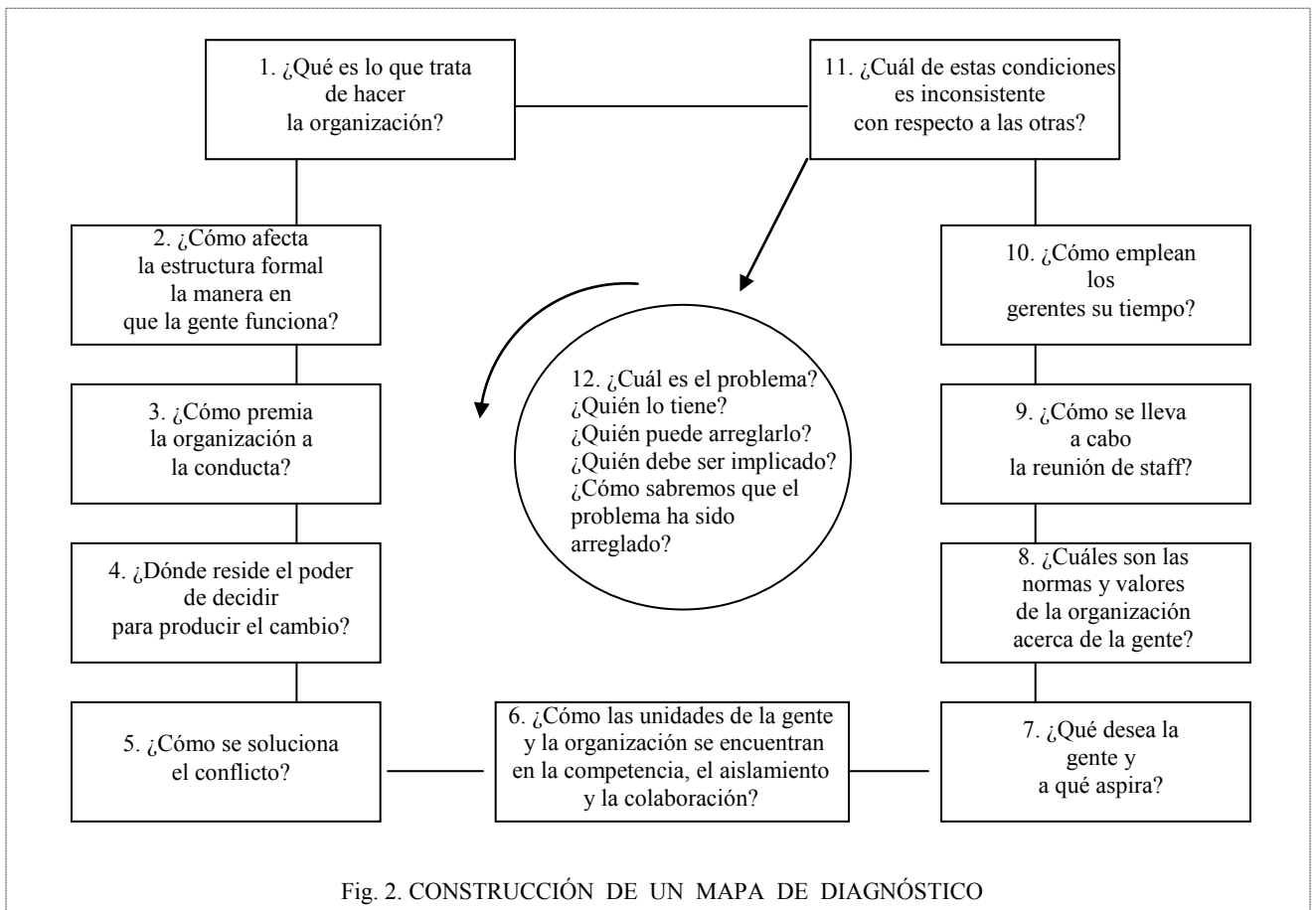


Fig. 2. CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE DIAGNÓSTICO

En el grado que una organización identifica su misión, soluciona problemas para prevenir el logro de tal misión, toma y lleva a cabo decisiones en forma efectiva, en ese mismo grado está operando satisfactoriamente.

Los problemas que suele presentar la organización y sus miembros son:

- ¿Con cuánta emoción los fines de la organización son ofrecidos y esperados?
- ¿Qué equilibrio existe entre la dependencia y la independencia, la conformidad y la creatividad, la sumisión y la libre expresión, la integración y la diferenciación?
- ¿Qué tan efectivas son las relaciones intergrupales en términos de la organización y sus fines?

El grado de emoción depositado depende del conocimiento de cada miembro de la organización y de que sienta o experimente como suyos los problemas y procesos de la organización. Si sólo son sentidos por los altos niveles de la organización, obviamente no son sentidos por los otros miembros de la organización, puesto que no están implicados.

Cuando se encuentra el problema y el grupo se siente implicado, significa que las experiencias propias del grupo son importantes en alto grado y pueden ser utilizadas en la solución de nuevos conflictos en la organización. El personal se concentra en la solución de problemas de todos los miembros de la organización y del grupo; a su vez cada miembro estará consciente de un problema fijo a través de su propia experiencia con la nueva situación.

¿Qué es lo que la organización trata de hacer: aumentar su productividad, cambiar su estrategia gerencial, hacer frente a los adelantos tecnológicos, tratar más efectivamente con el ambiente en el cual funciona?. Tome cualquiera de estas metas. Las preguntas

que siguen lo que la organización trata de hacer, se aplican para construir un mapa del diagnóstico de la organización.

2.12. DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO CICLO DE ACTIVIDAD

Trabajar en una autodirección significa ayudar al individuo y a la organización a actuar primeramente bajo la influencia de las fuerzas que ellos mismos generan, más bien que inducirlos. Esto implica una habilidad de la organización para procesar de manera colectiva toda la información válida y para escoger libre e informativamente las metas y los medios de su obtención.

Cuando los esfuerzos del D.O. son dirigidos a los sistemas formales e informales, tienden a centrarse primeramente en el sistema informal que comprende la cultura de la organización. Podríamos definir aquí la cultura como el patrón de actividades humanas o de conducta, las normas, sentimientos, creencias, actitudes, valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización y que determinan dicha conducta. La estimación cultural incluye no sólo la cultura de la organización como un todo, sino también cualquier número de diferentes departamentos o subunidades de la organización.

La construcción de un modelo (Fig. 3) es una forma por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva para ellos; por ejemplo, se podría ver a una organización como aquella que consta de un sistema personal, cultural y tecnológico, y cada uno de éstos, a su vez, contribuyendo en cierto sentido a la prosecución del trabajo de la organización. La construcción de un modelo facilita también la identificación de la interdependencia del sistema: ¿cuál es el sistema de control, de información, de entrenamiento, etc.?, ¿cómo se relacionan mutuamente?, ¿en

dónde se apoyan o no?, ¿cómo trabajan juntos para formar un supersistema integrado?, ¿hasta qué extensión cada sistema depende del siguiente?.

Lo óptimo del sistema presupone que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajar para lograrla. Esto puede implicar trastornar un estado actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento: puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal, o que la cultura se refleje sobre su propio campo para ayudar a que los otros sistemas de la organización funcionen.

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio en términos de la ventaja que cada una ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de la organización.

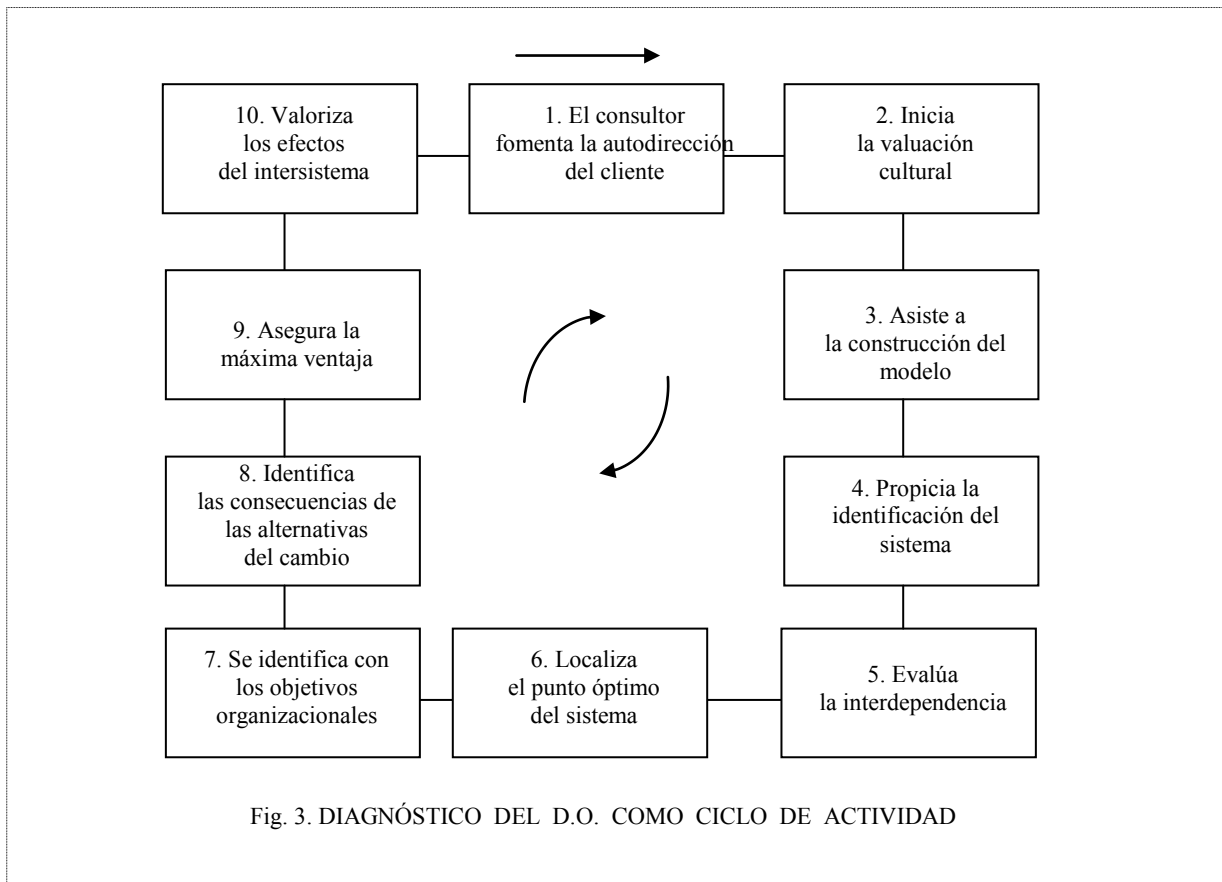


Fig. 3. DIAGNÓSTICO DEL D.O. COMO CICLO DE ACTIVIDAD

2.13. DIAGNÓSTICO DEL D.O. A TRAVÉS DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS

Se supone que en este diagrama la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente. Al moverse la tecnología de los procesos repetitivos a los proyectos en un solo tiempo, la estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada a una descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo, a saber:

1. Los tres sistemas son afectados por un cambio en la misión de la organización.
2. El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismos, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
3. Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.
4. Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
5. Por lo común, este equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistible al cambio.
6. Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
7. Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.

8. El proceso de la identificación del sistema, del descongelamiento, del cambio y del recongelamiento:

- Duplica la manera en que la gente aprende.
- Puede ser aprendido por una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
- Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.
- Es el total objetivo tanto del desarrollo de la organización como de la administración progresiva.

2.14. DIAGNÓSTICO DEL D.O. POR DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser lo más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y cómo la especialización está centralizada de hecho, constituye un problema principal de diagnóstico, tanto para la gerencia como para el consultor de D.O.

Diferentes tipos de organizaciones tienden a funcionar mejor con distintas clases mixtas de especialización y centralización. Ésta es la razón por la cual las reglas generales para planear el trabajo y estructurar la autoridad pueden ser inapropiadas en determinada organización. Ésta es también la razón por la cual a muchos gerentes les resulta extremadamente difícil transferir su experiencia de una industria a otra.

El diagnóstico de una organización que usa este modelo debe proceder tanto de la subunidad al todo como del todo de la organización a sus partes. Frecuentemente, un grado de integración apropiada al nivel del todo de la organización es muy inadecuado dentro de una subunidad o viceversa.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

ACTUAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Es una empresa dedicada a la Instalación de Cableado Estructurado, es decir, es una compañía de servicio; se encuentra en el mercado desde hace diez años aproximadamente, contando actualmente con los Departamentos de Instalación, Soporte Técnico, Ventas y Administración (Fig. 4). Esta compañía cuenta con alrededor de quince personas en sus diferentes departamentos.

3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE CABLEADO ESTRUCTURADO.

El cliente (regularmente del área de sistemas), se comunica a la compañía para solicitar el servicio, es importante mencionar que la compañía se maneja por recomendaciones con los mismos clientes, ya que no está publicitada en ningún medio impreso, realizado el primer contacto se lleva a cabo una visita al área dónde se pretende realizar el trabajo, para ir a tomar medidas del material a utilizar y conocer las condiciones del área, si el tipo de instalación va a ser realizado en forma aérea o subterránea, por tubería a instalar o ya existente, el tipo de pared dónde será instalado,

etc., este estudio del área es realizado por el Gerente de Ventas o el Supervisor del área de Instalación. En respuesta a esta visita el cliente recibe en forma escrita por fax, correo electrónico, o en forma directa una Cotización (Fig. 5) del trabajo a realizar, donde se describen cantidades de material a utilizar, así como sus costos, también se acompaña esta información de alguna información técnica descriptiva del material, etc.; a su vez el encargado del área de sistemas (cliente) envía esta Cotización con el comprador de la compañía (cliente), quién revisará dos cotizaciones más y finalmente el Departamento de Compras (cliente) será el encargado de acreditar satisfactoriamente o rechazar esta Cotización a la compañía.

Una vez que el cliente está de acuerdo con la Cotización que le presentó la compañía de Cableado Estructurado, envía una orden de compra, donde con este documento se ampara para la realización de la instalación solicitada y a su vez que se le enviará una factura por el trabajo a realizar; y la compañía con este documento queda protegida que recibirá el pago de las instalaciones por realizar.

3.3. PASOS PARA LA INSTALACIÓN DE CABLEADO ESTRUCTURADO

El Departamento de Ventas, se comunica con el cliente para definir el horario de trabajo, el número de personal a utilizar, permisos de estancia en el área de instalación, envió de Altas de Seguro Social, etc. y el Departamento de Instalación se dirige al Departamento de Almacén para obtener los materiales a utilizar (Fig. 6), si el material está disponible en el almacén se da de baja del inventario inmediatamente y se lleva al área de estancia temporal, de lo contrario si el material a utilizar no se encuentra en el almacén, se solicita una cotización (Fig. 5) a los diferentes proveedores y se compra con el proveedor que tenga el material de entrega inmediata y de mejor costo.

Una vez que se cuenta con todo el material para la instalación, que los permisos con el cliente están autorizados, se inicia la instalación del nodo o nodos en el área señalada.

3.4. PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS QUE OCURREN DURANTE LA INSTALACIÓN DE CABLEADO ESTRUCTURADO

El personal de Instalación y los Gerentes de Ventas y/o Sistemas, son el personal que está directamente involucrado con el cliente en el área donde se realizarán las instalaciones; así que ellos toman la decisión de comprar material extra que solicita el cliente (Área de Sistemas) sin notificarlo al administrador de la compañía de cableado estructurado ni al personal de compras del cliente, ya que si no se hace esta comprar urgente, se pierde credibilidad ante el cliente, porque no se le brinda el servicio con rapidez y eficiencia, no se pueden llegar a resolver los problemas técnicos de comunicación entre los equipos de redes por falta de algún accesorio o equipo, etc..Cuando el administrador de la compañía de cableado estructurado verifica las salidas de los productos contra las órdenes de compra, es cuando se entera de las compras realizadas y sobre todo de los productos instalados extras que no corresponden con la orden original que solicitó el cliente y es hasta este momento que comienza a indagar con las diferentes áreas involucradas como son facturación, almacén, instalación de productos y con los gerentes de ventas y sistemas.

4 ANÁLISIS DE PUESTOS

4.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS. PERSPECTIVA GENERAL

El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

4.2 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se ve afectada, tanto a nivel organizacional como personal, el logro de los objetivos es nulo o complicado de cumplir.

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Entre las principales actividades vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos están:

- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.

El analista de puestos prepara un cuestionario de análisis del puesto y obtiene información para el análisis del mismo.

4.2.1. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

4.2.2. OBTENCIÓN DE DATOS:

Dada la inmensa gama de opciones, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos.

4.3. ENFOQUE PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

Entrevista: El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario

general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, éstos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

Comités de Expertos: Es el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto, permite un alto grado de confiabilidad.

Observación directa: Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores.

4.4. APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS

La información sobre los diversos puestos de una compañía pueden emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

4.4.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Datos básicos: Fecha, datos de la persona que describió el puesto, localización, jerarquía, supervisor, etc..

Resumen del puesto: Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

Condiciones de Trabajo: No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

4.4.2. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

4.4.3. NIVELES DE DESEMPEÑO

El análisis de puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

4.5. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

Las descripciones del puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

4.5.1. ORGANIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS

El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto, permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

4.6. DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

A continuación se describen cada uno de los puestos de la compañía de Cableado Estructurado Donde se llevó a cabo el estudio correspondiente; donde se encontrará información sobre actividades desempeñadas, deberes, responsabilidades, etc. de cada puesto.

4.6.1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto, departamento.

En realidad cada persona empleada en la compañía tiene definido el puesto que ocupa y el área a la que pertenece.

4.6.2. DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Se muestra de manera global las principales funciones que desempeñan los miembros de la compañía, mientras que no se aclaran de manera específica como proceder en cada una de éstas por los distintos departamentos.

No detallan cada situación importante ni la forma de resolver sus problemas o conflictos, a veces por la rotación de algunos miembros del personal duplicándose funciones que son las que finalmente entorpecen el buen resultado de proyectos por ampliación no autorizada de los mismos y su consecuente diferencia de pago en las respectivas facturas.

Las tareas las clasifican como de carácter: gerencial, técnico y de oficina.

Este punto es relevante, ya que los empleados definen sus funciones fácilmente en los distintos niveles, pero en realidad no saben diferenciar cuando deben pedir autorización como cuándo sin causa justificada los instaladores solicitan más material que el previamente pactado para cada proyecto, almacén toma la decisión de entregarles más productos cuando en realidad deberían hablarlo con la alta gerencia o exigir la autorización correspondiente.

4.6.3. DEBERES. RELACIÓN ENTRE LAS PRINCIPALES TAREAS Y EL PORCENTAJE DE TIEMPO LABORAL.

Conoce de manera global las funciones principales de su área, pero no han llevado programas de capacitación que les facilite desempeñar óptimamente cada labor, por lo tanto no tienen una visión de la conexión que se genera en los distintos departamentos, generando trastornos de efectividad laboral.

4.6.4. RESPONSABILIDADES

El personal de la empresa no tiene bien definidos y clarificados sus funciones, así como sus responsabilidades y límites de nivel de competencia.

Dada la frecuencia de la inconformidad del cliente por el nuevo monto a pagar en su factura (por la ampliación del proyecto que su mismo personal solicita o por causas, como la necesidad de alguna pieza de mayor costo para mejorar la instalación debido a situaciones imprevistas), se deben reunir los gerentes y analizar qué funciones y responsabilidades realizan cada uno y transmitir las al personal que tienen a su cargo, mientras se optimizan las funciones y se corrige oportunamente desviaciones y duplicaciones de actividades.

4.6.5. APTITUDES FÍSICAS PERSONALES. ¿CUÁLES APTITUDES DESCRITAS SON DESEABLES O ESENCIALES?

Realmente se cuenta con personal que tiene conciencia que debe poseer varias habilidades y destrezas para ejecutar sus funciones, aún y que no tenga muy claro los límites y magnitudes de sus deberes.

4.6.6. EXPERIENCIA: IRRELEVANTE, IMPORTANTE, IMPRESCINDIBLE.

Confunde a veces los deberes propios con tomas de decisiones que sólo compete a las gerencias y al cliente.

4.6.7. ÀMBITO LABORAL.

Al verse sometidos a muchas presiones los empleados, y por darle satisfacción inmediata a su cliente y ofrecerle precios competitivos, no han tomado en cuenta que constantemente el costo del proyecto se ve incrementado y que repercute en muchos departamentos generando conflictos internos, externos y descontrol.

4.6.8. ¿QUÈ CARACTERÌSTICAS HACEN QUE ESTE PUESTO SEA EXCEPCIONAL?

Es muy urgente definir actividades a desempeñar por todos los empleados, para que las relaciones empresa – proveedor – cliente, que están muy relacionadas entre sí, mejoren y se mantenga el crecimiento de la empresa y del mismo cliente.

4.6.9. NIVELES DE DESEMPEÑO

Los parámetros que se fijan los empleados son realistas y alcanzables, buscando maximizar la eficiencia de la empresa y garantizar satisfacción al cliente manteniendo óptimas las relaciones con proveedores y logrando precios competitivos, sin embargo, dada la confusión y descontrol que se ha generado en diversos departamentos se debe tener en cuenta que para obtener tan deseables resultados se deben estandarizar procedimientos por gerencia y enlazar la secuencia misma del proyecto global para observar deficiencias, duplicaciones de actividades o demoras, que puedan surgir en la ejecución final del proyecto.

Teniendo un panorama bien estructurado, será fácil identificar problemas y corregirlos disminuyendo conflictos en las diferentes gerencias, atacando demoras o situaciones sin involucrar en ocasiones a toda la empresa y consecuentemente se eliminarán conflictos y errores.

4.7. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Se aplicaron cuestionarios al personal de la empresa y se presentan a continuación las respuestas; posteriormente se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Análisis de Puestos en la siguiente sección.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Administrador
Departamento: Gerencia

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Realizar las cotizaciones a los clientes, comprar material, toma de decisiones definitivas de trabajos a realizar, revisión de inventarios, coordinar a los gerentes de sistemas y de ventas, relación directa con los vendedores, facturación.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial: ✓
Nivel Profesional:
Técnico:
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Toma de decisiones de compra de material	100%
Precios a establecidos a clientes	90%
Control de facturación e Inventario	100%

RESPONSABILIDADES:

Coordinar a los gerentes de sistemas y de ventas principalmente, tiene relación directa con los ejecutivos de ventas, con los departamentos de facturación, almacén y contabilidad.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	_____
b. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
c. Capacidad Táctil	_____	_____	_____
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	_____	___✓___
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
g. Salud	_____	_____	_____
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	_____	_____
l. Escritura	_____	_____	___✓___
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:
 Importante: ✓
 Imprescindible

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Está en alta presión constantemente, ya que toma decisiones que en todo momento representan a la compañía ante terceros, ya sea clientes o proveedores.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Es donde se organiza a la compañía.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En las ganancias de la compañía y que ésta llegue a ser líder de su ramo en el mercado.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO

ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Gerente
Departamento: Ventas

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Cotizar redes de voz y datos a clientes, configurar equipo de comunicaciones, supervisar trabajos realizados de cableado de voz y datos, realizar instalaciones de cableado y otros accesorios, realizar documentaciones de los trabajos realizados, así como tomar mediciones de dichos trabajos para obtener datos útiles para reportes.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial: ✓
Nivel Profesional: ✓
Técnico: ✓
De Oficina: ✓

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Instalación de cableado y accesorios	100%
Realización de documentaciones	90%
Supervisión de personal a su cargo	100%

RESPONSABILIDADES.

Supervisar al personal que realiza las instalaciones, ya que estas instalaciones se llevan a cabo en lugares donde se realizan otro tipo de actividades en las cuales no deben de intervenir (por ejemplo, se realizan instalaciones por encima de bandas transportadoras de productos o materias primas, etc.) o causar algún tipo de accidente laboral. Supervisar al personal de almacén y de compras para tener inventarios disponibles siempre. Concretar visitas con posibles clientes y lograr que adquieran productos y servicios con la compañía.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	___✓___
b. Agudeza auditiva	_____	_____	___✓___
c. Capacidad Táctil	_____	_____	___✓___
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	___✓___	___✓___
f. Coordinación tacto-visual	_____	___✓___	___✓___
g. Salud	_____	_____	_____
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	_____	_____
l. Escritura	_____	_____	_____
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante:

Imprescindible: ✓

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Lo más importante aquí es que los clientes realmente conocen a la compañía, su eficiencia, su capacidad, su personal, sus expectativas; si se llega a realizar algún trabajo en forma mediocre, esto afectará toda la imagen de la compañía con el cliente y posiblemente se pierda credibilidad con éste. Así que con todo esto este puesto está totalmente bajo presión siempre, tanto desde fuera como desde dentro de la compañía.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Representa a la compañía en el exterior, es ahí básicamente donde está todo el futuro de la misma.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En la satisfacción del cliente y de los empleados a su cargo.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO

ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Gerente
Departamento: Sistemas

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Visitar y cotizar a clientes, configurar equipo de comunicaciones y redes, supervisar trabajos realizados de cableado de voz y datos, supervisar al personal del área de configuración de equipos, tomar cursos y exámenes para que la compañía esté certificada (única persona que lo realiza en la compañía), ver que se facture y se cobre a los clientes los trabajos realizados, redacción de bosquejos y presentaciones de proyectos.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial: ✓
Nivel Profesional:
Técnico: ✓
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Configuración de equipos de redes	100%
Realizar diseños de redes de comunicaciones	90%
Presentación de exámenes y cursos	100%

RESPONSABILIDADES.

Configurar equipos de comunicaciones, visitar clientes para realizar propuestas de trabajo y presentar exámenes para certificación de la compañía.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	_____
b. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
c. Capacidad Táctil	_____	___✓___	_____
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	___✓___	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	___✓___	_____
g. Salud	_____	_____	___✓___
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	_____	_____
l. Escritura	_____	___✓___	_____
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante:

Imprescindible: ✓

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Está constantemente en alta presión, ya que debe de entregar todos los equipos funcionando a cierta hora establecida y en el noventa y cinco por ciento esto se realiza en horario fuera de oficina, y en algunas ocasiones fuera de la ciudad. Al presentar los exámenes es de mucha responsabilidad, ya que sólo se cuenta con un

par de ocasiones para presentar los exámenes y sobre todo se cuenta con poco o escaso tiempo para la preparación de los mismos.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Hasta el momento no desea que la responsabilidad la tome todo el departamento, sólo el mismo gerente.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En la continuidad de los proyectos establecidos y nuevos, en la confianza que le tienen los clientes.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Ejecutivo de Ventas
Departamento: Ventas

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Realizar cotizaciones de equipo y diversos productos solicitados por el Gerente de Ventas, Sistemas y Dirección para diversos clientes, esto es buscar los productos con los diversos proveedores que se tienen y a su vez hacerle llegar a los clientes la cotización por escrito, en donde se especifica precio del producto, tiempo de entrega del mismo, forma de pago y en muy pocas ocasiones especificaciones del mismo; así como también comprar equipo previa autorización de dirección general, realizar las órdenes de compra para ello, recibir el material solicitado, realizar por escrito cotizaciones que realiza el personal que visita a los clientes y enviarlo vía fax o por correo electrónico, según corresponda. Realizar algunas documentaciones, es decir, vaciar la información obtenida por otras personas, corregir dibujos realizados, imprimir información y buscar información de los productos instalados, para todo esto finalmente encuadernarlo y enviárselo al cliente.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional: ✓
Técnico:
De Oficina: ✓

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Cotizar equipos de redes a clientes	100%
Realizar compra de materiales	85%
Hablar directamente con clientes	75%

RESPONSABILIDADES.

Realizar cotizaciones y hacerlas llegar al cliente; buscar productos para compra con los diversos proveedores con los que se cuenta, y donde esté al mejor precio y de entrega inmediata, ahí se compra, para ello hay que tomar la decisión de pagar flete extra si es necesario, el de pagar impuestos cuando se requiera y estar en continua retroalimentación con el cliente y los gerentes de sistemas y de ventas, así como con el personal de instalación.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	_____
b. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
c. Capacidad Táctil	_____	_____	_____
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	_____	___✓___
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
g. Salud	_____	_____	___✓___
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	___✓___	_____
l. Escritura	_____	_____	___✓___
m. Nivel Académico	_____	___✓___	_____

EXPERIENCIA.

Irrelevante:
Importante: ✓
Imprescindible:

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Se labora bajo presión constante porque se realizan cotizaciones de productos, que a su vez el personal de compras del cliente va a comparar con otras cotizaciones, aceptando la cotización más económica pero dónde el servicio esté reflejado eficazmente y después de esto negociar precio si es posible, tanto con el cliente como con el proveedor.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. La comunicación que se puede llevar a cabo con los diversos clientes, proveedores y departamentos internos en la compañía involucrados directa e indirectamente.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En que el cliente esté satisfecho con los precios de los productos, es decir, con las ventas realizadas y que los dueños estén satisfechos con las ganancias de las ventas realizadas.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO

ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Ingeniero de Servicio
Departamento: Sistemas

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Configurar equipo diverso de redes e instalar diversa paquetería requerida por el cliente, visitar clientes para realizar cotizaciones, realiza pruebas a equipos de comunicaciones y a diversos productos de software.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional:
Técnico: ✓
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Configuración de equipos de redes	100%
Instalación de paquetería software	90%
Realización de pruebas a equipos de redes	100%

RESPONSABILIDADES.

Configurar equipos de comunicaciones, visitar clientes para realizar cotizaciones para posibles ventas.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	_____
b. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
c. Capacidad Táctil	_____	___✓___	_____
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	___✓___	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	___✓___	_____
g. Salud	_____	___✓___	___✓___
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	___✓___	_____
l. Escritura	___✓___	_____	_____
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante: ✓

Imprescindible:

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Está en alta presión, ya que tiene bajo su responsabilidad pruebas con equipo y software que debe de presentar al cliente y dar su opinión de su uso, de esto depende totalmente que el cliente acepte o no la compra de dicha tecnología, el noventa y cinco por ciento de las pruebas finales ante el cliente se llevan a cabo fuera de horario de oficina.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Se trabaja fuera de horario de oficina y viajando constantemente, este puesto es importante porque así el gerente de sistemas se pudiera dedicar a realizar otras actividades.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En que el cliente esté satisfecho con los productos, que éste no tenga dudas del uso de los equipos y por supuesto en la compra de estos equipos a la compañía.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Supervisor de Instaladores
Departamento: Proyectos

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Visitar las instalaciones a cotizar, porque de esto depende la compra de material como lo es fibra óptica, cable multipar para las redes de voz, y diversos materiales a utilizar que la compañía sólo compra cuando el cliente lo solicita. Realiza conexiones eléctricas con alta tensión, realiza tierras físicas para los equipos de comunicación. Con los datos obtenidos se realizan cotizaciones para los diversos clientes, para algunas de las cuales se apoya con personal en la oficina, compra material para construcción y eléctrico para realizar instalaciones de última hora que necesita el cliente. Supervisa al personal a su cargo, que utilicen debidamente todos los aditamentos para evitar accidentes de trabajo, así como también que realicen correctamente las instalaciones según los estándares de comunicaciones.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional:
Técnico: ✓
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Instalación de cableado y accesorios	100%
Realiza visitas para obtener datos	93%
Supervisión de personal a su cargo	100%

RESPONSABILIDADES.

Supervisar al personal que realiza las instalaciones con el cliente para no causar o ser partícipe de algún tipo de accidente laboral. Reportar al personal de almacén y de compras el material a utilizar.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	___✓___
b. Agudeza auditiva	_____	_____	___✓___
c. Capacidad Táctil	_____	_____	___✓___
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	___✓___	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	___✓___
g. Salud	_____	_____	_____
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	___✓___	_____
l. Escritura	_____	___✓___	_____
m. Nivel Académico	_____	___✓___	_____

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante:

Imprescindible: ✓

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Tiene dos clases de presiones, una interna y la otra externa. La primera, porque es el responsable de dar cantidades de productos a comprar y un error representa comprar más material y no se puede devolver en la mayoría de los casos, porque por ejemplo la fibra óptica se maneja con especificaciones para cada cliente, donde intervienen

número de hilos, longitud, etc. y si por el momento no se ubica esa fibra con algún otro cliente, posiblemente esté en el almacén unas semanas y represente un costo extra para la compañía mientras se vende. En las presiones externas, está en juego el prestigio de los clientes, ya que hay estadísticas de accidentes laborales, es por ello que tiene que estar supervisando al cien por ciento al personal que tiene a su cargo, porque quizá un descuido ocasione un accidente.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. No es imprescindible, ya que otras personas lo pueden realizar, sólo es que el gerente de ventas motive y de confianza a otras personas a realizarlo.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En la satisfacción del cliente y de los empleados a su cargo; así como la satisfacción del comprador de la compañía por no tener material innecesario en el almacén.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Instalador de Tubería
Departamento: Proyectos

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Instalar tubería para el cableado estructurado a instalar, aprendiz de instalador de cableado de voz y datos.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional:
Técnico: ✓
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Instalar tubería para Cableado Estructurado	100%
Aprender otros oficios afines al puesto	65%

RESPONSABILIDADES.

Instalar correctamente la tubería, así como todos los accesorios a utilizar para ello, cumplir con todas las reglas de seguridad, realizar reportes de salida de material solicitado al almacén y devolver el material no utilizado con especificaciones en un reporte.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	__✓__
b. Agudeza auditiva	_____	_____	__✓__
c. Capacidad Táctil	_____	_____	__✓__
d. Rapidez de Decisión	__✓__	_____	_____
e. Habilidad Expresiva	__✓__	_____	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	__✓__
g. Salud	_____	_____	__✓__
h. Iniciativa	_____	__✓__	_____
i. Creatividad	_____	__✓__	_____
j. Capacidad de Juicio	_____	__✓__	_____
k. Atención	_____	_____	__✓__
l. Escritura	_____	__✓__	_____
m. Nivel Académico	__✓__	_____	_____

EXPERIENCIA.

Irrelevante: ✓

Importante:

Imprescindible:

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. A cumplir con su trabajo en forma eficiente, a diversos horarios de trabajo y de comida, incluso a trabajar los siete días de la semana en contadas ocasiones, a viajar, después de algunos meses se le insta a ser otra clase de instalador.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Ninguna.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En que el instalador aprenda rápidamente o no y que pueda pasar a otro estatus dentro de este mismo departamento.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Instalador de Cableado diverso
Departamento: Proyectos

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Instalar cableado estructurado, es decir, cable para voz y datos, tubería diversa, así como otros productos y equipos de medición de señales digitales para realizar pruebas a los cables instalados.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional:
Técnico: ✓
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Instalar Cableado Estructurado	100%
Aprender otros oficios afines al puesto	85%

RESPONSABILIDADES.

Instalar correctamente el cableado de voz y datos, así como todos los accesorios, cumplir con todas las reglas de seguridad, realizar reportes de salida de material solicitado al almacén y devolver el material no utilizado con especificaciones en un reporte y lugar especificados.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	__✓__
b. Agudeza auditiva	_____	_____	__✓__
c. Capacidad Táctil	_____	_____	__✓__
d. Rapidez de Decisión	_____	__✓__	_____
e. Habilidad Expresiva	_____	__✓__	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	__✓__
g. Salud	_____	_____	__✓__
h. Iniciativa	_____	__✓__	_____
i. Creatividad	_____	__✓__	_____
j. Capacidad de Juicio	_____	__✓__	_____
k. Atención	_____	_____	__✓__
l. Escritura	_____	__✓__	_____
m. Nivel Académico	__✓__	_____	_____

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante: ✓

Imprescindible:

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. A cumplir con su trabajo en forma eficiente, a diversos horarios de trabajo y de comida, incluso a viajar.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. No es totalmente excepcional, pero una persona con estos conocimientos puede cambiarse a otra compañía del mismo giro y afectar a ésta, sobre todo si no se ha capacitado a alguien más para este puesto.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En que el instalador sea eficiente en el desempeño de su trabajo.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto:
Departamento: Facturación

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Realiza la facturación de los trabajos realizados, reúne y compara información con órdenes de compra enviadas por el cliente, solicitudes de cotización, salidas de almacén, datos de productos que contengan número de serie u otros datos alfanuméricos para su identificación posterior por si debe de enviar algún producto a garantía que reclame el cliente, entre sus actividades está la de recibir ciertos productos como son tubería y accesorios que se compraron, está enviando facturas a clientes y cobrando, así como recibiendo facturas de los proveedores y pagando las mismas.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional:
Técnico:
De Oficina: ✓

DEBERES:

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Facturar los trabajos realizados a clientes	100%
Realiza un reporte de las cuentas por pagar (a proveedores)	100%

RESPONSABILIDADES.

Realizar la factura de algún trabajo terminado y verificar que el cliente pague dicho trabajo; así como también pagar las cuentas de la compañía con proveedores y diversos servicios con los que cuenta. Realiza reportes solicitados por el departamento de contabilidad y almacén.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	___✓___
b. Agudeza auditiva	_____	_____	___✓___
c. Capacidad Táctil	_____	_____	___✓___
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	___✓___	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	___✓___
g. Salud	_____	_____	___✓___
h. Iniciativa	_____	___✓___	_____
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	___✓___	_____
k. Atención	_____	_____	___✓___
l. Escritura	_____	___✓___	_____
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante: ✓

Imprescindible:

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Después de facturarle al cliente algún trabajo ya realizado por la compañía, la presión que existe es que el cliente pague y lo realice a tiempo también, esto es para que la compañía tenga la suficiente liquidez financiera para todos sus costos.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Su importancia radica en poder llevar a cabo una relación de facturación contra cuentas por cobrar exitosa.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En la liquidez de la compañía.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO

ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Almacenista
Departamento: Almacén

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Lleva a cabo el inventario de los productos que se encuentran en el almacén, solicita material a proveedores que el departamento de proyectos necesita, entrega y recibe material a los instaladores, gerentes de ventas y sistemas. Va por el material con los proveedores, entrega facturas a clientes y es el encargado de las cuentas por cobrar.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional:
Técnico: ✓
De Oficina: ✓

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Realiza un inventario diario de los productos que se consumen en un mayor grado	100%
Es el encargado de las cuentas por cobrar	100%

RESPONSABILIDADES.

Tener en forma correcta el inventario ya sea en forma física y en el sistema, porque de ahí el departamento de compras toma decisiones de adquirir productos.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	___✓___
b. Agudeza auditiva	_____	_____	___✓___
c. Capacidad Táctil	_____	_____	___✓___
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	___✓___	_____
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	___✓___
g. Salud	_____	_____	___✓___
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	___✓___	_____
k. Atención	_____	_____	___✓___
l. Escritura	_____	___✓___	_____
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante: ✓

Imprescindible:

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. Es el responsable de tener el inventario al día, como comúnmente se dice, porque por una omisión que exista puede afectarle primero al departamento de proyectos, es decir, que los instaladores no puedan llevar a cabo su trabajo y como consecuencia la compañía de servicio de cableado estructurado se vea afectado con tiempos de entrega con el cliente.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Su importancia radica en que en este momento la persona que realiza este trabajo cuenta con suficiente experiencia para tomar algunas decisiones de compra y poder así hacer un balance rápido de que productos son los que se consumen rápidamente, no es necesario estar al cien por ciento verificando estos reportes.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En que se tenga el material solicitado cuando se necesite.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

COMPAÑÍA DE CABLEADO ESTRUCTURADO ANÁLISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto:
Departamento: Contabilidad

DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS, CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Llevar la contabilidad de la empresa, realizar estados financieros para la toma de decisiones de la compañía, realizar las declaraciones oficiales solicitadas por el gobierno, tanto contables como ante institutos sociales.

Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:

Gerencial:
Nivel Profesional: ✓
Técnico:
De Oficina:

DEBERES.

Relación entre las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral.

Llevar a cabo la contabilidad de la empresa	100%
Verificar que se presenten a tiempo reportes	100%

RESPONSABILIDADES.

La responsabilidad está que con la información obtenida con los departamentos de facturación, compras, este departamento realiza estados financieros que a su vez al director general de la compañía le son útiles para ver cómo está la compañía.

APTITUDES FÍSICAS PERSONALES.

¿Cuáles aptitudes descritas son deseables o esenciales?.

	No Necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	___✓___
b. Agudeza auditiva	_____	_____	___✓___
c. Capacidad Táctil	_____	_____	___✓___
d. Rapidez de Decisión	_____	_____	___✓___
e. Habilidad Expresiva	_____	_____	___✓___
f. Coordinación tacto-visual	_____	_____	___✓___
g. Salud	_____	_____	___✓___
h. Iniciativa	_____	_____	___✓___
i. Creatividad	_____	_____	___✓___
j. Capacidad de Juicio	_____	_____	___✓___
k. Atención	_____	_____	___✓___
l. Escritura	_____	_____	___✓___
m. Nivel Académico	_____	_____	___✓___

EXPERIENCIA.

Irrelevante:

Importante:

Imprescindible: ✓

ÀMBITO LABORAL.

¿A qué clase de presiones está sometido el empleado en este puesto?. A que su rendimiento se vea afectado por terceros, es decir, si el departamento de facturación, compras o almacén no tienen listos los reportes que éste necesita, su trabajo se ve atrasado, por ejemplo.

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?. Su importancia radica que un excelente trabajo realizado con los reportes de la compañía, hará que el director de la compañía tome decisiones correctas para la misma.

NIVELES DE DESEMPEÑO.

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?. En la satisfacción del director general, que cuando solicite un reporte específico éste lo pueda utilizar a la brevedad posible.

Fecha en que se realizó la evaluación: Mayo 2005.

4.8. RESULTADO OBTENIDO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

4.8.1. Identificación del Puesto: La empresa cuenta con diversos puestos, como son el de Administrador General, Gerentes de Ventas y Sistemas, Ejecutivos de Ventas, Ingeniero de Servicio, Instaladores de tubería y cableado diverso, Almacenista, facturación- contabilidad, etc.

4.8.2. Descripción Sumaria del Puesto: Cada uno de los puestos en la empresa tiene sus actividades específicas dentro de la Organización.

4.8.3. Deberes: El personal tiene la capacidad de determinar cuántas actividades y en qué porcentaje debe resolver y ejecutar sus labores primordialmente, más esto no quiere decir que conozca sus límites o nivel correspondiente de participación en acciones no previstas.

4.8.4. Responsabilidades: Por los diferentes puestos que se desempeñan en la Organización encontramos diversas responsabilidades, entre las que se encuentra la responsabilidad eje de la empresa, siendo esta la de coordinar a los gerentes de sistemas y ventas, con los departamentos de facturación, almacén y contabilidad; así como el de supervisar al personal en el campo de trabajo, en áreas restringidas de trabajo y sobre todo en áreas de peligro, etc.; facturar todo el material instalado en el área de proyecto, cobrar a los clientes, etc.

4.8.5. Aptitudes Físicas: dentro de ellas encontramos, la creatividad, capacidad de juicio, habilidad expresiva, rapidez de decisión, etc., con estas y otras aptitudes y actitudes, el personal puede ejecutar funciones estructuradas y no estructuradas dentro de la jerarquía organizacional.

4.8.6. Experiencia: Hay diversos grados de experiencia en los diversos puestos analizados dentro de la compañía, ya que se cuenta desde actividades precisas, como lo son en el área de sistemas, de Instalación, etc., dónde son necesarios personal técnico

calificado y además de ello, existen otras áreas como el almacén, dónde su personal puede ser capacitado para llevar a cabo sus actividades.

4.8.7. Àmbito Laboral: Son diversas las presiones a las que está sometido el personal en cada puesto, desde llevar a cabo una excelente interrelación entre dos o más departamentos de la empresa, mantener una correcta atención a clientes y/o proveedores, hasta la administración completa de la empresa, etc..

4.8.8. Nivel de desempeño: Siempre se espera que sea el óptimo, pero este se mide en diferentes formas, por ejemplo con la satisfacción del cliente (usuario final), el de otros departamentos involucrados (de la misma empresa), con la funcionalidad entre los diferentes departamentos, con la permanencia de la empresa, etc..

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Se sugiere a los directivos recordar la importancia de la buena organización en la empresa, en todas las gerencias y en su personal, fomentando la cooperación y el flujo de actividades para conseguir un equilibrio y una mejora que beneficie a todos, una vez hechos los ajustes, hay que cuidar que todo siga fluyendo efectivamente o de ser necesario a futuro revisar y ajustar los procedimientos.

Una empresa de ésta magnitud que cuenta como su principal herramienta a su cliente para seguir elaborando proyectos, debe interesarse en la solución oportuna de conflictos que se generan con el cliente y en éste caso, además, con sus varios departamentos para proporcionar un servicio adecuado que originen excelentes resultados a la empresa.

En base a los resultados obtenidos en los análisis de puestos, se llegó a la siguiente conclusión: que se debe de diseñar con claridad los deberes y obligaciones, así como las responsabilidades para cada puesto, ya que las personas al no sentirse obligadas a seguir un manual de procedimientos, no asume el compromiso de hacer lo que les corresponde y a la vez, se duplican actividades innecesariamente; esto incluye a todos y cada uno de los puestos, en sus diversas posiciones en el organigrama de la compañía.

Para el control de servicio al cliente, se deberá elaborar un Manual de Procedimientos y presentarlo por escrito, ya que es en dónde el empleado puede realizar una consulta sobre sus obligaciones y responsabilidades, hasta ahora conocen de ciertas reglas o procedimientos en forma verbal, según se presente la ocasión o el problema.

Se debe recibir solicitudes por parte de los clientes (internos y externos) generando una secuencia lógica de funciones y conjuntando todas sus actividades para la conclusión de cualquier proyecto, considerando posibles demoras y soluciones, darle

seguimiento de las diferentes gerencias y corregir acciones innecesarias, de ésta forma se verá el servicio que se le está otorgando al cliente y cuando habrá que revisar con él cualquier conflicto en el proyecto, o que medidas tomar sin que demoren el proyecto final.

Para que el uso del manual sea efectivo se presentará al Director principal para su aprobación final o correcciones oportunas, revisando en conjunto con los gerentes para difundir y capacitar a todo el personal.

La Alta Gerencia o Dirección debe de asumir completamente el liderazgo de administración y diseñar la misión de la compañía, sus objetivos, su estructura, sus metas; así, como motivar al personal a participar y dejar que participen en ello. No atacar problemas que en realidad son síntomas de reflejos de conductas adquiridas con el tiempo, que por medio de la implementación de procedimientos se pueden evitar.

La función principal de satisfacer las necesidades del cliente y de llevar un control efectivo de las funciones de las distintas gerencias será posible si se siguen eficientemente las instrucciones del manual del empleado.

Siendo importante la disponibilidad de participación del personal, observar que actividades necesitan ser analizadas para que oportunamente se integren nuevos procesos para obtener mejores resultados en los proyectos, evitando que pequeñas fallas se conviertan en grandes problemas.

En base en el objetivo de la Tesis e Hipótesis que es tomar conciencia por parte de los directivos para elaborar un Manual de Procedimientos de Administración para el Control de un Proyecto de Instalación de Cableado Estructurado y el estudio del Análisis de Puestos, concluyo que el objetivo es realista y efectivo resultando práctico mejorar el funcionamiento de la Organización, encaminarse todos hacia un mismo objetivo, reduciéndose las quejas y asegurando el cumplimiento de expectativas.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir los procedimientos de acuerdo al Manual de Procedimientos por parte de cualquier miembro del organigrama.

Implementar cursos de capacitación sobre el uso y comprensión del manual del empleado al personal en los diferentes niveles de la organización, incluyendo la contratación de nuevos empleados.

Realizar juntas gerenciales para revisar el desempeño resultante del manejo del Manual del Empleado, efectuando correcciones oportunamente al ser detectadas éstas necesidades, se deberá estar atento a los resultados y aprendizaje correcto del Manual del Empleado, a su disposición inmediata y considerar su actualización conforme los requerimientos de la empresa.

Explicar a los empleados los beneficios y mejoras de ser más eficientes al seguir rigurosamente los pasos para efectuar cualquier actividad, porque al ser éste utilizado correctamente se incrementan la productividad de la empresa y se disminuyen errores y conflictos.

Con el fin de darle seguimiento y obtener participación más comprometida de parte de todos los empleados, se debe llevar un control efectivo de los resultados después de las capacitaciones y uso del Manual del Empleado, tomar notas de si disminuyeron los problemas que se estaban presentando en las diferentes gerencias, reportarlo al personal; incluir si el cliente confirma que está satisfecho o nó, cuando se haya concluido el proyecto, incluso durante el desarrollo del mismo, será muy útil si los clientes aportan algunas recomendaciones para futuras mejoras, por lo tanto se recomienda que se realice a la brevedad el Manual de Procedimientos de la Compañía de Cableado Estructurado.

BIBLIOGRAFÍA

William B. Werther, Jr.

Heith Davis.

Administración de Personal y Recursos Humanos

Editorial Mc Graw Hill

Cuarta Edición, 1995

Luis Ferrer Pérez

Desarrollo Organizacional

Editorial Trillas

Segunda reimpresión, 1998

LISTADO DE FIGURAS

- Fig. 1. Investigación de acción.
- Fig. 2. Construcción de un Mapa de Diagnóstico.
- Fig. 3. Diagnóstico del D.O. como ciclo de actividad.
- Fig. 4. Organigrama Actual de la Compañía.
- Fig. 5. Forma de Cotización.
- Fig. 6. Forma de Almacén.

GLOSARIO

ANÁLISIS DE PUESTOS: Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

CAPACITACIÓN: Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

CAPACITACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO: Capacitación en que la práctica y la guía directa del instructor son los elementos esenciales.

CLIENTE: Solicitante de algún servicio o producto en general.

CONSULTOR O AGENTE DE CAMBIO: Asiste a los miembros de la organización en asuntos y problemas que trata de solucionar el D.O.

COTIZACIÓN: Listado de productos solicitado por el cliente al proveedor, en donde se especifica cantidad de productos, precio, tiempo de entrega, etc.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS: Forma estandarizada, preparada con anterioridad, orientada a la obtención de información específica sobre puestos.

D.O.: Desarrollo Organizacional.

RESISTENCIA AL CAMBIO: Renuencia a abandonar los hábitos anteriores a una modificación.

RETROALIMENTACIÓN: Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Nombre: Ing. Graciela González Perales.

Grado a obtener: M.C. de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales.

Título de la Tesis : “Manual de procedimientos para el control de un proyecto de servicios de cableado estructurado”.

Rama Profesional: Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones.

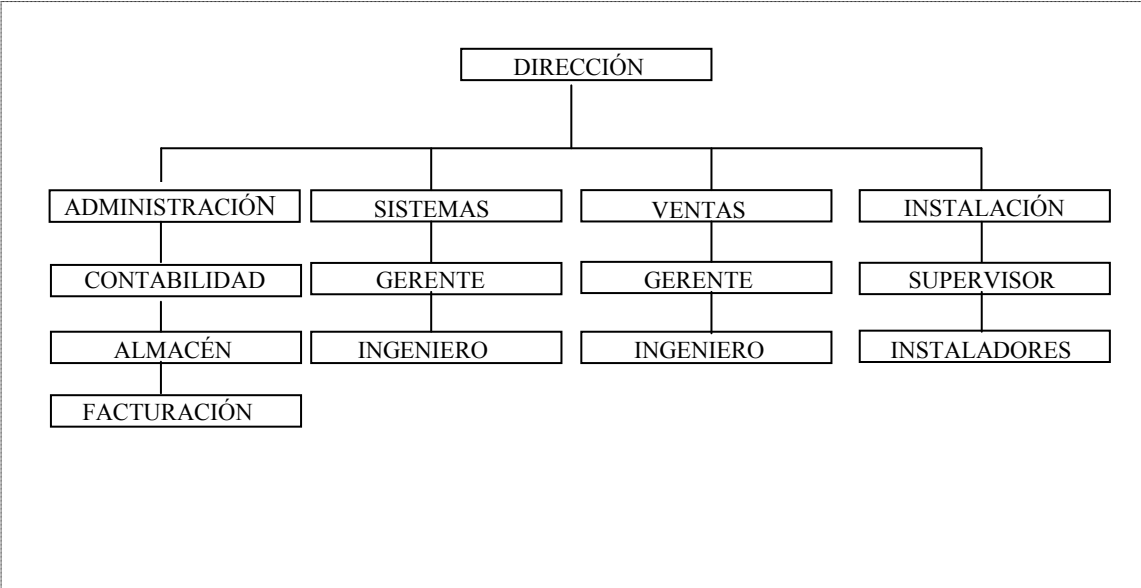
Lugar y fecha de nacimiento: Cd. Victoria, Tamaulipas. 18 de Febrero de 1972.

Nombre del padre: Sr. Longinos González Garza.

Nombre de la madre: Sra. Rafaela Perales Rico.

Estudios Académicos: Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. Agosto 1990-Diciembre 1995.

Experiencia Profesional: En el área de ventas de equipo de cómputo y equipo de comunicaciones para redes de voz y datos. Actualmente catedrático en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.



FORMA DE ALMACÉN

CLIENTE:

NOMBRE DEL PROYECTO:

FECHA

PART.	CANT.	MATERIAL SOLICITADO
<p>Supervisor encargado de la Obra: Orden de Compra del Cliente No.: Notas:</p>		

FORMA DE COTIZACIÓN

CLIENTE:

AT'N:

TEL:

FAX:

FECHA

PART.	CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
<p>NOTA: Esta Cotización no incluye IVA. Tipo de Moneda: Realizó la Cotización:</p>				

