



FACULTAD DE POSTGRADO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION

**ACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL GRUPO
MARMOLES DE HONDURAS S.A DE C.V.**

SUSTENTADO POR:

CLAUDIA JAMILETH LAGOS ANDINO

LARISSA MONSERRAT AGUILAR TABORA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS, C.A.

MARZO 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

“ACTUALIZACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL GRUPO MARMOLES DE HONDURAS S.A DE C.V”

CLAUDIA JAMILETH LAGOS ANDINO Y LARISSA MONSERRAT AGUILAR TABORA

RESUMEN

Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., dedicado a la comercialización y producción de piedras naturales y finos acabados, cuenta con 46 años de posicionamiento en el mercado nacional, cuya administración se dio de manera tradicional y subjetiva en cuanto a categorización y tipología de puestos. Por lo que éste proyecto contribuyó a la actualización de la estructura organizacional del departamento de producción, a través de una gestión de puestos, siendo una investigación cualitativa, por medio del análisis de puestos, el que generó información relevante para conocer, estudiar y ordenar las diferentes actividades que una persona desarrolla en un puesto de trabajo, así como elaborar descriptores utilizando la metodología Hay Group, lo que determinó deberes y responsabilidades, y el perfil requerido, categorizando de acuerdo a tipología general definida, diseñando una estructura organizacional alta de siete niveles, siete tramos de control para un total de 34 colaboradores; definiéndose 19 puestos actualizados y proponiendo un organigrama para el departamento de producción, permitiendo a mediano plazo la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos.

Palabras claves: análisis de puesto, descriptor de puesto, estructura, puesto y organigrama



GRADUATE SCHOOL

“ORGANIZATIONAL STRUCTURE UPDATE GRUPO’S MARMOLES DE HONDURAS S.A DE C.V. PRODUCTION DEPARTMENT”

CLAUDIA JAMILETH LAGOS ANDINO Y LARISSA MONSERRAT AGUILAR TABORA

ABSTRACT

Mármoles de Honduras is a Honduran company dedicated to the production and merchandising of natural stones and fine finishes which are present in all construction, remodeling and decoration projects, it has forty six years of being positioned in the national market, whose administration took place on a traditional and subjective manner in terms of job classification. This project contributed to the updating of the organizational structure of the production department, through position management being this project a qualitative research, through the analysis of job positions which generated relevant information to know, study and order the different activities that a person develops in a job, as to elaborate job descriptors using Hay Group methodology, which helped to determined duties and responsibilities and so the required profile for each job in the production department, categorizing them accordingly to a job classification, designing a high organizational structure of seven levels, seven control sections for a total of thirty four employees, as a result being updated nineteen positions and proposing an organizational chart for the production department, which will allow in the medium term the implementation of human resource management systems.

Key words: Job analysis, structure, job descriptor, position and organizational chart

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo personal y logro académico:

- A mis hermanos Jorge, Sandra, Franklin y mi sobrina Lía, por sus ánimos, empuje, consejos, comprensión y felicitaciones durante el desarrollo de la maestría.
- A mis amigas, por comprender, adecuarse a mi tiempo disponible, y compartir ocasiones y eventos especiales durante estos dos años de estudios, alegrándose por los logros obtenidos a nivel académico.
- A mis amigas de la maestría en Dirección de Recursos Humanos: Ana, Emily, Larissa y Sarah, por recorrer este camino juntas, apoyándonos, orientándonos, aconsejándonos y trabajando en equipo, llegando a cultivar una muy bonita amistad.
- A la Familia Aguilar – Tábor, por su apoyo y cariño brindado a mi persona, al permitirme entrar en su hogar como un miembro más, y de una forma muy especial.
- A mi asesora, por brindar la orientación necesaria y especializada a nivel académico, para la el satisfactorio desarrollo del proyecto final de graduación.

Claudia Jamieth Lagos Andino

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo personal y logro académico:

- A mis papás Mery Tábora de Aguilar y Abel Felipe Aguilar, pas sin sus palabras de aliento, ánimo y oraciones no hubiese sido posible culminar esta maestría, gracias por su apoyo incondicional.
- A mis hermanos Roberto Javier y Mónica Pamela Aguilar Tábora por su apoyo y a mi hermana Verónica María Aguilar Tábora un abrazo hasta el cielo, que un día fuiste y seguís siendo mi modelo a seguir, tu imagen y tu recuerdo son los que me han inspirado a romper esquemas y ser punta de lanza.
- A mis amigas y colegas que tuve la bendición de conocer, una Diosidencia que atesoro en mi vida, Ana, Emily, Claudia y Sarah gracias a Dios por sus vidas y sus familias que las considero también como mi familia, hemos compartido nuestras vidas en estos 02 años y medio y que privilegio el ser parte de sus vidas, las amo.
- Y por último y siendo el más importante, a Dios, gracias desde lo más profundo de mi ser por abrirme puertas y haberme dado las fuerzas, deseo y voluntad para culminar esta meta, simplemente gracias.

Larissa Monserrat Aguilar Tábora

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a todas las personas que nos apoyaron en la realización de éste proyecto final de graduación, previo a obtener la investidura de Masters en Dirección de Recursos Humanos, y en forma muy especial:

En primer lugar a Dios, como guía y fortaleza de principio a fin en este camino para alcanzar un logro más a nivel académico y realización personal.

A nuestros padres, Jorge Lagos, Sandra de Lagos, Abel Aguilar y Mery Tabora, por ser ese empuje, apoyo, consejo, ánimo y oraciones para lograr culminar con éxito el postgrado en Dirección de Recursos Humanos.

A Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., por abrirnos las puertas y proporcionar la información, y tiempo necesario por parte de la Gerencia General, Gerencia de Producción, compañeros, Recursos Humanos y colaboradores, contribuyendo con sus aportes a la culminación de dicho proyecto.

A Unitec, por ser la institución que nos abrió sus puertas como casa de estudios para adquirir los conocimientos especializados aportando a un crecimiento profesional y diferenciado, así mismo a los docentes y compañeros, que en conjunto contribuyeron a nuestra formación superior a nivel de postgrado en Dirección de Recursos Humanos.

Muchas gracias

Claudia Lagos y Larissa Aguilar

INDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO MÁRMOLES DE HONDURAS S.A. DE C.V.	8
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	9
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS.....	10
2.2.1 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS	10
2.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA METODOLOGÍA HAY GROUP Y DE ANÁLISIS DE PUESTOS	10
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	11
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	32
CAPITULO III. METODOLOGIA	34
3.1 METODOLOGÍA 1 – ANÁLISIS DE PUESTOS	34
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	36
3.1.6 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	42
3.2 METODOLOGÍA 2 – METODOLOGÍA HAY GROUP.....	43
3.2.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.2.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2.5 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	45

3.2.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	45
CAPITULO IV. ANALISIS Y RESULTADOS		51
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	51
4.1.1	BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	52
4.1.2	PRODUCTOS QUE ELABORA O PRODUCTOS QUE OFRECE	52
4.1.3	INFORMACIÓN ADICIONAL	53
4.2	PROCESO ACTUAL	54
4.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	54
4.2.2	ANÁLISIS DE PERSONAL	54
4.3	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	57
4.3.1	JUSTIFICACIÓN	57
4.3.2	APLICACIÓN	58
4.3.3	RESULTADOS	58
4.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
4.5	PROPUESTA DE MEJORA	67
4.6	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	67
4.6.1	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	67
4.6.2	DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	68
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		69
5.1	CONCLUSIONES	69
5.2	RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA		73
ANEXOS		74
GLOSARIO		87

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad de contar con estructuras organizacionales acordes a su giro comercial, rubro, tamaño, número de empleados, partiendo del proceso de organizar, que desarrolla una manera ordenada, de conjuntar recursos físicos y humanos esenciales para lograr las metas de la empresa. Según investigaciones realizadas, éste proceso brinda una guía, parámetros y procedimientos claros para el logro del objetivo formal, y por tanto en la productividad que reflejan los colaboradores en una estructura definida dentro de las organizaciones. Cabe mencionar, que está relacionado con el saber hacer de los diferentes niveles jerárquicos que la integran, identificando el rol que tiene cada uno dentro de la organización, así mismo, la relación con otras personas, y con las funciones que desempeñan, orientados al cumplimiento de la visión estratégica.

Al ser la estructura organizacional la columna vertebral de las organizaciones, es necesario e importante mantenerla actualizada, ya que da claridad a los colaboradores en cuanto al rol que desempeñan dentro de la misma, permitiendo a mediano plazo implementar procesos de gestión de recursos humanos que permitan atraer y retener el capital humano.

Grupo Mármoles de Honduras al haber crecido y expandido su negocio bajo un esquema de forma tradicional afectando la gestión del recurso humano, siendo esta subjetiva en cuanto a la categorización y tipología de puestos, ha impactado en la realización de revisiones salariales y evaluaciones del desempeño, los colaboradores expresaron ambigüedad en las funciones asignadas, expresando también los jefes dificultad al justificar ante la gerencia general ciertos

puestos en la existencia de la estructura actual, así como realizar revisiones salariales y evaluaciones de desempeño de manera objetiva.

Para contribuir a la actualización de la estructura organizacional del Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V., siendo la población el departamento de producción, se utilizó la metodología Hay Group y análisis de puesto, dicha actualización es un medio a corto plazo para iniciar la implementación de programas que permitan la gestión y administración de capital humano, como ser: indicadores, programas de incentivos, capacitaciones, compensación salarial, evaluación del desempeño, planes de carrera o sucesión, entre otros.

1.2 Antecedentes del problema

A nivel interno, se recopiló información de Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., del año 2004 el cual tenía una estructura para la planta seccionada en dos partes, y siendo liderada por la gerencia general, de la siguiente manera:

- **Área de Operaciones:** Enfocada en la producción de muebles la cual se desarrollaba de forma lineal, así mismo se incluían bajo la misma las divisiones de control de calidad, mantenimiento de las instalaciones, puentes, artesanía, patio de piedra, listelos e instaladores.
- **Área de Producción:** Enfocado en la producción de líneas arquitectónicas (chimeneas, columnas, esculturas, entre otros según requerimientos del mercado de Estados Unidos y el Caribe.

Se logró evidenciar a través de la investigación una estructura que no cuenta con un orden lógico, en cuanto a niveles jerárquicos, los nombres de los puestos no hacen referencia a tipología

El Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., solía exportar 70% de su producción a países como: Canadá, Alemania, Japón y Estados Unidos; ya que producía losetas y muebles a gran escala. Debido a la visión estratégica de la empresa, actualmente se produce por pedido, por lo que la empresa se está orientando más al área comercial, siempre dentro del rubro de la construcción a nivel de acabados como ser: exclusividad en líneas de griferías, losas sanitarias, cocinas de proveedores del extranjero, entre otros, como parte de la estrategia de la empresa para mantenerse activa en el mercado, como opción competitiva dentro del rubro.

De acuerdo al nuevo enfoque de la empresa hacia el giro comercial para mantener el liderazgo, respaldo, calidad y las nuevas tendencias en dichas líneas, siendo éstas exclusivas, es imperante, dar un giro a la gestión de recursos humanos tradicional que se ha tenido desde años atrás, a una nueva gestión que busque un orden y análisis del recurso humano oportunamente.

Por lo anterior, la empresa se ve en la necesidad de actualizar su estructura organizacional, debido al crecimiento que ha ido teniendo en el mercado, y de acuerdo a los cambios que se han generado a nivel gerencial en la toma de decisiones , para adaptar sus funciones, responsabilidades y de esta manera cumplir con las demandas del mercado actual, donde los colaboradores tendrán claro a quien deben reportar y claridad en el desempeño de sus funciones, entendiendo el impacto que genera su puesto en la empresa. Así mismo, generara los colaboradores oportunidades de crecimiento dentro de la misma, de acuerdo a la nueva visión estratégica del Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V.

1.3 Definición del problema

El Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V. dedicado a la comercialización y producción de piedras naturales y finos acabados, cuenta con 46 años de posicionamiento en el mercado

nacional, cuya administración se ha dado de manera tradicional, la cual ha afectado en la gestión del recurso humano, siendo ésta subjetiva, en cuanto a la categorización y tipología de puestos, impactando en la realización de revisiones salariales y evaluaciones del desempeño.

1.4 Objetivos del proyecto

Objetivo General

Contribuir a la actualización de la estructura organizacional del departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V., a través de una gestión de puestos, permitiendo a mediano plazo la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos.

Objetivos Específicos

1. Analizar los puestos que actualmente tiene el departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V., a través de una herramienta de análisis de puestos.
2. Elaborar los descriptores de puestos del departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V., a través del diseño y aplicación de una herramienta que identifique la tarea a cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
3. Categorizar los puestos del departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V de acuerdo a la tipología general de puestos.
4. Rediseñar la estructura organizacional del departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V., a través de la gestión de puestos.
5. Proponer el organigrama que refleje los niveles, tramos de control y total de empleados a través de la gestión de puestos en el departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V.

1.5 Justificación

Actualmente las empresas se ven en la necesidad de contar con estructuras organizacionales formales en base a la visión estratégica, permitiendo claridad en los factores comunes que componen los puestos de trabajo dentro de las mismas como ser: Funciones, responsabilidades, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros.

Una estructura organizacional brinda una guía, parámetros y procedimientos necesarios para alcanzar el objetivo principal dentro de una empresa; categorizando tareas y organizando visualmente mediante organigramas los diferentes departamentos, divisiones y niveles que se relacionan entre sí.

Los colaboradores del Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., han manifestado sentir ambigüedad en las funciones asignadas, responsabilidades y exigencias del puesto que desempeñan; también los jefes han expresado dificultad al justificar ante la gerencia general la existencia de ciertos puestos en la estructura actual, así mismo el realizar revisiones salariales y evaluaciones de desempeño de manera objetiva.

La actualización de la estructura organizacional del Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V. es de importancia; ya que brindará a los colaboradores claridad en cuanto al rol que desempeñan dentro de la misma, y permitiendo a mediano plazo la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos (atracción y retención del talento humano, compensación y beneficios, plan de incentivos, medición del desempeño, valoración de puestos para una estructura salarial interna y desarrollo del capital humano).

Para efectos de este proyecto se tomará como población el departamento de Producción, ilustrando: niveles, áreas, tramos de control, número de personas que lo integran y su relación entre sí mediante un organigrama.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Análisis de la Situación Actual del Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V.

El Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V, actualmente se ve en la necesidad de tomar acciones, por medio del área de Recursos Humanos, para contar con la debida información en cuanto a funciones, responsabilidades, nivel de autoridad, toma de decisión, definición de perfiles en los puestos de trabajo a nivel general, y de esta forma ordenar sus procesos, por ende su estructura organizacional.

Partiendo de los cambios que se han generado hasta la fecha, siendo impulsados por el mercado cambiante y donde se ha crecido a nivel comercial en sus tiendas, el no contar con descriptores de puestos actualizados los colaboradores del Grupo no tienen claridad en cuanto a su papel o rol dentro del mismo.

La actualización de la estructura organizacional a nivel general del grupo, es importante debido a que brinda claridad en cuanto al rol que desempeña cada puesto, así como su relación con los demás para el logro de los objetivos organizacionales, dicha actualización es un medio a corto plazo para iniciar la implementación de programas que permite la gestión y administración de capital humano, como ser: indicadores, programas de incentivos, capacitaciones, compensación salarial, evaluación del desempeño, planes de carrera o sucesión, entre otros.

El contar con una estructura organizacional actualizada, permite cambiar paradigmas en cuanto a identificar el objetivo del puesto que el ocupante desempeña, y no enfocarse en el nombre del ocupante, permitiendo dicha diferenciación por medio del establecimiento de descriptores de puesto que reflejen claramente cuál es la misión del mismo en la estructura.

2.2 Teoría de Sustento

Para que se llevara a cabo la actualización de la estructura organizacional del departamento de producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V., se utilizaron dos metodologías: Análisis de Puesto y Metodología Hay, las cuales están basadas en las siguientes teorías:

- Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, (2014) afirman que para el departamento de gestión Humana, el análisis de puesto: ‘‘Aporta al análisis de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo’’ (p. 73). Debido a que al revisar los cargos se pueden determinar que sea necesario eliminar, fusionar o crear nuevos cargos con base a las necesidades de la organización, así mismo el análisis de puesto ayuda a determinar la manera en que se dividen las tareas, departamentos, así como la forma en que se agrupan los trabajos en puestos y familias de puestos, la autoridad para la toma de decisiones, la definición de los tramos de control y los niveles jerárquicos.
- Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014)afirman que uno de los métodos estructurados para el análisis de puestos, es el Método Plan Hay estando ‘‘Orientados al perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección; evaluación de los puestos, medición del rendimiento y el análisis general de la organización. La información obtenida tiene que ver con aspectos como: objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance del puesto’’ (p. 76). Para las elaboraciones de los descriptores de puesto se tomaron como referencia las condicionantes básicas de acuerdo a Metodología HAY Group, analizando el trabajo y no a la persona, tomando en cuenta los elementos de: Identificación, funciones o finalidades, propósito general, relaciones internas y externas, Magnitudes o Dimensiones, Entorno, Comentarios adicionales y Organigrama.

2.2.1 Análisis de las metodologías

Mediante el análisis de puesto se llegó a conocer y estudiar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos que el ocupante necesita para desempeñar dicho puesto. Al realizar este proceso se toman acciones en relación a actualizar, eliminar, fusionar o crear nuevos cargos incidiendo en la estructura organizacional.

El utilizar la Metodología Hay Group para el levantamiento del descriptor de puesto permite conocer el resultado que un puesto de trabajo aporta a la organización dentro de una estructura, integrando a los puestos dentro de la misma a través de tipologías, brindando la posibilidad de responder por una acción y sus consecuencias respondiendo: “¿Qué? Para qué?”, identificando magnitudes y entorno.

2.2.1 Antecedentes de Metodologías Previas

Grupo Mármol de Honduras S.A. de C.V., hasta antes de este proyecto no habían hecho proceso de análisis de puesto y de levantamiento de descriptores de puesto, por lo tanto no utilizaban metodologías.

2.2.2 Análisis Crítico De La Metodología Hay Group y de análisis de puestos

Mediante la metodología de análisis de puesto y haberse elaborado los descriptores bajo la metodología Hay Group, se definieron los nombres de los puestos en la propuesta de estructura organizacional, estableciendo los alcances de cada uno. Así mismo, a través del análisis se clasificaron de acuerdo a tipología general formalizándolos en el descriptor final.

Por consiguiente el análisis, además de dividir el conjunto de tareas en unidades, departamentos, agrupar los trabajos en puestos y familias de puestos, distribuir la autoridad para

la toma de decisiones, la definición de los tramos de control y los niveles jerárquicos, permite que a futuro se desarrollen planes de carrera que ayude a la atracción del talento mediante los requerimientos del puesto. En cuanto a la Metodología Hay Group permite visualizar de manera amplia el alcance de un cargo y el impacto en una estructura por ende en el logro de los objetivos de la organización.

Para efectos de esta investigación no se identificaron limitantes durante la aplicación de las metodologías seleccionadas en el departamento de Producción del Grupo.

2.3 Conceptualización

Partiendo de la revisión bibliográfica en base a las metodologías seleccionadas, se identificaron como piezas claves para la realización y aplicabilidad en este proyecto el análisis de puesto y la metodología Hay Group, de esta forma se contribuyó a la actualización de la estructura organizacional del departamento de producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., por lo que se comprendieron los términos y conceptos básicos que dieron fundamento al mismo.

En primer lugar se tiene que: en enero del 2009, fue presentado a la editorial D–Universidad del Bío Bío, Facultad de ingeniería, departamento de Ingeniería industrial, un proyecto que realizó el “Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecánica LTDA., por Raúl Fernando Soto Concha y Roberto Shovelin.

Cabe mencionar, que la investigación se centró en analizar la estructura actual de la empresa Turbomecánica LTDA y proponer un diseño idóneo para la misma acorde a las necesidades de la empresa, haciendo notar que se deben de conocer elementos claves para el diseño, como ser: la departamentalización, identificando como se debe agrupar la gente y los

cargos; así mismo el tipo de estructura que se tiene (divisional o funcional) y la que se propone, de acuerdo a: proceso, producto, mercado, división, cliente o matriz.

Por lo tanto, se tomó en cuenta la diferenciación para dividir actividades individuales especializadas, así mismo la integración, que define la relación que se tiene con otras dependencias dentro de la empresa y la formalización al momento de la elaboración de un descriptor de puesto, que ayude a los colaboradores a tener claridad en su función diaria, mediante su ubicación en un organigrama. Lo cual permite comprender el proceso que se debe llevar para diseñar, actualizar o proponer una estructura organizacional a una empresa, ya sea por cambios tecnológicos, crecimiento o reducción de personal.

Montana (2002), define los siguientes términos:

Organizar es el proceso de desarrollar una manera ordenada, de conjuntar los recursos físicos y humanos esenciales para lograr las metas de la empresa.

Organización es la entidad que hace posible que un grupo o un equipo trabajen juntos con más eficiencia de la que lograrían solos para alcanzar las metas.

Organigrama es la representación esquemática de la manera como esta ordenado y relacionado el trabajo para que pueda ser desempeñado.

División del trabajo es la división de trabajo y funciones en otras sub actividades.

Tramo de control consiste en el número de subordinados que un jefe puede supervisar con eficiencia.

Unidad de mando, un empleado debe tener uno y solo un jefe inmediato. (p. 199)

Al definir los conceptos antes mencionados, se comprende que al organizar, lo que se busca es alcanzar las metas y objetivos que se han trazado por parte de la organización, en cuanto a la satisfacción de una necesidad, ya sea al ofrecer un producto y/o servicio al cliente en un tipo de mercado. Teniendo el cuidado de contar con una estrategia que conduzca a una planificación y organización idónea, por ser estas responsabilidades integradas de un administrador, donde debe tener la visión clara de hacia dónde se quiere llegar, y por consiguiente desarrollar una estructura

oficial, por medio de la cual las personas colaboren con eficiencia al logro de los objetivos, de una forma lógica de trabajo.

Es importante para el proceso de organizar, examinar elementos como ser: la diferenciación, “grado en el cual las actividades se dividen en sub actividades que desempeñan individuos con habilidades especializadas” (M. A. Hitt, Black, & Porter, 2006, p. 231). Desprendiéndose de este concepto dos tipos: la diferenciación de actividades, basándose en lo que hacen las personas, y la diferenciación cognitiva, donde las personas de las diferentes unidades piensan sobre distintas cuestiones o sobre cuestiones similares de forma distinta.

Así mismo, un segundo elemento es la integración, donde varias partes de la organización interactúan entre sí, siendo clave la interdependencia, ya sea una unidad o individuo depende de otro para cumplir con una actividad. También se debe tomar en cuenta la incertidumbre, ya que no se tiene plena claridad en los resultados que se tendrá a futuro.

Y un tercer elemento es la formalización, la cual permite dar equilibrio a los dos elementos anteriores, en cuanto la relación de las personas y las actividades que deben desempeñar dentro de la organización, siendo definida para la toma de decisiones, la comunicación y el control dentro de la misma, donde la formalización utiliza los siguientes medios comunes según indican:

(Hitt, Black, & Porter, 2006, p. 235)“Línea de autoridad, especifica quién le reportará a quién. Unidad de mando noción de que un empleado debe tener sólo uno y nada más que un jefe. Tramo de control, el número de empleados que reportan a un solo supervisor” (p. 235).

Es indispensable conocer y tener claro el papel que juegan estos conceptos o términos dentro del sustento para llevar a cabo la actualización de la estructura de una organización, ya que al organizar se debe diferenciar, integrar y formalizar; así como definir las líneas de autoridad, por

ser vital conocer a quien le debemos reportar al momento de integrar una organización; complementando con las unidades de mando y tramos de control a nivel del tipo de supervisión que ejercerá un superior dentro de la misma.

En referencia a lo antes mencionado, se debe identificar el tipo de estructura adecuada para cada organización, evaluando los factores externos, pudiendo ser éstas:

Un patrón del tramo de control estrecho a lo largo de toda la organización tiende a derivar en un **estructura de organización (bastante) alta**, es decir, una con múltiples capas que es alta en términos de diferenciación vertical. En cambio, un patrón de tramos de control amplio a lo largo de toda la organización en general derivará en una **estructura de organización (bastante) más plana**. Con un número de empleados semejante, una estructura de organización planta tendrá menos capas o estratos jerárquicos que una organización con estructura alta. (Hitt et al., 2006, p. 235)

Por lo anterior se debe tener presente que las organizaciones con estructuras altas y formales, suelen tardarse más al momento de la toma de decisiones, y cuando se deben hacer cambios, se vuelven los procesos más lentos. Pero en algunos casos al estar bien estructurados y cada unidad realiza su gestión correspondiente, puede verse de forma diferente y no retardar la ejecución de sus procesos.

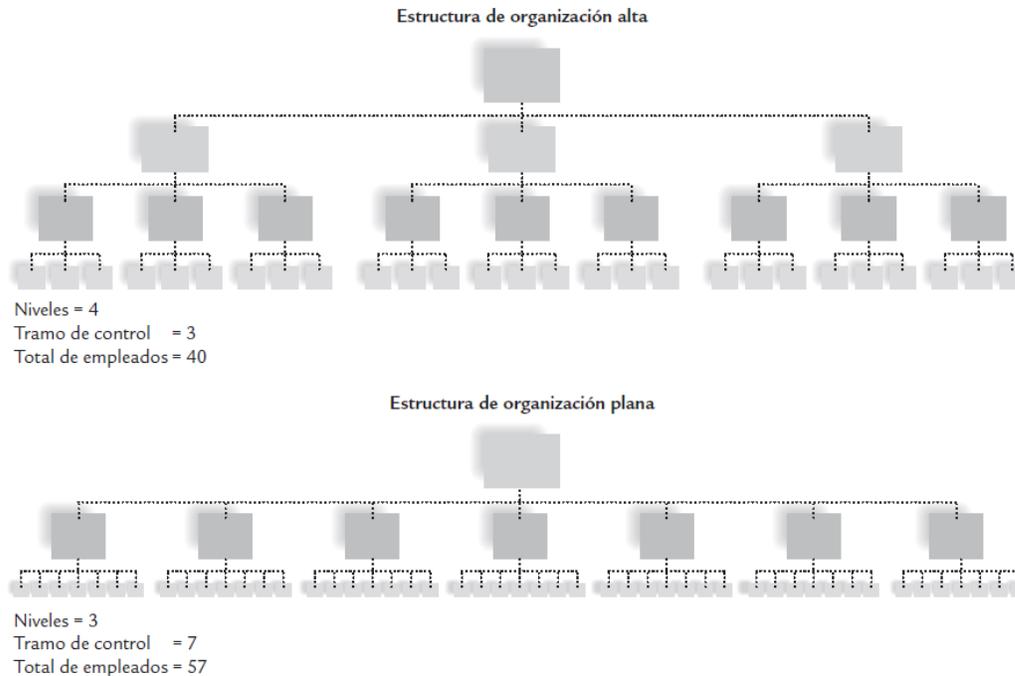


Figura 2. Estructuras de organización alta y plana.

Fuente: (Hitt et al., 2006, fig. 7.4)

Es necesario tomar como base para definir estructuras organizacionales la *Departamentalización*, por ser un pilar fundamental en el diseño de éstas, ya que provee los lineamientos básicos para la comprensión y análisis de la importancia de contar con una estructura idónea, que ayude a un funcionamiento práctico y ordenado para las organizaciones.

Departamentalización:

Montana (2002) afirma que el término *Departamentalización*:

Consiste en agrupar gente y cargos en unidades administrativas más dúctiles para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz. Se pueden usar diversos medios con este fin. Es posible departamentalizar de muchas maneras: mediante funciones, por proceso, producto, mercado, división, por cliente, por área geográfica, e incluso por matriz (también llamada proyecto de organización). Una combinación de estas son comunes en muchas empresas (p. 208).

Tipos de Estructuras Según la Departamentalización

Según el autor Montana, P.J. menciona los siguientes tipos de Departamentalización:

- Tipo de estructura funcional
- Tipo de estructura divisional

La estructura *funcional* consiste en agrupar funciones especializadas, como finanzas, operaciones, recursos humanos, entre otras, siendo la más tradicional.

La estructura *divisional*, lo que hace es agrupar gente que no trabaja en el mismo producto o proceso, brinda servicio a clientes similares o que están ubicados en la misma área geográfica, mediante la cual se trata de resolver problemas comunes en las estructuras funcionales.

Diferenciando las estructuras divisionales de la siguiente forma:

(Montana, 2002) los detalla así:

- **Por procesos**, son utilizadas por empresas que fabrican productos.
- **Por producto**, se utilizan cuando se requiere conocimiento especializado de ciertos productos o servicios, por ser diferenciados.
- **Por mercado**, se utilizan cuando existe la necesidad de proporcionar un mejor servicio y de esta forma cubrir diferentes mercados.
- **Por cliente**, cuando se aplica departamentalización por tipo de cliente y su orden de atención, por mencionar un ejemplo, cliente empresarial en los bancos.
- **Por área geográfica**, al tener las empresas representaciones en varias partes del país, y de esta forma atender de mejor manera los costos y el servicio a sus clientes.

- **Por matriz**, siendo una combinación de estructuras funcionales y divisionales para el desarrollo de proyectos o equipos de trabajo.
- **Enfoque ecléctico**, utilizado por las empresas grandes, con dispersión geográfica diversificada, emplean distintas maneras de departamentalización.

Delegar

Complementario a la departamentalización, los administradores deben *delegar* ya que es el proceso por el cual se logran los resultados por medio de otras personas. “La comprensión del proceso de delegación implica emplear los principios de responsabilidad, autoridad y de responder por ella, así como comprender el concepto de cadena de mando (principio escalar)” (Montana, 2002, p. 219).

Al entender toda ésta terminología y elementos que se involucran al momento de organizar una estructura, nos genera un panorama más amplio y claro para comprender el diseño o actualización de una estructura organizacional, y la importancia de ésta para las organizaciones según su rubro, tamaño o mercado al que están dirigidos.

Las estructuras organizaciones proporcionan los medios para clasificar y comunicar líneas de responsabilidad, autoridad y responder ante las responsabilidades. Detallando dos clases principales como ser:

1. Organización lineal: siendo los ejecutores, donde todas las unidades están involucradas directamente en la producción y comercialización de los bienes y servicios de la organización. Mediante vínculos verticales directos entre los diferentes niveles de la cadena escalar. Donde existe una estructura de autoridad clara, haciendo la toma de decisión sencilla de entender.

2. Organización en línea y staff: los especialistas de staff al incluirse en una organización de línea para “apoyar”, “asesorar” o “servir”, contribuyen a la eficacia y a la eficiencia de la misma; pero su autoridad es limitada a hacer recomendaciones a la lineal. Por lo que deben conocer las otras unidades y ganar experiencia para conocer mejor los problemas que puedan enfrentar. (Montana, 2002)

Cabe mencionar que la forma general de la organización se ve afectada de acuerdo a los tramos de control como resultado obteniendo una estructura organizacional alta ‘‘aquella con múltiples capas (estratos) y que es alta en términos de diferenciación vertical’’ (Hitt et al., 2006, p. 235). Una estructura de organización o plana “tiene menos capas (o estratos) de jerarquía que una estructura alta’’ (Hitt et al., 2006, p. 235)

Diseño y análisis de los Puestos de Trabajo

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma: ‘‘El diseño o análisis de trabajo contempla todos los elementos implícitos desde su creación e inserción en la estructura organizacional hasta los cometidos, responsabilidades y perfil necesario para ser ocupados por potenciales empleados’’ (p. XV). Por medio del análisis del trabajo se determina el sentido de ser del mismo, brindando las actividades claves que componen dicho puesto, ayuda a establecer y repartir las cargas de trabajo, además de una posible inserción en el organigrama, se puede determinar fusiones de puesto o adelgazamiento en la estructura.

(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 1) ‘‘La actividad humana productiva, ya sea manual, técnica, intelectual, artística o lúdica, recibirá aquí el nombre de trabajo’’ (p. 1).

Cabe mencionar que el análisis del trabajo tiene como objetivo no sólo la adaptación del individuo al trabajo, sino que también es una forma de lograr técnicamente la eficacia organizacional y obtener los resultados que se esperan a través del trabajo.

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma:

Convertir el estudio del trabajo en una herramienta, cuyos resultados sean:

- Realizar un seguimiento a los resultados obtenidos.
- Evaluar el desempeño a partir de los resultados.
- Valuar el cargo, a partir de su contribución real (valor agregado) a los productos o servicios de la organización.
- Supervisar la ejecución del trabajo desde una perspectiva objetiva y concreta, y no a través de supuestos.
- Conocer los costos escondidos en las actividades y las funciones.
- Conocer el valor que agrega cada empleado.
- Darle al trabajo su verdadera importancia.
- Orientar al empleado hacia la consecución de objetivos acordados. (pp. 5–6)

El estudio del trabajo

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma:

El ADT, por lo tanto, parte de fundamentos completamente diferente a los tradicionales, tales como:

- El trabajo no necesariamente requiere una persona que lo ejecute.
- Ningún trabajo es fijo.
- Todo trabajo debe producir unos resultados.
- Todo trabajo debe agregar valor a un producto o servicio.
- Ningún trabajo es solitario.
- Todo trabajo hace parte de una red entrelazada de actividades.
- Todo trabajo, para ser bien ejecutado, tiene unos requerimientos mínimos por parte de quien lo ejecute.
- La ejecución de todo trabajo requiere un aprendizaje.
- Todo trabajo se realiza en un ambiente y tiene unos factores de riesgo específicos.
- Con la tecnología una buena cantidad de trabajos se pueden realizar como “Teletrabajo”. (p. 6)

Diseño de Los Puestos de Trabajo

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma:

La arquitectura de la organización determina la organización determina la estructura de sus cargos, es decir, el número, la distribución, el nivel de especialización y su jerarquía, las relaciones, la dependencia, y recibe también la influencia de la estrategia empresarial y el análisis del flujo de trabajo en el sentido de que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un input, le añade valor y después lo pasa a otro trabajador. Si la organización es burocrática, ella girará en torno a la división del trabajo y por tanto los trabajos serán

muy especializados. Entre más adaptable sea la estructura, más dinámicos serán los cargos que la componen. (pp. 6-7)

“El diseño del puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto” (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 7).

Por lo que el diseño de análisis de puesto es importante debido a que impactará directamente en el desempeño del colaborador, en la eficacia de sus acciones en término económico y monetario, así como un diseño de puesto también puede ser fuente de tensión, daño físico y mental para sus ocupantes.

Por lo general se considera al diseño de cargos como una lista de enumeración de actividades o tareas a ser cumplidas y no como una fuente de satisfacción para la persona a ocupar el cargo, el reto es diseñar un cargo que vaya alineado a la estrategia de la organización y contribuya a la calidad de vida que forma parte de ésta.

Según Gómez (Gómez, Balkin & Cardy, 2000), los enfoques que registra el diseño de cargo son: enriquecimiento del trabajo, simplificación del trabajo, ampliación, rotación del trabajo y diseño del trabajo (en adelante DT) en función de equipos.

En cuanto al **enriquecimiento del trabajo**, éste hace que los cargos sean más interesantes, éste ofrece crecimiento profesional al ocupante, aumentando gradualmente las responsabilidades, objetivos y desafíos propios de las tareas del puesto, a las características de quienes lo ocupan. El enriquecimiento del puesto puede ser vertical u horizontal, en el horizontal adicionándose responsabilidades de igual complejidad y responsabilidad dentro del mismo nivel jerárquico del cargo. En el enriquecimiento vertical se agregan responsabilidades de mayor nivel de complejidad, tales como planeación, organización y control.

Cabe mencionar que para aplicar con éxito el enriquecimiento del cargo, es necesario otorgar al colaborador mayor autoridad para la toma de decisiones, estableciendo sus propias metas y autoevaluar el rendimiento. **La simplificación del trabajo**, se refiere a que las actividades pueden dividirse en tareas simples y repetitivas maximizando la eficiencia. **Ampliación y rotación del trabajo**, por medio de ésta los colaboradores salen de la monotonía ya que conlleva a que se capaciten a los colaboradores para desempeñar diferentes tareas y en cuanto al **diseño del trabajo en función de equipos**, son los miembros de los equipos quienes deciden cómo llevar a cabo una tarea. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

¿Qué es un cargo?

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma:

Mantendremos aquí la definición tradicional que aparece en muchos textos, con la advertencia de que son conceptos en evolución permanente. La mayoría de los autores consideran al **cargo** como la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, quien ocupa una posición determinada y formal en la estructura de la organizacional de la empresa. Los cargos se crean, definen y establecen buscando la efectividad de la organización en procura de los resultados tanto colectivos como individuales. (p. 13)

Queriendo decir que el cargo lo conforman las actividades que a través de este se ocupa una posición en la estructura de la organización.

¿Qué es un puesto?

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma:

Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben de llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una o más personas...La anterior definición es válida para una empresa formal, jerarquizada y con un poder central, pero para un emprendimiento dinámico no hay puestos ni posiciones, sólo hay objetivos que se deben conseguir. (p. 12)

¿Qué es una posición?

(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 12) “es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. Existe una posición para cada persona en la organización” (p. 12).

¿Qué es la tarea?

(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 12) Afirma: “Son las actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental, con una finalidad concreta se realiza una tarea” (p. 13).

¿Qué Es La Responsabilidad?

(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 13) Afirma: “Está definida por algunas de las obligaciones por las que el empleado debe de responder, y que en cierta forma definen la razón de ser del trabajo” (p. 13).

¿Qué Es Trabajo?

(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 13) Afirma: “Es un conjunto de decisiones acompañadas de las acciones requeridas para implementarlas” (p. 13).

Enfoques en el diseño de cargos.

De acuerdo a Chiavenato (2009) “existen tres enfoques a través de los cuales se pueden diseñar los cargos en las organizaciones: clásico, humanístico y situacional”.

- 1. Modelo clásico** dando énfasis a la tarea y a la eficiencia de las mismas, a través de métodos estandarizados, fragmentando el trabajo otorgando a los colaboradores incentivos salariales, siendo éstos utilizados como un recurso productivo, tomando como ejemplo la industria maquiladora.

2. **Modelo de relaciones humanas o humanístico** dando énfasis en la interacción entre las personas y grupos sociales, en el ambiente de trabajo cohesionado y agradable en el cual se realiza la tarea, e intervalos de tiempo libre, buscando la realización personal en la medida de lo posible sin modificar la esencia de la tarea ni las condiciones en las cuales de ejecuta.
3. **Modelo situacional o contingente** parte de la premisa de que el diseño del cargo debe de tener un enfoque sistémico, compuesto de entradas (información, materia prima, recursos) con las que funciona el sistema, las operaciones, o procesos de transformación, y las salidas son el resultado del trabajo del ocupante, siendo la retroalimentación el seguimiento a los resultados y la comparación con los estándares de desempeño. El modelo situacional contempla tres elementos: las personas, la tarea y la estructura organizacional

Diseño Centrales en el Puesto de Trabajo.

En el modelo propuesto por Hackman y Oldham expresa “que los puestos bien diseñados conllevan una alta motivación, desempeño de calidad, satisfacción y menores índice de ausentismo y rotación”(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 15).

De acuerdo a este modelo, el cargo debe de registrar cinco dimensiones esenciales:

1. **Variedad:** Cuando el cargo registra una diversidad de operaciones, actividades y tareas, se utilizan diferentes equipos, procedimientos y métodos que rompen con la rutina, basándose bajo el supuesto del uso de un conjunto de talentos de la persona.

2. Significación del puesto: Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás puestos de la organización y su contribución a la actividad general del departamento o de la organización.
3. Identidad: Se refiere a la capacidad que una persona tenga para identificar con claridad los resultados de sus actividades, es el grado en que una persona puede efectuar una labor completa.
4. Autonomía: Se refiere al grado de independencia y libertad que tiene el ocupante tiene para planear y ejecutar las actividades y métodos a utilizar para la ejecución de ésta, así como la programación de las actividades entre otros.
5. Retroalimentación: Refiriéndose a la información de retorno que recibe el colaborador en referencia a los resultados de su esfuerzo en el puesto, permitiéndole una autoevaluación.

Al saber reconocer la razón y propósito de un cargo, los procedimientos a utilizar y el límite de la toma de decisiones, la persona ocupante del cargo es más probable que se responsabilice del éxito o fracaso de sus acciones y evaluar su desempeño.

Análisis de Puesto

El análisis de puestos e efectúa una vez se haya diseñado un puesto de trabajo, de acuerdo a (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014, p. 61) se realiza en tres ocasiones: ‘‘primero, cuando se funda la organización y se inicia el proceso de análisis de puesto por primera vez; segundo, cuando se crean nuevos puestos, y en tercer lugar, cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas; o ante procesos de fusión o adelgazamiento de la estructura organizacional’’(p. 61).

Por **análisis de puesto de trabajo** entendemos como “el proceso que permite conocer, estudiar, y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño” (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 61).

Cabe mencionar que el análisis de puesto de trabajo hace referencia a los elementos que lo componen como ser: las tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

Los aspectos que se requieren conocer a través del análisis de puesto de trabajo se relacionan con las actividades que se llevan a cabo, así como, las percepciones, normas, los planes, la motivación, la capacidad, el potencial y las expectativas a futuro.

En un mundo en donde las empresas cuyo estilo de trabajo es dinámico tienden la tendencia de diseñar puestos cuyos perfiles a ocupar son flexibles, debido a que las tareas a desempeñar suelen ser cambiantes, por lo que el análisis se centra más en determinar las habilidades y conocimientos que necesitan los trabajadores para ser eficaces y centrarse menos en los deberes específicos.

Dessler menciona que el análisis de puesto es para determinar las obligaciones de estos y las características de las personas que se contratarán para cubrirlos, en la literatura encontraremos que para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, el análisis de puesto es la forma en que un puesto difiere de otro en relación con las demandas, actividades y habilidades que requiere.

El proceso de análisis de puesto tiene características muy particulares, entre las cuales podemos mencionar:

1. Es un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura de la organizacional.
2. Brinda pauta a los directivos para conocer qué hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía.
3. De acuerdo con lo anterior, brinda pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.
4. Permite identificar puestos delgados...

5. Identifica puestos con múltiples funciones que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario reestructurarlos o crear nuevos a partir de ellos.
6. También existen puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las de otros, cuya actividad duplicativa es superflua y no se justifica.
7. El análisis es concreto, objetivo, congruente, con lo que la empresa requiere y no es normativo.(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 63)

La Descripción de Cargos

‘‘Es un documento escrito que identifica, define y describe una labor a partir de diversas características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo hace, en qué condiciones y por qué’’(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014, p. 63). La descripción de cargo muestra a través de un documento escrito, las funciones y responsabilidades, las relaciones internas y externas, el nivel de autonomía, jerarquía, la dependencia, así como la ubicación dentro de la estructura organizacional.

Una descripción de cargos brinda claridad sobre qué se espera del empleador, sobre quién hace qué cosa, salarios equitativos, ayuda a determinar una escala salarial consistente y brinda claridad para realizar un proceso de contratación o entrenamiento.

Al momento de crear un puesto nuevo, las empresas deberán establecer claro y constante su jerarquía la cual deberá de estar alineado a la plataforma estratégica de la empresa, tanto con su estructura organizacional y con el sistema de gestión humana, de esta manera guardando con la finalidad de guardar el equilibrio entre los puestos de la organización.

Clasificación de Los Puestos.

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) Afirma:

Los puestos se clasifican en niveles: Familia de cargos y puesto específicos, en los que, por ejemplo, el ‘‘nivel uno lo compone la presidencia y los puestos asociados que serían presidente, presidente adjunto, vicepresidente y vicepresidente adjunto. En el nivel dos estaría la dirección y los puestos asociados serían director general, director, director general adjunto, subdirector general, subdirector. (p. 64)

Dentro de los beneficios que se obtienen al clasificar a los puestos bajo estos parámetros se encuentra el manejar una escala salarial equitativa de acuerdo a los niveles de los puestos, para desarrollar un plan de carrera así como lo que es preparar un plan de carrera y programas de formación.

Las Especificaciones o perfil del cargo.

“Relacionan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un desempeño satisfactorio, al igual que requisitos físicos que debe cumplir el ocupante” (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014a, p. 65). Hoy en día es normal encontrar en un documento de descriptor de puesto, un análisis de puesto, lo cual permite de manera inmediata tener en un solo documento la fotografía de qué hace un puesto y que requerirá el ocupante para cumplir con los objetivos de la organización.

Dentro de las técnicas para levantar de cargo se encuentran: entrevista, cuestionario, diario y observación.

Para la realización de un cargo se debe de tener en cuenta: la planificación, la recolección de datos así como la validación de datos y la redacción del documento como tal.

Métodos Estructurados de Análisis del Puesto de Trabajo

El nombre deriva de la forma y establecimiento para recolectar datos, dentro de las técnicas a utilizar se encuentran las que están centradas en el puesto, las técnicas centradas en la persona.

- Análisis funcional del puesto: Método desarrollado por el Servicio de Formación y Empleo del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos, con la finalidad de describir la naturaleza de los puestos de trabajo y recoger los requisitos de los empleados. La Clasificación de las actividades de los trabajos se efectúa tomando

como referencia: las tareas que realiza la persona, el manejo de los datos y otros elementos asociados al puesto.

- Cuestionario de los descripciones de gerencia: Método basado en las listas de Control, cuestionario contiene 197 ocupaciones., preguntas relativas a las ocupaciones, características. Responsabilidades de los gerentes, sus exigencias. Es adecuado para evaluar los puestos de trabajo gerenciales así como determinar necesidades de formación, crear familias de puestos, asignar retribuciones y elaborar procedimientos(Z. Hernandez, 2016).

Metodología HAY GROUP

Los descriptores de puestos se actualizarán, mediante la utilización de la metodología de la firma consultora HAY GROUP, por ser un método estructurado para el análisis de puestos de trabajo.

Método Plan Hay, es utilizado por un gran número de empresas. Sus fines están orientados al perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección; evaluación de los puestos, medición del rendimiento y el análisis general de la organización. La información obtenida tiene que ver con aspectos como: objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance del puesto. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014b, p. 76)

Desde el punto de la metodología Hay, es importante conocer y entender la posibilidad que tienen los puestos de responder por sus acciones y consecuencias organizacionales. Donde se define el puesto como el conjunto de funciones y responsabilidades que dentro de una estructura organizacional, aporta resultados que han de contribuir al fin de la organización.

Por lo que se define la siguiente tipología de puestos para integrar una estructura organizacional:

1. Directivos
2. Jefaturas
3. Especialistas
4. Operativos

Cabe mencionar que según la Metodología Hay Group las características según el tipo de puesto.

Directivos

- Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana.
- Actúan en plano táctico / práctico.
- Guía su trabajo con las políticas Generales y funcionales de la empresa.

Jefatura

- Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos próxima.
- Actúan en un plano táctico / operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares.

Especialistas

- Aporta a la organización conocimiento especializado.
- Actúan en un plano táctico / estratégico de objetivos y proyectos.

Operativos

- Consiguen resultados por sí mismos.

- Actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o instrucciones.

Es importante enunciar lo que es el proceso de descripción de puesto: como el proceso para identificar los principales elementos de un puesto, mismos que se registran en un documento claro y uniforme que nos permite comprender su contenido y alcance en la institución. Por lo que antes de analizar o describir un puesto, se debe entender el puesto (no a la persona) y las principales funciones o actividades que desarrolla.

Se deben tomar en cuenta algunas consideraciones al momento de realizar un análisis y descriptor de puesto con base a Metodología Hay, como ser:

- Obtener la fotografía del puesto que se está desempeñando
- Reflejar el contenido real y actual del puesto, no las características de la persona
- Ser claros, concretos y precisos.
- Desarrollar descriptor de puesto en base a metodología HAY

Según dicha metodología, se indican los elementos que debe contener y Descriptor de puesto, así como el perfil, siendo estos los siguientes:

Descriptor de puesto

- Datos de Identificación: Conjunto de datos que permiten situar al puesto dentro de la organización al momento actual (Titulo, reporta a, dirección funcional, sub dirección de área, Departamento, Ubicación física).

- Revisiones y aprobaciones: registro de los nombres, firmas y fechas de las personas que revisaron, validaron y aprobaron la descripción del puesto (Ocupante o titular del puesto, Jefe inmediato, Recursos Humanos).
- Responsabilidades principales: se deben registrar en el formato, las principales responsabilidades, actividades o funciones del puesto en término de resultados, aportados de forma permanente a la organización. Siendo redactadas de acuerdo a una acción (verbo), objeto (sobre que lo hace) y resultado.
- Misión del puesto: Es la razón de ser del puesto dentro de la organización en el sentido más global, y responde a la pregunta ¿para qué existe tu puesto en el organismo?
- Relaciones internas y externas: Las relaciones internas son los principales contactos internos, que debe mantener el puesto para lograr sus objetivos, excluyendo a superiores y subordinados. Las relaciones externas son los principales contactos fuera del organismo en el que trabaja, que debe mantener el titular del puesto para lograr sus objetivos.
- Dimensiones: Dimensiones anuales en las que influye más claramente o es responsable el puesto. Recursos en los cuales el puesto tiene influencia directa. Algunos puestos no manejan recursos, estos pueden ser: monetarios y no monetarios.
- Problemas: Problemas más complejos o desafiantes que resuelve el titular del puesto en el desempeño de sus responsabilidades actuales.
- Decisiones: Decisiones que toma el titular del puesto en forma autónoma y recurrente, sin tener que consultar con su superior inmediato.
- Estructura Organizacional: Registrar los títulos de puesto en la estructura de la organización (no se incluyen los nombres de los titulares del puesto).

Perfil del puesto: Es el documento que nos permite conocer las características profesionales y personales que deberán tener las personas para cubrir el puesto.

Detallándose las siguientes características a nivel de:

1. Generales: Edad, sexo, estado civil, viajes de trabajo – frecuencia.
2. Escolaridad: Grado de estudio mínimo necesario
3. Área o Especialidad: adecuada al puesto
4. Habilidades técnicas y administrativas
5. Idiomas
6. Experiencia Laboral.

Es clave para el gestor de recursos humanos identificar estas características, conocimientos y experiencias idóneas, al realizar el proceso de reclutamiento y selección de candidatos; ya que de esa forma asegurará realizar una selección exitosa para el ocupante de determinado puesto. Siendo fundamental la relación tanto del Descriptor como del perfil del puesto. Partiendo de estos se podrá realizar gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.

2.4 Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados para efectos de este proyecto final de graduación se basan en los formatos: proporcionados por:

- a) Análisis de puesto, proporcionado por la Licenciada Marial Elena Morazan, durante la asignatura **Reclutamiento y Selección**.

El instrumento utilizado contiene:

- Datos generales

- Posición en la estructura
- Aspectos organizativos
- Formación
- Experiencia
- Responsabilidad
- Aspectos ejecutivos (Toma de decisión)
- Contenido del puesto de trabajo (Objetivo del puesto y funciones)

b) Descriptores de puesto bajo la Metodología Hay Group, proporcionado por la Licenciada Zaira Hernandez, **Gestión de la compensación.**

La herramienta está compuesta por los siguientes elementos:

- Identificación (elementos generales)
- Propósito general (Objetivo del puesto)
- Responsabilidades / funciones,
- Relaciones internas y externas
- Dimensiones y competencias.

Incluyéndose dos elementos, como ser:

Mando, que indica el número de personas bajo su cargo o que dependen directamente del puesto.

Perfil, que reflejo la información sobre, nivel educativo, conocimientos especializados y experiencia laboral.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 Metodología 1 – Análisis de puestos

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Para éste proyecto, el tipo de investigación se define como Cualitativa, ya que “se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”(R. Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, p. 364). Se fundamentó dicha investigación mediante la recolección de información generada por los colaboradores, que contribuyó al análisis de los puestos, siendo la base para la actualización de los descriptores de puestos en base a Metodología HAY GROUP, contribuyendo a la definición de la estructura idónea y formal para el departamento de producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V.

Se utilizó el diseño de investigación de tipo Investigación-Acción, ya que tiene como finalidad mejorar prácticas concretas, centrándose en aportar información que guiará para la toma de decisiones, procesos y reforma estructural, por medio del cual propiciará conciencia a los colaboradores en su papel en este proceso de transformación los colaboradores, a través del análisis de puesto, desarrollándose en un entorno natural en los puestos de trabajo que ocupan actualmente. (R. Hernandez et al., 2010, p. 510) afirma: “La investigación-acción se integra con fases secuenciales de acción: planificación, identificación de hechos, análisis, implementación y evaluación” (p. 510). Este tipo de diseño de investigación brindó, no solo conocimientos o diagnóstico, sino que también permitió crear entre los colaboradores conciencia sobre sus circunstancias sociales, así como la necesidad de mejorar su calidad de vida.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V. está conformado por una planta de producción y tres importantes empresas: CASAMARMOL, dedicada a ofrecer productos de finos acabados complementarios al rubro de piedras naturales, con tiendas ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Roatan. CASAVITA tiene un enfoque en servicios integrales que dan soluciones técnicas a los retos de la construcción, ubicada en la ciudad de Comayagüela y la UNIDAD DE NEGOCIO CASAMARMOL DESIGN, dedicada al rubro de las cocinas diseñadas bajo estándares de calidad y finos acabados, siendo importadas de Italia a través de la marca exclusiva ARAN, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, cuenta con un total de 96 colaboradores, los cuales integran los siguientes departamentos: Contabilidad, Sistemas, Ventas, Bodega de Producto Terminado, Servicios Integrales, Producción, Importaciones/Exportaciones, Recursos Humanos, Compras, Mercadeo y Mantenimiento.

3.1.3 Población y muestra

Para la presente investigación, la población está representada por el personal que integra el departamento de Producción del Grupo Mármol de Honduras S.A. de C.V.

Para este proyecto de graduación, se realizó un censo en el departamento de producción, obteniendo información más completa de cada uno de los colaboradores que desempeñan un puesto, ya que a través del análisis de los mismos, en dicho departamento, se tomaron decisiones a corto plazo, permitiendo actualizar dicha estructura dentro del Grupo.

3.1.4 Delimitación de la investigación

Grupo Mármol de Honduras está integrado por doce departamentos siendo los siguientes: Gerencia General, Contabilidad, Sistemas, Ventas, Bodega de Producto Terminado, Servicios Integrales, Producción, Importaciones/Exportaciones, Recursos Humanos, Compras, Mercadeo y Mantenimiento, los cuales prestan servicios profesionales a las diferentes empresas que integran el grupo, sin embargo el desarrollo de éste proyecto se centró en el departamento de producción.

3.1.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección y análisis de datos para este proyecto, por ser de enfoque cualitativo, se utilizó la combinación de las técnicas de entrevista, que permite intercambiar información entre una persona y otra, con el objetivo de obtener de la fuente directa (trabajador) los puntos críticos que componen cada puesto de trabajo, a través de preguntas dirigidas, para posterior obtener su validación por medio de la observación.

A través de la herramienta de análisis de puesto, se obtuvo la información relevante para conocer, estudiar y ordenar las diferentes actividades que una persona o colaborador desarrolla en su puesto de trabajo, así como los requisitos que debe cumplir para un desempeño eficaz dentro de la organización.

Se tomó como base que Torres Laborde & Jaramillo Naranjo (2014) afirman que: “el análisis de puesto de trabajo hace referencia a los elementos que lo componen como ser: las tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución”(p. 61).

La herramienta o formato para el análisis de puesto contiene los siguientes elementos:

- Datos generales
- Posición en la estructura
- Aspectos organizativos
- Formación
- Experiencia
- Responsabilidad
- Aspectos ejecutivos (Toma de decisión)
- Contenido del puesto de trabajo (Objetivo del puesto y funciones)

En conjunto estos elementos suministraron la información necesaria para determinar el propósito del puesto y su ubicación dentro del departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V., y ser la base para elaborar el descriptor de puesto, siendo el medio que permitió la actualización de la estructura.

Formato 1. Análisis de puestos

(Morazán, 2016)

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del Puesto	
Fecha de la descripción	
Jefe Inmediato Superior	
Supervisa a	
Informador	

I. DATOS DE POSICION EN LA ESTRUCTURA

(Señale la posición del puesto en la estructura, indicando los nombres de los puestos superiores – jerárquicos o funcionales- y subordinados)

	Formación técnica Básica					
_____Especialidades/ Postgrado		_____ Nombre del universitario:				
_____		_____ título o del área de estudio.				
Conocimientos Técnicos: Enliste los conocimientos técnicos y /o profesionales que de ben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible alcanzar un desempeño eficaz.						
Descripción del conocimiento		Grado de Desarrollo de estos conocimientos				
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
1.						
2.						
3.						

IDIOMAS:									
Que idiomas son importantes para el correcto desempeño del puesto.									
Descripción	Grado de Desarrollo de estos conocimientos								
	Conversación			Escritura			Lectura		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ingles									
Francés									
Alemán									
Otros									

IV. EXPERIENCIA	
Describa las tareas, funciones o trabajos en los que hay que tener experiencia. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional que garantizan que se podrán resolver situaciones o cumplir funciones del puesto de trabajo	
Finalidad	

Descripción de la experiencia	Muy Desarrollada	Bastante Desarrollada	Desarrollo de tipo Medio	Bajo Desarrollo	Muy Bajo Desarrollo	Sin Experiencia

V. RESPONSABILIDAD

RELACIONES: Con quienes se relaciona frecuentemente en el desempeño de su trabajo y con qué finalidad.

Finalidad				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

MANDO:

Cuántas personas depende directamente de usted:		Qué tipo de trabajo realizan las personas que dependen de usted:	
--	--	---	--

VI. ASPECTOS EJECUTIVOS

TOMA DE DECISIONES:

Qué decisiones debe tomar en el desempeño de su puesto de trabajo

Frecuencia	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
Importancia	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin Importancia
Normativa	Muy Escasa	Escasa	Abundante	Muy Abundante
Responsabilidad patrimonial	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja
Responsabilidad por seguridad personal	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja
OBSERVACIONES:				

VII. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO		
OBJETIVO DEL PUESTO: Escriba de forma general la principal misión u objetivo del puesto.		
Áreas de resultados esperados Cuáles son los resultados más importantes que se deben alcanzar en su puesto de trabajo	Funciones críticas para alcanzar estos resultados Cuáles son las funciones y tareas críticas que debe realizar para lograr este resultado	Si puede, describa cuántas horas totales le toma realizar esta función.

3.1.6 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para el plan de recolección y procesamiento de datos se siguieron los siguientes pasos:

- ✚ Paso No. 1: Propuesta de temas para proyecto a la Gerencia General (semana del 20 al 27 de enero 2017).
- ✚ Paso No. 2: Definición y aprobación del tema a Desarrollar (27 de enero 2017).
- ✚ Paso No. 3: Solicitud a la Gerencia de Producción de apoyo para desarrollo del proyecto final con fines académicos en el Departamento de producción (Jueves 2 de Febrero)
- ✚ Paso No. 4: Visita a la planta de producción por parte de maestrantes para conocer el funcionamiento y operatividad del departamento de producción.(Viernes 3 de febrero 2017).
- ✚ Paso No. 5: Búsqueda y selección de la herramienta idónea para hacer el análisis de puesto (Semana del 6 al 10 de febrero 2017).
- ✚ Paso No. 6: Solicitar a la Gerencia de Producción los descriptores de puestos que manejan a la fecha. (20 de febrero 2017)
- ✚ Paso No. 7: Aplicación de la herramienta para el análisis de puesto, y comparar con la información proporcionada por el Gerente de Producción.(20 de febrero al 10 de marzo 2017)
- ✚ Paso No. 8: Validación de la información a través de las técnicas de observación y la entrevista.(20 de febrero al 10 de marzo 2017)

3.2 Metodología 2 – Metodología Hay Group

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Para este proyecto, el tipo de investigación se define como Cualitativa, ya que “se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”(R. Hernandez et al., 2010, p. 364). Se fundamentó este tipo de investigación mediante la recolección de información generada por los colaboradores, que contribuyó al análisis de los puestos actuales, siendo la base para la actualización de los descriptores de puestos según Metodología HAY GROUP, contribuyendo a la definición de la estructura idónea y formal para el departamento de producción del Grupo Mármol de Honduras S.A. de C.V.

Utilizando como diseño de investigación el de tipo Investigación-Acción, ya que tiene como finalidad mejorar prácticas concretas, centrándose en aportar información que guio la toma de decisiones, procesos y reforma estructural. Por medio del cual propició conciencia a los colaboradores en cuanto al papel en el proceso de transformación, a través del análisis de puesto, desarrollándose en un entorno natural en los puestos de trabajo que ocupan actualmente. Hernandez et al. (2010) afirma: “La investigación-acción se integra con fases secuenciales de acción: planificación, identificación de hechos, análisis, implementación y evaluación” (p. 510).

Este tipo de diseño brindó, no solo conocimientos o diagnóstico, permitió crear entre los colaboradores, conciencia sobre la importancia de conocer y entender la razón de ser, o rol de un determinado puesto dentro de una estructura, para el logro de objetivos organizacionales.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V. está conformado por una planta de producción y tres importantes empresas: CASAMARMOL, dedicada a ofrecer productos de finos acabados complementarios al rubro de piedras naturales, con tiendas ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Roatan. CASAVITA tiene un enfoque en servicios integrales que dan soluciones técnicas a los retos de la construcción, ubicada en la ciudad de Comayagüela y la UNIDAD DE NEGOCIO CASAMARMOL DESIGN dedicada al rubro de las cocinas diseñadas bajo estándares de calidad y finos acabados, siendo importadas de Italia a través de la marca exclusiva ARAN, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, cuenta con un total de 96 colaboradores, los cuales integran los siguientes departamentos: Contabilidad, Sistemas, Ventas, Bodega de Producto Terminado, Servicios Integrales, Producción, Importaciones/Exportaciones, Recursos Humanos, Compras, Mercadeo y Mantenimiento.

3.2.3 Población y muestra

Para la presente investigación, la población está representada por el personal que integra el departamento de Producción del Grupo Mármol de Honduras S.A. de C.V.

Para este proyecto de graduación se realizó un censo, ya que se incluyeron todos los integrantes del departamento de producción, obteniendo información más completa de cada uno de los colaboradores que desempeñan un puesto, a través del análisis de los mismos se tomaron decisiones a corto plazo, permitiendo actualizar dicha estructura dentro del Grupo.

3.2.4 Delimitación de la investigación

Grupo Mármol de Honduras está integrado por doce departamentos siendo los siguientes: Gerencia General, Contabilidad, Sistemas, Ventas, Bodega de Producto Terminado, Servicios Integrales, Producción, Importaciones/Exportaciones, Recursos Humanos, Compras, Mercadeo y Mantenimiento, los cuales prestan servicios profesionales a las diferentes empresas que integran el grupo, sin embargo el desarrollo de éste proyecto se centró en el departamento de producción.

3.2.5 Limitación de la investigación

Para esta metodología se presentó la siguiente limitación:

- Información limitada para consulta en forma pública de la Metodología HAY GROUP, para elaborar descriptores de puesto; basándose el diseño de la herramienta en presentaciones obtenidas de capacitaciones brindadas por dicha firma a empresas y universidades dirigida a gestores del área de recursos humanos.

3.2.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección y análisis de datos para éste proyecto, por ser de enfoque cualitativo, se utilizó la combinación de las técnicas de entrevista, que permite intercambiar información entre una persona y otra, con el objetivo de obtener de la fuente directa (trabajador) los puntos torácicos que componen cada puesto de trabajo, a través de preguntas dirigidas, para posteriormente obtener su validación por medio de la observación.

Por medio de la herramienta de descriptor de puesto bajo la metodología HAY GROUP, el cual utilizó información relevante del análisis de puesto, para determinar los deberes y responsabilidades de cada uno de éstos, así mismo el perfil que el ocupante requiere para

desempeñarse de forma eficaz, donde las responsabilidades tienen una estructura de redacción que denota lo siguiente:

- **Acción (¿Qué?):** Se refiere a la aplicación del verbo en infinitivo más apropiado, el cual debe considerarse de acuerdo al tipo de puesto que estamos describiendo. Ejemplo:
Para Jefaturas, se utiliza: Programar, Coordinar, Supervisar.
- **Función (¿Qué?):** Es la parte de la oración en la que se aplica la acción (verbo), es decir, indica el complemento “qué hace”.
Ejemplo: Programar las fechas de capacitación...
- **Resultado (¿Para qué?):** Indica el resultado que directamente asume el puesto frente a la organización.
Ejemplo: Programar las fechas de capacitación para elaborar el calendario anual.

De igual manera categorizar según la tipología de puestos definida por esta metodología (Directivos, Jefaturas, Especialistas u Operativos), donde se diferencian unos con otros, así mismo la relación entre estos para el logro de resultados en la organización.

La herramienta o formato está compuesta por los siguientes elementos:

- Identificación (elementos generales)
- Propósito general (Objetivo del puesto)
- Responsabilidades / funciones,
- Relaciones internas y externas
- Dimensiones y competencias.

Así mismo los factores comunes de los puestos de trabajo a nivel de responsabilidad, solución de problemas y competencia.

Formato 2. Descriptor de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Nombre del puesto del Jefe inmediato:
Departamento al que pertenece el puesto:	Ciudad:
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

--

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL PUESTO.

<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto asignado:• Activos fijos (detallado):
--

4. IMPACTO DEL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: () Ejecuta: () Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del puesto.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / puesto	Motivo	Frecuencia

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia

6. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1.
2.

8. MANDO

No. De personas que dependen directamente del puesto: 0

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:

Competencias Técnicas:

Competencias Específicas:

3.2.7 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para el plan de recolección y procesamiento de datos se siguieron los siguientes pasos:

- ✚ Paso No. 1: Propuesta de temas para proyecto a la Gerencia General (semana del 20 al 27 de enero 2017).
- ✚ Paso No. 2: Definición y aprobación del tema a Desarrollar (27 de enero 2017).
- ✚ Paso No. 3: Solicitud a la Gerencia de Producción de apoyo para desarrollo del proyecto final con fines académicos en el Departamento de producción (Jueves 2 de Febrero).
- ✚ Paso No. 4: Visita a la planta de producción por parte de maestrantes para conocer el funcionamiento y operatividad del departamento de producción (Viernes 3 de febrero 2017).
- ✚ Paso No. 5: Seleccionar con base a la necesidad de la empresa la herramienta a utilizar para elaborar la descripción del puesto (Semana del 6 al 10 de febrero 2017).
- ✚ Paso No. 6: Elaborar los descriptores de puesto en base a la metodología seleccionada, siendo HAY GROUP en este caso (27 de febrero al 4 de marzo 2017).
- ✚ Paso No. 7: Categorización de los puestos en base a metodologías seleccionadas, para el departamento de Producción. (5 de marzo 2017).
- ✚ Paso No. 8: Diseñar la estructura organizacional para el departamento de producción, a través de la gestión de puestos (6 al 7 de marzo 2017).
- ✚ Paso No. 9: Validación de la información a través de las técnicas de observación y la entrevista. (8 y 9 de marzo 2017).

- ✚ Paso No.11: Graficar visualmente la estructura organizacional propuesta por medio de un organigrama (10 de marzo 2017).
- ✚ Paso No. 12: Presentación de resultados a la Gerencia General y Gerencia de producción para contribuir a la actualización de dicha estructura (3 al 8 de abril 2017).
- ✚ Paso No. 10: Presentar los descriptores de puestos actualizados para aprobación por parte de la gerencia general y gerencia de producción. (2 al 6 de mayo 2017).

CAPITULO IV. ANALISIS Y RESULTADOS

4.1 Antecedentes de la empresa

El Grupo Mármol de Honduras una empresa hondureña dedicada a la producción y comercialización de piedras naturales y finos acabados siendo fundada en Tegucigalpa, Honduras, en el año 1970 con un enfoque de explotación, procesamiento y comercialización de mármoles nacionales para atender el mercado doméstico. En 1984, bajo el liderazgo de Pedro Schmid T. (QDDG), la empresa implementó un nuevo plan estratégico, por lo que se empezó a procesar piedras naturales de distintas partes del mundo, para luego exportarlas en Centro América y Estados Unidos

La empresa se caracteriza por ser líder en su rubro y es reconocida a nivel internacional por su calidad, servicio personalizado, innovación, y soluciones integrales, presente en todo proyecto de construcción, remodelación y decoración.

Actualmente, el Grupo Mármol de Honduras S.A. de C.V. está conformado por una planta de producción, y tres empresas como ser: CASAMARMOL, CASA VITA y CASAMARMOL DESIGN.

Identificándose a través de los siguientes logos:



Grupo Mármoles de Honduras está integrado por doce departamentos que se detallan así: Gerencia General, Contabilidad, Sistemas, Ventas, Bodega de Producto Terminado, Servicios Integrales, Producción, Importaciones/Exportaciones, Recursos Humanos, Compras, Mercadeo y Mantenimiento, los cuales prestan servicios profesionales a las diferentes empresas que integran el grupo.

4.1.1 Breve descripción histórica

Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V. cuenta con 46 años de estar en el mercado, en específico en el rubro de la construcción, atiende a clientes de Estados Unidos, Italia, toda Centro América y Panamá, al igual que ciertos mercados claves del Caribe. Esto se logra por medio de canales de distribución que varían según el producto, ya sea por medio de ventas directas al constructor o desarrollador, o bien, a través de tiendas al detalle, similares a Casamármol en Honduras y Nicaragua.

A futuro, la empresa planea ampliar su presencia en todos los países de la región y mercados clave de Sudamérica, a través de una red de distribuidores. Así también, establecer presencia directa en Estados Unidos y Canadá. Y convertirse en la empresa hondureña líder en la exportación de productos no tradicionales.

4.1.2 Productos que elabora o productos que ofrece

Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V., dispone de una gama de productos exclusivos, entre los cuales destacan los detalles arquitectónicos elaborados con un alto valor agregado como cubiertas, pisos especializados, chimeneas, columnas, lavamanos, arcos y otros productos elaborados a la medida. La empresa goza de una solidez en el mercado gracias a su producción con tecnología de punta y la constante capacitación de sus colaboradores.

4.1.3 Información adicional

MISION

Somos la marca y grupo de empresas referentes para nuestros clientes y para los diferentes mercados en los que participamos; con la producción y comercialización de piedras naturales, y acabados finos en general de la mejor calidad. Nuestro servicio representa una experiencia única de compra para nuestros clientes y nuestros productos superan sus expectativas. Fabricamos con tecnología y procesos que nos diferencian y garantizan una total calidad.

VISION

Ser el grupo de empresas: fabricante y comercializadoras, referentes a nivel Internacional, con un crecimiento rentable sostenido y socialmente responsables. Reconocidos por nuestra excelencia, permanente desarrollo e innovación, exclusividad, servicio impecable y soluciones integrales en piedras naturales y acabados finos en general. Generando un excelente clima laboral, un desarrollo constante para nuestros colaboradores y nuestra comunidad.

VALORES DE LA EMPRESA

El éxito de Mármoles de Honduras S.A de C.V. se basa en los valores fundamentales que acompañan a sus colaboradores. Los siguientes valores forman una parte integral de la empresa:

- **Integridad:** Este valor se logra cuando se es consecuente con los valores éticos y morales, siendo coherentes en todo ambiente que se desarrolle, dentro y fuera de la empresa.
- **Honestidad:** Ser siempre sinceros, sin engaños o retrasos, evitar la murmuración y guardar discreción y tener cuidado especial en el manejo de los bienes económicos y materiales.

- **Respeto:** Es tener respeto por nosotros mismos y por los demás mediante el buen trato generando confianza y promoviendo igualmente la cooperación.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de contratos establecidos y deberes asumidos con el cliente y con la empresa, actuando con profesionalismo, iniciativa y pasión.
- **Vocación de Servicio:** Se logra al utilizar nuestra capacidad y esfuerzo para brindar una atención satisfactoria, adoptando una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

4.2 Proceso Actual

4.2.1 Descripción de los procesos

El Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V., actualmente no cuenta con procesos para realizar la actualización de su estructura.

4.2.2 Análisis de personal

El departamento de producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V., actualmente cuenta con una estructura integrada por 6 áreas de producción, 24 puestos y 34 colaboradores definido dicho departamento de la siguiente manera:

Área de Patio de Piedra y Trituración: Recepción de la materia prima que llega a la planta en bloques y piedra quebrada, la cual se almacena adecuadamente llevando un control específico. Así mismo realiza la preparación de la materia prima con la maquinaria idónea para determinar calidad y tonalidad de la misma y trasladarla a corte primario según órdenes o programas de producción. Dicha área la integran cuatro colaboradores que desempeñan tres puestos, según se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	Número de puestos	Número de Plazas
Supervisor de Trituración	1	1
Auxiliar de Trituración	1	2
Operador planta de trituración automatizada	1	1
Totales	3	4

Área de Corte: Transforma la materia prima de dimensiones industriales a módulos específicos, los cuales representan el área comercial que se procesa y convierte en producto terminado. Dicha área la integran seis colaboradores que desempeñan seis puestos, según se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	Número de puestos	Número de Plazas
Supervisor de la sección de cortes y patio de planchas	1	1
Operador sierra puente No 2	1	1
Operador sierra puente No 3	1	1
Operador sierra puente Tecna 36A GMM	1	1
Ayudante sierra puente No 2	1	1
Ayudante sierra puente No 3	1	1
Totales	6	6

Área de Artesanía: Al recibir la materia prima que envían del área de corte, se implementa el proceso de armado de muebles, de acuerdo a especificaciones, elaboración de bordes, así mismo darles el acabado final, con el propósito de ofrecerlo como producto terminado. Dicha área la integran siete colaboradores que desempeñan tres puestos, según se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	Número de puestos	Número de Plazas
Supervisor de producción / artesanías y pulidoras manuales	1	1
Armado de muebles	1	3
Operador de máquinas Pulicantos / PRO EDGE	1	3
Totales	3	7

Área de Torno: Transforma la materia prima, a través de torneado corte, torneado brillo, nivelación y pulido de piezas; así como el armado y ensayo de todas las piezas con el propósito de obtener un producto terminado con alto valor agregado. Dicha área la integran cuatro colaboradores que desempeñan dos puestos, según se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	No de puestos	No de Plazas
Supervisor de producción / Tornos	1	1
Especialista en tornos	1	3
Totales	2	4

Área de Escultura: Transforma la materia prima recibida de áreas de proceso previas, en su mayoría de las fresadoras, especialmente en lo relacionado a tallado (arte) para darle el acabado final y obtener un producto terminado (columnas, chimeneas, lavamanos, entre otros) con alto valor agregado. Dicha área la integran tres colaboradores que desempeñan tres puestos, según se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	No de puestos	No de Plazas
Encargado del área de escultura	1	1
Especialista en la sección de escultura	1	1
Asistente del área de escultura	1	1
Totales	3	3

Área de Empaque y control de calidad: Recepcion de todos los productos terminados, y realizar una limpieza general sobre la superficie de cada pieza, así mismo aplicando los insumos o químicos adecuados y cubrir expectativas de calidad y proceder al empaque, y al no contar con especificaciones de empaque, trasladarlo a la bodega de producto terminado. Dicha área la integran cuatro colaboradores que desempeñan dos puestos, según se ilustra en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	No de puestos	No de Plazas
Supervisor de área de empaque	1	1
Abrillantador y empacador	1	3
Totales	2	4

De igual forma, brindan apoyo a las áreas antes mencionadas los puestos que dependen de la gerencia de producción, siendo este último incluido como ser:

Nombre del puesto	Número de puestos	Número de Plazas
Gerente de Producción	1	1
Asistente de la gerencia de producción	1	1
Diseñador, programador y operador de las fresadoras Omag	1	2
Operador máquina hilo diamantado, Alpe y BM	1	1
Encargado de limpieza general	1	1
Totales	5	6

Cabe destacar la solicitud a la gerencia de producción de descriptores de puesto del personal

que integra el departamento, y manifestó no contar con los mismos formalmente, por lo que entregó un archivo de Excel que contenía los nombres de los puestos, nombre del ocupante y las funciones a desempeñar por cada uno. Tal como se muestra un ejemplo en la figura 2.

	A	B
2	Funciones que desempeñan por los colaboradores a continuación descritos:	
3	1	
4	Concepción Oliva	
5	Supervisor de Trituración	
6	1	Organizar y supervisar el trabajo en el area de Trituración en las dos areas de producción.
7	2	Organizar y supervisar la limpieza de las pilas donde se lleva a cabo tratamiento del agua industrial
8	3	Organizar y supervisar el trabajo de limpieza general en el Patio de Piedra
9	4	Requisar los materiales y combustible necesarios para un buen desempeño en todo lo relacionado a la trituración
10	5	Requisar el equipo de protección personal en tiempo y forma para cada uno de los colaboradores que estan a su cargo y su correcto uso.
11	6	Elaboración de informes a gerencia de producción
12	7	Manejar el montacargas para colaborar con todas las actividades que se deben desarrollar en las areas de producción.
13	8	Manejar la cargadora para todos los movimientos que se deben hacer con la misma, especialmente para:
14		A.- Abastecimiento de materia prima en las dos areas de trituración (Piedra Quebrada)
15		B.- Organización de la materia prima que se recibe de la cantera dentro de la bodega de la misma.
16		C.- Descarga de bloques importados
17		D.- Carga de Marmolina en rastra, cuando se entrega a a granel
18		E.- Carga de Volquetas con desperdicio que debe ser evacuado del interior de la planta, para mantener orden y presentación en el Patio de Piedra
19	9	Velar por el buen funcionamiento de las naves de trituración
20	10	Organizar y liderar la descarga de planchas importadas
21	11	Llevar control diario de asistencia del personal que está bajo su responsabilidad
22	12	Velar por el buen funcionamiento de las maquinas que estan bajo su responsabilidad
23	13	Garantizar alto grado de calidad en todos los producto que se generen en el area de trituración.
24		

Figura 2. Funciones de colaboradores, Área de producción, Mármoles de Honduras
Fuente: (Empresa Mármoles de Honduras, 2017)

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

En esta investigación se aplicó la metodología Hay Group y el análisis de puestos, donde la primera se utilizó para elaborar los descriptores de puestos y para redactar los deberes y responsabilidades de cada uno de éstos de forma estructurada con un ¿Qué? ¿Para qué?, así como el resultado esperado, categorizando según la tipología de puestos definida como ser: Directivos, Jefaturas, Especialistas u Operativos, donde se diferencian unos con otros, de igual forma la relación entre estos para el logro de los resultados en la organización, con el fin de ubicar los puestos en la estructura.

La segunda metodología generó información relevante para conocer, estudiar y ordenar las

diferentes actividades que los colaboradores desarrollan en su puesto de trabajo, requisitos que deben cumplir para un desempeño eficaz dentro de la organización, y tipo de maquinaria o herramientas a utilizar en el puesto de trabajo. Las técnicas de recolección de información aplicadas fueron la entrevista y la observación, con la finalidad de obtener datos de primera mano y contribuir a la actualización la estructura del departamento de producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V.

4.3.2 Aplicación

Para efectos de este proyecto se aplicó la herramienta de análisis de puesto y se elaboraron los descriptores según metodología Hay Group al total de colaboradores que actualmente integran el departamento de Producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A. de C.V, el cual está compuesto por 34 colaboradores según estructura a la fecha, en donde se formalizaron las posiciones contribuyendo a la actualización de la estructura organizacional en dicho departamento.

Para el análisis de puestos se utilizaron los métodos de recolección de información como ser: la entrevista y observación donde se obtuvo información directa de la fuente. (Ver Anexo 1).

4.3.3 Resultados

Para efectos de esta investigación se tomó al departamento de producción como población, integrado por un total de 34 colaboradores, ubicados en 24 puestos. Partiendo de la aplicación de las metodologías antes mencionadas, se ilustra la siguiente tabla que detalla las nomenclaturas de nombres según tipología de puestos para integrar la propuesta de estructura organizacional de dicho departamento.

CATALOGO DE PUESTOS ACTUAL Y PROPUESTO

No.	Nombre puesto actual	No de Plazas	No.	Nombre puesto propuesto	No de Plazas
1	Gerente de Producción	1	1	Gerente de Producción	1
2	Supervisor de Trituración	1	2	Supervisor patio de piedra y trituración	1
3	Auxiliar de Trituración	2	3	Auxiliar de Trituración	2
4	Operador planta de trituración	1	4	Operador Máquina de Trituración	1
5	Operador Máquina de hilo diamantado, ALPE, BM	1	5	Operador Maquina Pellegrini	1
6	Encargado de la limpieza general	1	6	Auxiliar de Limpieza	1
7	Supervisor de la sección de cortes y patio de planchas	1	7	Supervisor área de cortes	1
8	Operador de la sierra Puente No 2	1	8	Especialista en corte	1
9	Operador de la sierra puente No 3	1		Especialista en corte	1
10	Operador de la sierra tecna 36 A GMM	1		Especialista en corte	1
11	Ayudante de la sierra puente 2	1		Especialista en corte	1
12	Ayudante de la sierra puente 3	1		Especialista en corte	1
13	Supervisor de producción/artesanía y pulidoras manuales	1	9	Supervisor área de artesanía	1
14	Armado de muebles	3	10	Especialista en artesanía	3
15	Operador de máquinas Pulicantos / EDGE	3		Especialista en artesanía	3
16	Encargado del área de Escultura	1	11	Encargado área de escultura	1
17	Especialista en la sección de Escultura	1	12	Especialista en escultura	1
18	Asistencia del área de escultura	1	13	Auxiliar de escultura	1
19	Supervisor de Producción / Tornos	1	14	Supervisor área de Tornos	1
20	Especialista en tornos	3	15	Especialista en Tornos	3
21	Supervisor del área de empaque	1	16	Supervisor área de empaque y control de calidad	1
22	Abrillantador y empacador	3	17	Especialista en empaque y control de calidad	3
23	Diseñador, Programador, operador de las fresadoras Omag	2	18	Diseñador, Programador, operador de las fresadoras Omag	2
24	Asistente de la gerencia de producción	1	19	Asistente Gerente de Producción	1

Resultados de la investigación:

- Modificación en la nomenclatura de los nombres de puestos de trabajo.
- Inexistencia de herramienta para realizar análisis de puestos y elaborar los descriptores.
- Clasificación de los puestos de acuerdo a tipología.
- Supresión de puestos de trabajo mediante el rediseño de estos, pasando de 24 a 19 puestos.
- En cuanto al organigrama se obtuvieron los siguientes resultados:
 - Estructura alta
 - Categorización de puestos en siete niveles
 - Siete tramos de control

Tras la aplicación de los análisis de puestos y la elaboración de los descriptores de puestos con base a la metodología Hay Group, se obtuvo como resultado contribuir a la actualización de la estructura organizacional del Departamento de Producción del Grupo Mármol de Honduras S.A de C.V. evidenciándose en la figura 3.

**PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
MARMOLES DE HONDURAS S.A DE C.V.**

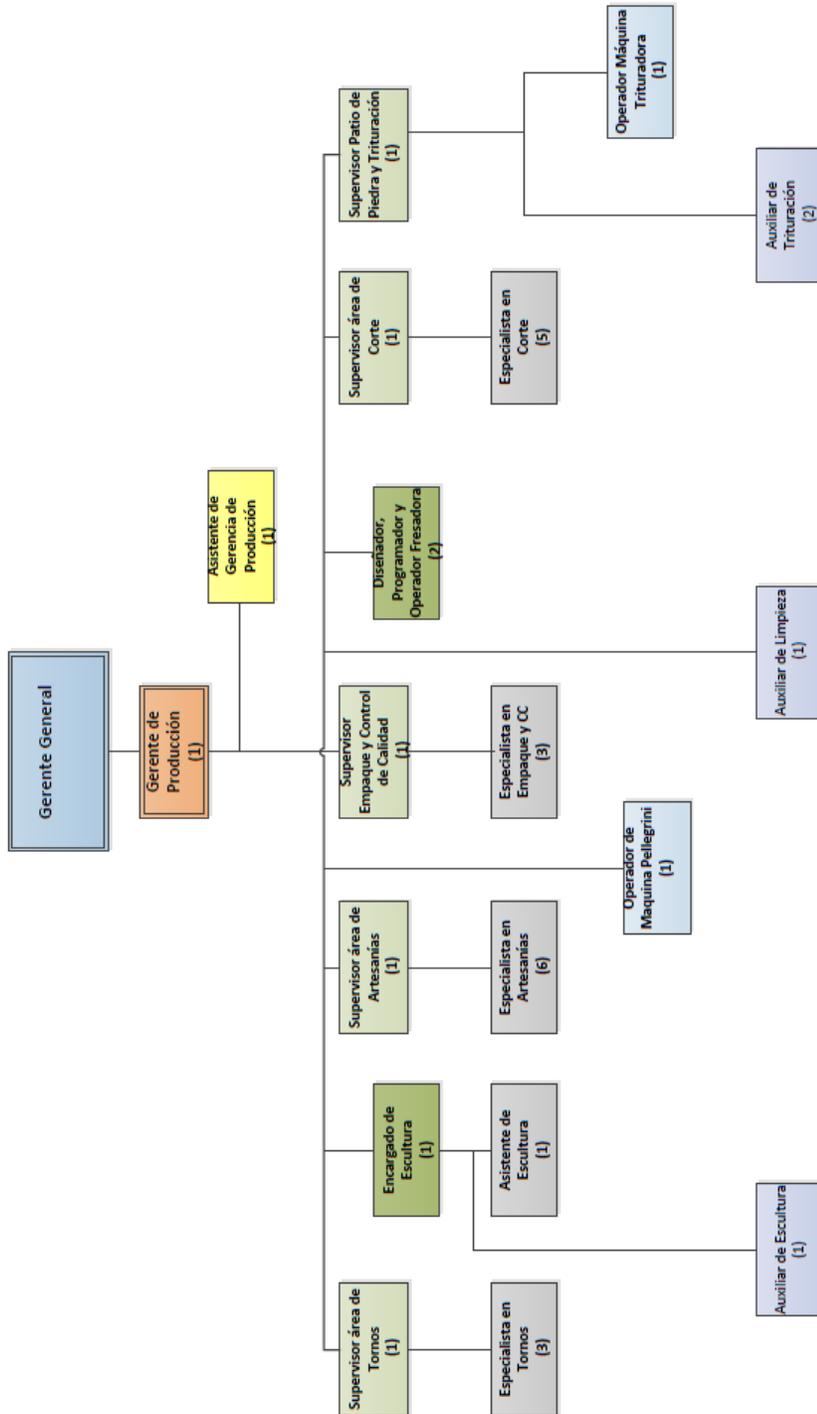


Figura 3. Propuesta Estructura Organizacional, Área de producción, Mármoles de Honduras

4.4 Análisis de resultados

- Modificación en la nomenclatura de los nombres de puestos de trabajo.

Tras la realización de los análisis de puesto se determinó la modificación de la nomenclatura en cuanto a los nombres de algunos puestos, debido a que el actual no reflejaba el valor que dicho puesto aporta a la organización, tomando como ejemplo a nivel de especialista, tomando el área de Corte:

Nombre Actual	Nombre Propuesto
Operador de la sierra Puente No 2	Especialista en corte
Operador de la sierra puente No 3	Especialista en corte
Operador de la sierra tecna 36 A GMM	Especialista en corte
Ayudante de la sierra puente 2	Especialista en corte
Ayudante de la sierra puente 3	Especialista en corte

En el caso de los Operadores de las maquinas Sierra se efectuó dicha modificación ya que cada puesto fue diseñado para operar una máquina en específico, no obstante, dentro de sus funciones asignadas también requiere que opere las otras máquinas del área. Dichos puestos pasaron de tener los nombres de: Operador de sierra puente y ayudante de la sierra puente a “Especialistas”, haciendo notar que al efectuar un corte en la materia prima utilizando tecnología de punta requiere una especialización, entrenamiento, ser diestro para que estos cortes se realicen, aportando a la organización conocimiento especializado, tal como lo define la metodología Hay Group en la tipología de puestos.

Otro ejemplo es el siguiente puesto a nivel operativo:

Nombre Actual	Nombre Propuesto
Encargado de la limpieza general	Auxiliar de Limpieza

Se determinó cambiar el nombre de Encargado de la limpieza general a Auxiliar de Limpieza, debido a que este puesto no consigue resultados a través de otros, ni actúa en un plano táctico operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, más bien este puesto

consigue resultado por sí mismo, actuando en un plano operativo a nivel de instrucción.

Otro ejemplo es el puesto:

Nombre Actual	Nombre Propuesto
Armado de muebles	Especialista en artesanía
Operador de máquinas Pulicantos / EDGE	Especialista en artesanía

Dicha nomenclatura pasó de tener los nombres de: Armado de muebles y Operador de máquinas Pulicantos / Edge a ‘‘Especialistas en artesanía’’, ya que al realizar actividades en dicha área requieren una especialización, entrenamiento, ser diestro para que dichos trabajos de precisión se realicen con la calidad requerida, aportando a la organización conocimiento especializado, tal como lo define la Metodología Hay Group.

En cuanto al resto de puestos, la nomenclatura de los nombres se realizó modificación por ser estos muy extensos.

- Inexistencia de herramienta para realizar análisis de puestos y elaborar los descriptores.

Se implementaron herramienta para realizar análisis y elaboración de descriptor de puesto, las cuales permitieron conocer el resultado que un puesto de trabajo aporta a la organización dentro de una estructura, integrando a estos dentro de la misma a través de tipologías, brindando la posibilidad de responder por una acción y sus consecuencias, respondiendo: ¿Qué? ¿Para qué?, identificando magnitudes y entorno. Remitirse a los anexos 1 y anexo 2.

- Clasificación de los puestos de acuerdo a tipología.

Se categorizó a los puestos de la siguiente manera:

- **Nivel I: Gerente General**
- **Nivel II : Gerente**
- **Nivel III: Supervisor**

- Nivel IV: Especialista, Asistente,
- Nivel V: Encargado de área
- Nivel VI: Operador de Maquina
- Nivel VII: Auxiliar

Tomando la Metodología Hay Group como base para la redacción de las funciones, iniciando cada una con un verbo en infinitivo, acorde a la tipología de puestos que se está describiendo, según lo define la Metodología Hay Group en sus criterios.

Verbos Activos

• DIRIGIR	→ D	▶ COMPROBAR	→ O
• ADMINISTRAR	→ D-G	▶ COMUNICAR	→ O
• AUTORIZAR	→ D-G	▶ CONSOLIDAR	→ O
• ESTABLECER	→ D-G	▶ DESARROLLAR	→ O
• COORDINAR	→ D-G	▶ EJECUTAR	→ O
• DETERMINAR	→ D-G	▶ ENTREVISTAR	→ O
• EVALUAR	→ D-G	▶ ENVIAR	→ O
• ASEGURAR	→ D-G-O	▶ ESPECIFICAR	→ O
• CONTROLAR	→ D-G-O	▶ ESTUDIAR	→ O
• PLANEAR	→ D-G-O	▶ EXAMINAR	→ O
• ASIGNAR	→ G	▶ EXPEDIR	→ O
• AUDITAR	→ G	▶ FIRMAR	→ O
• DISTRIBUIR	→ G	▶ FORMULAR	→ O
• SUPERVISAR	→ G	▶ GIRAR	→ O
• APROBAR	→ G-O	▶ INFORMAR	→ O
• ASESORAR	→ G-O	▶ INICIAR	→ O
• AUTORIZAR	→ G-O	▶ INSPECCIONAR	→ O
• DISEÑAR	→ G-O	▶ INTERPRETAR	→ O
• ESTANDARIZAR	→ G-O	▶ INVENTARIAR	→ O
• INSTALAR	→ G-O	▶ OBTENER	→ O
• PLANEAR	→ G-O	▶ OPERAR	→ O
• PROGRAMAR	→ G-O	▶ PRESENTAR	→ O
• PROPORCIONAR	→ G-O	▶ PRESUPUESTAR	→ O
• RECOMENDAR	→ G-O	▶ PRODUCIR	→ O
• REPRESENTAR	→ G-O	▶ REALIZAR	→ O
• ACUMULAR	→ O	▶ RECABAR	→ O
• ALMACENAR	→ O	▶ REGISTRAR	→ O
• ANALIZAR	→ O	▶ REVISAR	→ O
• CALCULAR	→ O	▶ SEGUIR	→ O
• CALIFICAR	→ O	▶ VERIFICAR	→ O
• COMPILAR	→ O		

Figura 4. Listado de verbos según Metodología Hay Group

- Supresión de puestos de trabajo mediante el rediseño de estos, pasando de 24 a 19 puestos.

Nombre Actual	Nombre Propuesto
Operador de la sierra Puente No 2	Especialista en corte
Operador de la sierra puente No 3	Especialista en corte
Operador de la sierra tecna 36 A GMM	Especialista en corte
Ayudante de la sierra puente 2	Especialista en corte
Ayudante de la sierra puente 3	Especialista en corte

Actualmente en la estructura del departamento de producción se tiene establecido la existencia de un puesto por cada operador de máquina, de igual manera para cada ayudante en el dicha máquina, tras haber realizado el análisis y elaboración de descriptor se determinó la homologación del nombre del puesto en dicha área a *especialistas de corte*, debido a que las funciones que estos puestos realizan dan lugar de supresión a 05 puestos, definiendo un único puesto como especialista del área, salvaguardando el motivo y esencia de todos los puestos anteriores.

- En cuanto al organigrama se obtuvieron los siguientes resultados:
 - Estructura alta
 - Categorización de puestos en siete niveles
 - Siete tramos de control

Se define un organigrama con un tipo de *estructura alta*, ya que tiene varias capas, identificándose como niveles, constando la estructura de:

- **Niveles: 7**
- **Tramos de control: 7**
- **Total de Empleados: 34**, sin incluir la gerencia general

Se propone la siguiente categorización de puestos:

- **Nivel I: Gerente General**
- **Nivel II : Gerente**

- **Nivel III: Supervisor**
- **Nivel IV: Especialista, Asistente,**
- **Nivel V: Encargado de área**
- **Nivel VI: Operador de Maquina**
- **Nivel VII: Auxiliar**

Cabe señalar que mediante la *Departmentalización*, se agrupó de acuerdo a gente y cargos, definiéndose como una *estructura Divisional por procesos*, por ser un departamento de producción; con una línea de autoridad *Lineal*, haciendo la toma de decisión sencilla de entender.

Cabe mencionar, que partiendo de las características del proceso de análisis de puestos, se identificó lo siguiente:

- a) **Valor a la compañía:** Los puestos que actualmente tiene el departamento de producción agrega valor al grupo, debido a que impactan directamente en la elaboración y producción de los diferentes tipos de productos y servicios que ofrece a los clientes.
- b) **Continuidad del puesto:** Los puestos que actualmente integran el departamento de producción tienen continuidad, ya que a finales del año 2016, se realizó un recorte de personal para adelgazar dicha estructura. Haciendo notar que el personal con el que cuentan es el mínimo requerido para cumplir con la demanda de producción.
- c) **Múltiples funciones:** Se determinó mediante el análisis, que los puestos cumplían múltiples funciones, por lo que fue necesario cambiar la nomenclatura de algunas y readecuar las funciones, con el fin de actualizar la estructura y que se adapte a los cambios que se efectuaron en el departamento.

Así mismo, se elaboraron los descriptores de puesto partiendo de la metodología

Hay Group.

4.5 Propuesta de mejora

Partiendo de la información que se presentó, con base a los análisis de puestos, se propone lo siguiente:

Revisar los descriptores de puestos para su validación y formalización, los cuales se elaboraron de una forma estándar, siendo claros y específicos con la información que contienen. (Ver Anexo 2).

Actualizar la estructura organizacional del departamento de producción del Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V.

4.6 Implementación de Los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

Una vez elaborados los descriptores de puestos, es imperante presentar los resultados a la gerencia de producción para su revisión y validación, posteriormente a la gerencia general para obtener la aprobación de la propuesta de estructura organizacional para el departamento de producción del Grupo, según se establecen fechas de aplicación en el siguiente cronograma para los meses de abril y mayo 2017:

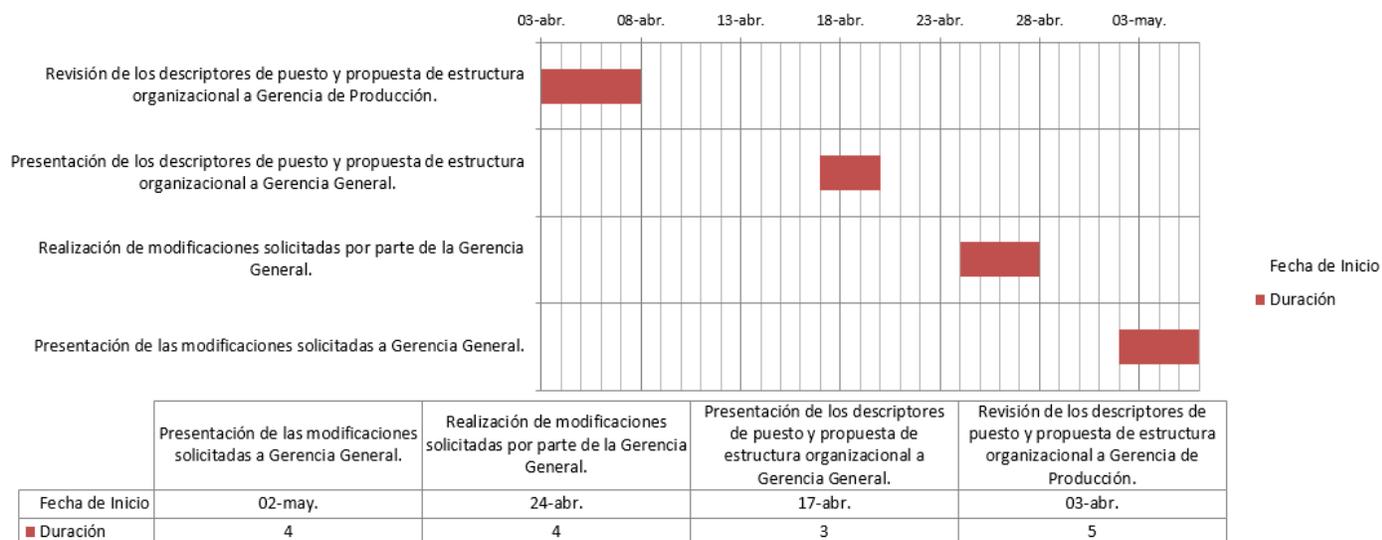


Figura 5. Cronograma de aplicación

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de ejecución.

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
REVISION	Revisión de los descriptores de puesto y propuesta de estructura organizacional a Gerencia de Producción.	Gerente de RRHH y Gerente de Producción
VALIDACION	Presentación de los descriptores de puesto y propuesta de estructura organizacional a Gerencia General.	Gerente de RRHH, Gerente de Producción y Gerencia General
MODIFICACION	Realización de modificaciones solicitadas por parte de la Gerencia General.	Gerente de RRHH, Gerente de Producción y Gerencia General
APROBACION	Presentación de las modificaciones solicitadas a Gerencia General.	Gerente de RRHH, Gerente de Producción y Gerencia General
SOCIALIZACION	Socialización de los descriptores de puesto a las áreas de producción.	Gerente de RRHH, Gerente de Producción

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1) Es importante analizar los puestos de trabajo que integran los departamentos en una estructura, aplicando una herramienta de análisis diseñada para obtener información de primera mano por parte de los colaboradores, apoyada en técnicas de recolección que haga eficiente y eficaz su aplicación, logrando que los colaboradores se sintieran en confianza y cómodos durante el proceso, con el fin de determinar si se elimina, fusiona o se crean nuevos puestos y contribuir a la actualización de la estructura organizacional.
- 2) La utilización de la metodología Hay Group en la elaboración de los descriptores de puestos para el departamento de producción, permitió conocer el resultado que cada uno de estos aporta a la organización, ubicación de acuerdo a tipologías, tareas a cumplir y responsabilidad que implica cada puesto de una forma lógica dentro de la estructura.
- 3) Se establecieron siete categorías de puestos detalladas de la siguiente manera: Nivel I - Gerente General, Nivel II – Gerente, Nivel III – Supervisor, Nivel IV – Especialista, Asistente, Nivel V – Encargado de área, Nivel VI – Operador de Máquina y Nivel VII – Auxiliar, brindando a través de estas un orden lógico y jerárquico en la estructura del departamento de producción.
- 4) Se rediseñó para el departamento de producción una estructura de tipo alta, ya que cuenta con siete niveles, definiéndose una línea de autoridad lineal haciendo la toma de decisión sencilla de entender, de igual manera se realizó la departamentalización agrupando de acuerdo a gente y cargos definiéndose como una estructura divisional por procesos, por ser un departamento de producción.

5) Se propone un organigrama donde se visualizan los siete niveles según categorización definida, así mismo siete tramos de control como ser: supervisor área de tornos, encargado de escultura, supervisor área de artesanía, supervisor empaque y control de calidad, diseñador, programador y operador fresadora, supervisor área de corte y supervisor área de patio de piedra, siendo un total de 34 colaboradores que integran 19 puestos de trabajo dentro del departamento de producción.

5.2 Recomendaciones

- 1) Continuar con el análisis de puestos en los demás departamentos que integran el Grupo, utilizando la herramienta y métodos de recolección de información, con el propósito de generar un orden y claridad a corto plazo que contribuya a la actualización de toda la estructura y por ende a la implementación de los demás procesos de Recursos Humanos.
- 2) Continuar con la elaboración de los descriptores de puestos en los demás departamentos que integran el Grupo, utilizando la metodología Hay Group, con la finalidad de establecer uniformidad en los formatos, obteniendo la aprobación de la alta gerencia para socializarlos con los ocupantes y estos cuenten con claridad sobre el impacto que el resultado de cada puesto genera en la organización, y de esta forma elaborar un manual de puestos en un mediano plazo, que contribuya a la actualización de toda la estructura.
- 3) Utilizar la categorización definida en la presente investigación, en los otros departamentos y empresas que conforman el Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V, con el fin de unificar niveles y actualizar la estructura de todo el grupo.
- 4) Rediseñar el tipo de estructura divisional ya sea por: procesos, producto / servicio, mercado, cliente, área geográfica, matriz o enfoque ecléctico, según las particularidad de cada departamento y empresas que conforman el Grupo Mármoles de Honduras S.A de C.V.
- 5) Actualizar la estructura organizacional a nivel general del grupo, con la finalidad de brindar claridad en cuanto al rol que desempeña cada puesto, así como su relación con los demás para el logro de los objetivos organizacionales, siendo la actualización un

medio a corto plazo para implementar programas que permitan la gestión y administración de capital humano, como ser: indicadores, programas de incentivos, capacitaciones, compensación salarial, evaluación del desempeño, planes de carrera o sucesión, entre otros, administrando dicho talento de una manera eficaz y eficiente.

BIBLIOGRAFIA

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill.

Hernandez, Z. (2016). Descripción del Cargo.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (9a ed.). México: PEARSON EDUCACION. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Montana, P. J. (2002). *Administración* (1a ed.). México: Compañía Editorial Continental.

Morazán, M. (2016). Descripción y análisis del puesto de trabajo.

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014a). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano* (1a ed.). Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11046235>

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014b). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano* (1a ed.). Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11046235>

ANEXOS

Anexo 1.

 MARMOLÉS DE HONDURAS S.R.	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VERSION 1
01-RRHH-01	Fecha de Vigencia: Marzo 2017	Página 74 de 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Gerente de Producción	Nombre del puesto del Jefe inmediato: Gerente General
Departamento al que pertenece el puesto: Producción	Ciudad: Comayagüela
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha de elaboración: 8 de Marzo 2017	Fecha de actualización: 8 de Marzo 2017

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Dirigir el buen funcionamiento y operación de la planta de producción en las líneas arquitectónica y de muebles, velando por la utilización racional de los insumos y materiales; así mismo el recurso humano para cumplir con los requerimientos de ventas y lograr la rentabilidad de la empresa en tiempo y forma.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL PUESTO.

- Presupuesto asignado:
- Activos fijos (detallado): **Materia prima y maquinaria instalada**

4. IMPACTO DEL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: (X) Decide: () Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del puesto.

b. Internas (Dentro de la organización):

Área / puesto	Motivo	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Recursos Humanos • Áreas de producción: Trituración, Cortes, Tornos, Escultura • Bodega de Producto Terminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Costeo de proyectos especiales • Informar incidencias de personal (vacaciones, permisos) • Requerimientos de materia prima, revisión de cortes o detalles • Suplir de derivados para su venta según pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Semanal • Diaria • Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Municipalidades de Cedros	Operación de la Cantera	Trimestral

6. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral
-----------------	------------------------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Geólogo, Ingeniero Industrial o carrera a fin 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de diferentes tipos de tornos, pulidoras, abrillantadoras, fresadoras, entre otras • Conversión de unidades de medición y peso • Lectura e interpretación de planos, plantillas, diseños. • Manejo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 a 8 años de experiencia en posiciones similares.
---	--	---

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
<p>1. Dirigir los programas de producción en las áreas de cortes, artesanías torno, empaque y control de calidad, de acuerdo a especificaciones establecidas, a fin de cumplir con la entrega del producto terminado.</p>
<p>2. Organizar el trabajo de acuerdo a prioridades, especialmente en el área de Puente Tecna 36 GMM, Escultura, Tornos, Fresadoras y lo relacionado al área de trituración en jardinería y pulverización, con el fin de cumplir con los programas de producción.</p>
<p>3. Programar y controlar el trabajo de las máquinas de corte primario (BM, Alpe, Pellegirni) para el cumplimiento de pedidos según programación BEAS.</p>
<p>4. Costeo de proyectos para Estados Unidos, desde el análisis de los planos, cuantificación de material a producir, determinación de los tiempos de trabajo en las diferentes fases de proceso, con el fin de obtener rentabilidad y lograr satisfacción del cliente.</p>
<p>5. Calculo de la producción en el área de trituración (marmolina fina e impalpable), así como; la elaboración de la boletas de entrega correspondientes a Laticrete de Honduras y la canalización de esa información al área administrativa y Bodega de Producto Terminado.</p>

6. Garantizar que los pedidos cumplan con los requerimientos de calidad y empaque a nivel nacional y de exportación regional, para su producción en las diferentes áreas en tiempo y forma.
7. Proporcionar las directrices específicas en cuanto al proceso de corte de la materia prima por lo concerniente a betas e hilo, teniendo como premisa el mejor aprovechamiento de la misma.
8. Evaluar las anomalías o incidencias durante el desarrollo de los programas de producción, con el fin de tomar decisiones y acciones correctivas, para cumplir con lo establecido.
9. Programar los cortes de muestras de materiales para las salas de ventas de las tiendas a nivel nacional y Nicaragua, a fin de ser exhibidas uniformemente.
10. Analizar los tipos de bordes a realizar y máquinas a utilizar, con el fin de cumplir con las especificaciones del cliente y calidad como producto terminado.
11. Velar por el funcionamiento de maquinaria y equipo, a fin de cumplir con la producción.
12. Realizar cualquier otra función relacionada a su puesto de trabajo

8. MANDO

No. De personas que dependen directamente del puesto: 08

- **Asistente de Gerencia de producción, Supervisor área de Corte, Artesanía, Tornos, Empaque y patio de piedra y trituración Control de calidad, Diseñadores, programadores y operadores de fresadoras, Auxiliar de limpieza, Operador Maquinas de corte primario.**

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Relaciones Interpersonales
- Orientación a Resultados

Competencias Técnicas:

- Manejo de diferentes tipos de tornos
- Habilidad numérica
- Manejo de unidades de conversión

Competencias Específicas:

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Habilidad de supervisión
- Habilidad de Negociación

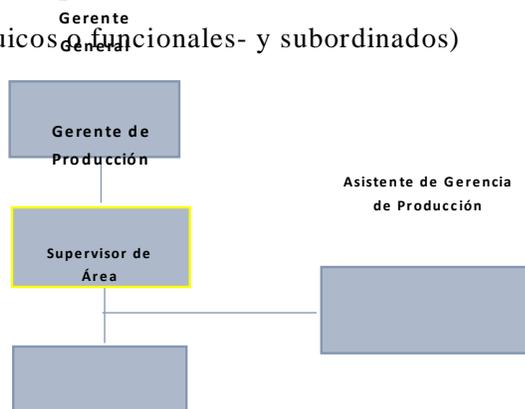
Elaborador por: Larissa Aguilar / Claudia Lagos	Revisado por: Gerente de Producción Cesar Yanez	Validado por: Gerente de Recursos Humanos: Claudia Lagos	Aprobado por: Gerente General: Anthony Christian Wing

Anexo 2.

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del Puesto	Gerente de Producción
Fecha de la descripción	28 de febrero de 2017
Jefe Inmediato Superior	Gerente General
Supervisa a	Supervisores de áreas
Informador	Cesar Yanes

II. DATOS DE POSICION EN LA ESTRUCTURA

(Señale la posición del puesto en la estructura, indicando los nombres de los puestos superiores – jerárquicos o funcionales- y subordinados)



II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS	
HORARIO: Cuál es el horario normal de trabajo en su puesto, descríballo respondiendo los siguientes puntos.	
Horario habitual: De: 7:00	A: 17:00 Lunes a Jueves Total Horas: Comentarios:
7:00 A:16:00 Viernes	
Jornada: <input checked="" type="checkbox"/> Partida	<input type="checkbox"/> Continuada
Turno: <input type="checkbox"/> Fijo	<input type="checkbox"/> Rotativo
¿Su puesto requiere que usted esté disponible para trabajar en horarios especiales?	
<input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí: Casos especiales: Por recepción de materia prima o por tiempos de entrega.

VIAJES: si en su puesto es necesario viajar, describa a continuación las características frecuentes de esos viajes. No Sí

Duración: 1-2 días 3-5 días 1-2 semanas Hasta un mes

Frecuencia: Todas las semanas Cada dos semanas Cada mes Menos de cada mes

Destinos: Internacionales Nacionales Regionales Locales

Medio de transporte: Avión Coche propio Coche alquilado Autobús

Taxi directo Taxi colectivo Otros (Vehículo de la institución)

RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA ANUAL

Cuánto recibe aproximadamente al año en salarios L.

III. FORMACIÓN

Nivel de Educación: Cuál es el Nivel de educación formal que se necesita como “base” para que el ocupante del puesto sea capaz de tener un buen desempeño.

<input type="checkbox"/> Educación Primaria	<input type="checkbox"/> Educación Secundaria Básica, Formación técnica Básica	<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Grado Universitario	<input type="checkbox"/>
---	--	---	--	--------------------------

Especialidades/ Postgrado universitario: **Geólogo, ingeniero industrial o carrera a fin** Nombre del título o del área de estudio.

Conocimientos Técnicos: Enliste los conocimientos técnicos y /o profesionales que de ben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible alcanzar un desempeño eficaz.

Descripción del conocimiento	Grado de Desarrollo de estos conocimientos				
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
4. Manejo de Montacarga	X				
5. Manejo de distapac	X				
6. Manejo de sierra de carpintería			X		
7. Lectura de Planos y plantillas		X			

8. Manejo de Outlook y Microsoft office		X			
9. Manejo de todas las máquinas que integran el área de producción		X			

IDIOMAS:

Que idiomas son importantes para el correcto desempeño del puesto.

Descripción	Grado de Desarrollo de estos conocimientos								
	Conversación			Escritura			Lectura		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inglés		X			X			X	
Francés									
Alemán									
Otros: Español	X			X				X	

IV. EXPERIENCIA

Describa las tareas, funciones o trabajos en los que hay que tener experiencia. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional que garantizan que se podrán resolver situaciones o cumplir funciones del puesto de trabajo

Descripción de la experiencia	Finalidad					
	Muy Desarrollada	Bastante Desarrollada	Desarrollo de tipo Medio	Bajo Desarrollo	Muy Bajo Desarrollo	Sin Experiencia
Manejo de personal	X					
Cálculo de materia prima para prioridades de cortes (Planchas).	X					
Tiempos para cortes de materia prima	X					

Conocimiento de la materiales (planchas, bloques y derivados)	X					
Conocimiento y uso de maquinaria en el área.	X					
Conocimiento de los planes de mantenimiento de la maquinaria del área	X					
Lectura de planos y plantillas de pedidos de venta	X					

V. RESPONSABILIDAD

RELACIONES: Con quienes se relaciona frecuentemente en el desempeño de su trabajo y con qué finalidad.

Finalidad				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	Reporte de incidencias en cortes, de personal, exportaciones, locales(trituración)	Pedidos de producción	N/A	N/A
Colegas	N/A	Coordinar personal de apoyo Planificación semanal de trabajo	N/A	N/A
Colaboradores	Lineamientos de la empresa,	N/A	Gestión de personas:	Prácticas de seguridad e higiene.

			Incidencias de personas	
Clientes	En lo relacionado a materiales	N/A	N/A	N/A
Proveedores	N/A	N/A	N/A	N/A
Otros: Contabilidad	Costeo de proyectos	N/A	N/A	N/A
Recursos Humanos	Incidencias de personal	N/A	N/A	N/A
Bodega de Producto Terminado	Coordinación de fletes y envíos de pedidos, o reproceso de productos			
Gerencia de Producción	Carga de pedidos, para cumplir entregas	N/A	N/A	N/A
MANDO: A nivel de Staff				
Cuántas personas depende directamente de usted:	05	Qué tipo de trabajo realizan las personas que dependen de usted:	Labores de cortes, operación y materia prima.	

VI. ASPECTOS EJECUTIVOS	
TOMA DE DECISIONES:	
Qué decisiones debe tomar en el desempeño de su puesto de trabajo	
Administración del personal: Asignación de permisos, Frecuencia: alta, Importancia: Importante, Normativa: Escasa, Responsabilidad patrimonial: Muy baja, Responsabilidad por seguridad personal: Muy Alta.	

Tiempos de producción: Prioridades de pedidos Frecuencia: alta, Importancia: Muy Importante, Normativa: Escasa, Responsabilidad patrimonial: Muy baja, Responsabilidad por seguridad personal: Muy Alta.				
Frecuencia	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
Importancia	Muy importante	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Normativa	Muy Escasa	Escasa	Abundante	Muy Abundante
Responsabilidad patrimonial	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja
Responsabilidad por seguridad personal	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja
OBSERVACIONES: N/A				

VII. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO		
OBJETIVO DEL PUESTO: Escriba de forma general la principal misión u objetivo del puesto.		
Dirigir y supervisar el buen funcionamiento y operación de la planta de producción en las líneas arquitectónica y de muebles, velando por la utilización racional de los insumos y materiales; así mismo el recurso humano para cumplir con los requerimientos de ventas y lograr la rentabilidad de la empresa en tiempo y forma.		
Áreas de resultados esperados Cuáles son los resultados más importantes que se deben alcanzar en su puesto de trabajo	Funciones críticas para alcanzar estos resultados Cuáles son las funciones y tareas críticas que debe realizar para lograr este resultado	Si puede, describa cuántas horas totales le toma realizar esta función.
Cumplimiento de pedidos de venta y se ejecuten por las áreas de producción en fechas establecidas	Organizar el trabajo de acuerdo a prioridades, especialmente en el área de Puente Tecna 36 GMM, Escultura, Tornos, Fresadoras y lo relacionado al área de trituración en jardinería y pulverización.	
	Programar y controlar directamente el trabajo de las máquinas de corte	

	primario (BM, Alpe, Pellegirni) para el cumplimiento de pedidos según programación BEAS.	
	Costeo de todos los proyectos para Estados Unidos, desde el análisis de los planos, cuantificación de material a producir, determinación de los tiempos de trabajo en las diferentes fases de proceso	
	Calculo de la producción en el área de trituración (marmolina fina e impalpable), así como; la elaboración de la boletas de entrega correspondientes a Laticrete de Honduras y la canalización de esa información al área administrativa y Bodega de Producto Terminado.	
	Cumplir los pedidos de producción en tiempo y forma.	
Pedidos Omag (CNC) locales (placas, lapidas, lavamanos solidos)	Informar pedidos , para que programen ejecución y entrega	
Procesos de corte de materia prima (planchas, bloques)	Dar las directrices específicas en cuanto al proceso de corte de la materia prima por lo concerniente a betas e hilo, teniendo como premisa el mejor aprovechamiento de la misma	
Abastecimiento de materia prima	Coordinación de pedidos a canteras de piedra para producción de derivados e insumos.	

Anexo 3. Fotografías



Materia Prima (bloques)



Materia prima (planchas)



Maquinaria utilizada para corte de bloques



Maquina fresadora para cortes de plancha

GLOSARIO

1. **Análisis de puesto:** proceso que permite conocer, estudiar, y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño
2. **Asistente:** Es una persona que asiste a alguien en la realización de las tareas diarias personales o dentro de una organización.
3. **Arquitectónico:** Se caracteriza por presentar propiedades que hacen que los edificios o cualquier otra estructura sean destacables e identificables como parte de un tiempo o época.
4. **Artesanía:** Arte y técnica de fabricar o elaborar objetos o productos a mano, con aparatos sencillos y de manera tradicional.
5. **Control de Calidad:** Conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores; asegurando que los productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad.
6. **Delegar:** Es el proceso por el cual se logran los resultados por medio de otras personas
7. **Departamentalización:** Consiste en agrupar gente y cargos en unidades administrativas más dúctiles para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz
8. **Diferenciación:** Grado en el cual las actividades se dividen en sub actividades, que desempeñan individuos con habilidades especializadas.
9. **Escultura:** arte y técnica de representar objetos o crear figuras en tres dimensiones trabajando o labrando un material, como barro, piedra, madera o bronce.
10. **Especialista:** Aporta a la organización conocimiento especializado.
11. **Estructura Organizacional:** Es fundamental en las empresas, define características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena

de mando, organigramas, departamentalizaciones, entre otros.

12. **Formalización:** relación de las personas y las actividades que deben desempeñar dentro de la organización, siendo definida para la toma de decisiones, la comunicación y el control.
13. **Gerente:** Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.
14. **Integración:** Interdependencia con otros departamentos, a nivel de relaciones
15. **Materia prima:** Sustancia natural o artificial que se transforma industrialmente para crear un producto.
16. **Operador de máquina:** Se encarga de realizar algún tipo de actividad relacionada con maquinarias o tecnología de cualquier modelo.
17. **Organizar:** Es el proceso de desarrollar una manera ordenada, de conjuntar los recursos físicos y humanos esenciales para lograr las metas de la empresa.
18. **Organigrama:** Es la representación esquemática de la manera como está ordenado y relacionado el trabajo para que pueda ser desempeñado.
19. **Perfil de puesto:** Es el documento que nos permite conocer las características profesionales y personales que deberán tener las personas para cubrir el puesto.
20. **Piedra natural:** Es una sustancia mineral de consistencia dura y compacta y que no es ni terrosa ni presenta un aspecto metálico. Generalmente son extraídas de canteras, aquellas explotaciones mineras a cielo abierto.
21. **Torno:** Maquina para elevar o arrastrar objetos pesados que consiste en un cilindro que se hace girar sobre su eje con rueda, manubrio o motor que enrolla una cuerda que está atado el objeto.

22. **Tramo de control:** Consiste en el número de subordinados que un jefe puede supervisar con eficiencia.

23. **Unidad de mando:** Un empleado debe tener uno y solo un jefe.