



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
DESCRIPTORES DE PUESTO PARA LA EMPRESA LGB**

HONDURAS

SUSTENTADO POR:

DIANA CAROLINA CARTAGENA BANEGAS

IRMA MELISSA SOSA ZELAYA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE

RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C. A.

OCTUBRE 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
DESCRIPTORES DE PUESTO PARA LA EMPRESA LGB
HONDURAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
MASTER PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR DE TEMÁTICO
MÁSTER EDY JOSUE POSADAS**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUETA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y

DESCRIPTORES DE PUESTO PARA LA EMPRESA LGB

HONDURAS

DIANA CAROLINA CARTAGENA BANEGAS

IRMA MELISSA SOSA ZELAYA

Resumen

El presente documento está orientado al Área de Recursos Humanos específicamente en los temas de descriptores de puesto y estructura organizacional siendo estas las metodologías estudiadas en la investigación. La empresa donde se desarrolló este proyecto fue en LGB Honduras misma que se dedica al rubro de telecomunicaciones.

En el proceso de esta investigación se aplicó una encuesta a quince puestos operativos, el instrumento utilizado se enfocó en las metodologías propuestas, los resultados obtenidos del censo nos arrojaron la información precisa que la empresa requiere, la cuál es el diseño e implementación de los descriptores de puesto y una actualización de la representación gráfica del organigrama empresarial. Esto permitirá clarificar las funciones y las jerarquías de la empresa.

Palabras claves: Funciones, Jerarquía, Organigrama, Puestos, Telecomunicaciones.



GRADUATE SCHOOL

ORGANIZATIONAL STRUCTURE, JOB DESCRIPTORS AND JOB PROFILES PROPOSAL FOR LGH HONDURAS

DIANA CAROLINA CARTAGENA BANEGAS

IRMA MELISSA SOSA ZELAYA

ABSTRACT

This document is oriented to the human resources area, specifically in the topics of job descriptors and the organizational structure of the company being these methodologies studied in the research. The company where this project was developed was LGB Honduras, which dedicates to the telecommunication field.

During the research process, a census was applied to fifteen operational positions, the main focus was the already proposed methodologies. The results showed precise information required by the company, which is the design and implementation of the job descriptors and an update or the graphic representation of the business representation chart. This will allow to classify the functions and the hierarchy of the company.

Key words: Functions, Hierarchy, Business representation chart, Positions, Telecommunications.

DEDICATORIA

A Dios por su infinita misericordia y mi hija Alma Valentina mi mayor bendición.

Diana Carolina Cartagena Banegas

Dedico este avance académico a Dios por darme la vida y el deseo constante de superación y a mi familia por ser el apoyo más valioso en cada uno de mis proyectos.

Irma Melissa Sosa Zelaya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi compañero de vida por ser mi soporte incondicional en los momentos difíciles, a mi familia por su comprensión y apoyo en este importante proceso y a los amigos y maestros universitarios que influyeron positivamente en el logro de este objetivo.

Diana Carolina Cartagena Banegas

Cada meta que se emprende tiene un objetivo importante el cuál es culminarla, es por esta razón que me siento llena de satisfacción porque este proyecto llegó a su final, definitivamente no lo pude haber logrado sola, la principal ayuda que recibí y la más perfecta es la que Dios me dió, la sabiduría la perseverancia y sobre toda la inteligencia son bendiciones que recibí de parte de Él. Agradezco a mi maravillosa familia que en cada proyecto que emprendo me brindan su ayuda y sobre todo ese amor tan sincero e incondicional que me lo demuestran con cada atención y expresiones de orgullo.

Agradezco a la empresa para la cual laboro con enorme satisfacción, por los permisos otorgados y por toda la ayuda brinda en esta etapa de enriquecimiento académico. Mis amigos igual forman parte de este proyecto sus palabras de perseverancia y motivación también me incentivaron para hacer este trabajo cada vez mejor.

Para finalizar enmarco mi agradecimiento a cada uno de los catedráticos que con su expertiz me orientaron a la adquisición de nuevos conocimientos en el área de Recursos Humanos.

Irma Melissa Sosa Zelaya

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	9
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	14
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS	16
2.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2.1.2 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS	23
2.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS	26
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE METODOLOGÍAS IMPLEMENTADAS	29
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	31
2.4 INSTRUMENTOS.....	32
2.5 MARCO LEGAL.....	37
2.5.1 LEYES INTERNACIONALES.....	37
2.5.2 LEYES NACIONALES.....	38
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	42
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.....	42
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	44

3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	45
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS		47
4.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	47
4.1.1.	BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	47
4.1.2.	SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA	48
4.1.3.	INFORMACIÓN RELEVANTE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
4.2.	PROCESO ACTUAL	52
4.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	52
4.2.2.	ANÁLISIS DE PERSONAL	52
4.3.	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	53
4.3.1.	JUSTIFICACIÓN	53
4.3.2.	APLICACIÓN	54
4.3.3.	RESULTADOS	55
4.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
4.5.	PROPUESTA DE MEJORA	70
4.6.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	79
4.6.1.	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	79
4.6.2.	DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN	81
4.7.	PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA	81
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		83
5.1	CONCLUSIONES	83
5.2	RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA		86
ANEXOS		89
GLOSARIO		201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Observaciones de la estructura organizacional	30
Tabla 2. Observaciones de los descriptores y perfiles de puesto	31
Tabla 3. Secuencia de recolección de datos de la investigación	45
Tabla 4. Cronograma y necesidades para la aplicación	79
Tabla 5. Frecuencia y porcentaje de la variable rango de edad	111
Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de la variable Género	112
Tabla 7. Frecuencia y porcentajes de la variable antigüedad en la empresa.....	113
Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de la variable antigüedad en el puesto actual.....	113
Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de la variable cantidad de personal bajo su cargo.....	114
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje variable área de la empresa en que se desempeña	114
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de la variable conoce sus funciones.....	115
Tabla 12. Frecuencia y porcentajes de la variable asignaciones son dadas por más de dos jefes	116
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje variable quien asigna sus funciones.....	116
Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de la variable ¿quién es su jefe inmediato?	117
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la variable se le proporcionó su descriptor de puesto	117
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de la variable como notifica las funciones.....	118
Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de la variable frecuencia en que se son evaluadas sus funciones	119
Tabla 18. Frecuencia y porcentaje de la variable problemas por falta de claridad de sus funciones	120
Tabla 19. Frecuencia y porcentaje de la variable relación entre el nombre del puesto y las funciones	121
Tabla 20. Frecuencia y porcentaje de la variable refleja el organigrama los puestos de su equipo de trabajo.....	122
Tabla 21. Frecuencia y porcentaje de la variable conoce las funciones del equipo de trabajo..	122
Tabla 22. Frecuencia y porcentaje de la variable revisa frecuencia con que revisa funciones de equipo de trabajo.....	122
Tabla 23. Frecuencia y porcentaje de la variable situaciones enfrentadas en líneas de autoridad	123

Tabla 24. Frecuencia y porcentaje de la variable estilo para notificar las funciones a su equipo de trabajo	124
Tabla 25. Frecuencia y porcentaje de la variable conoce los descriptores del equipo de trabajo	125
Tabla 26. Frecuencia y porcentaje de la variable sugerencias para mejorar los equipos de trabajo	126
Tabla 27. Relación entre el conocimiento de las propias funciones y si se le proporcionó el descriptor de puesto	126
Tabla 28. Relación entre conoce sus funciones y la antigüedad en la empresa.....	127
Tabla 29. Relación entre antigüedad en la empresa y como se le comunicó sus funciones	127
Tabla 30. Cruce relación de variables área del coordinador y situaciones enfrentadas.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los seis procesos de la administración de RRHH	15
Figura 2. Diseño mecanicista típico de la etapa industrial clásica	19
Figura 3. Representación gráfica de una estructura plana.....	20
Figura 4. Diseño matricial típico de la era industrial neoclásica.....	21
Figura 5. Diseño orgánico típico de la era del conocimiento.....	22
Figura 6. Alcance de la descripción y perfil de puesto	24
Figura 7. Personas como recursos o asociados.....	29
Figura 8. Estructura organización de LGB Honduras.....	51
Figura 9. Gráfica de variable antigüedad en la empresa	56
Figura 10. Antigüedad de los censados en su puesto actual.....	57
Figura 11. Conocimiento de los censados de las funciones de su puesto.....	58
Figura 12. Gráfica de variable dualidad de mandos	59
Figura 13. Gráfica de variable cantidad de personal bajo su cargo	60
Figura 14. Gráfica de variable puestos que se reflejan en el organigrama	61
Figura 15. Gráfica de variable proporcionó la empresa el descriptor de puesto.....	62
Figura 16. Gráfica de conocimiento de los descriptores de puesto de su equipo de trabajo	63
Figura 17. Claridad de las funciones individuales de su equipo de trabajo	64
Figura 18. Gráfica de variables antigüedad en la empresa y conocimiento de sus funciones.	65
Figura 19. Gráfica de variables conoce sus funciones y se le proporcionó su descriptor. ...	66
Figura 20. Gráfica de variables antigüedad en la empresa y la trasmisión de funciones. ...	67
Figura 21. Gráfica de variable situaciones presentadas a los coordinados y su área.....	68
Figura 22. Gráfica de variable sugerencias de los coordinadores en los equipos de trabajo	69
Figura 23. Propuesta de estructura organizacional.....	72
Figura 24. Muestra del descriptor de puesto terminada	78
Figura 25. Rango de edad de los censados en LGB Honduras	111
Figura 26. Género de los censados en LGB Honduras	112
Figura 27. Área donde se desempeña	115
Figura 28. ¿Quién le asigna sus funciones?	116
Figura 29. Jerarquía de los censados según el organigrama de la empresa.....	117
Figura 30. Gráfica de variable forma en que se le comunicó sus funciones	118
Figura 31. Gráfica de variable frecuencia en que son revisadas y evaluadas sus funciones	119
Figura 32. Gráfica de falta de claridad de funciones.....	120
Figura 33. Relación entre el nombre del puesto y sus funciones.	121
Figura 34. Frecuencia de revisión y evaluación de las funciones del equipo de trabajo	123
Figura 35. Situaciones enfrentadas por coordinadores de líneas de mando	124
Figura 36. Forma de comunicar las funciones a su equipo de trabajo	125

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas como instituciones creadas con el fin de lograr objetivos específicos diseñan una planificación estratégica para guiar los esfuerzos de las personas que la integran y le sirva de parámetro para estructurar sus diferentes procesos; estas deben realizar un análisis profundo de sí mismas y con ello crear sistemas a la medida a nivel organizacional y sus áreas, que respondan a las exigencias del ambiente y logren obtener una ventaja competitiva.

Mantener al día todos los procesos, cubrir las necesidades del momento del área y responder oportunamente al constante cambio, es un reto que las empresas y específicamente el área de recursos humanos o gestión del talento humano deben enfrentar constantemente, que de no contar con los recursos necesarios y el apoyo gerencial limitará su eficacia en el impacto de la estrategia organizacional y la estrategia específica del área.

En la búsqueda de contribuir con el logro de estos objetivos, se realizó la presente investigación para identificar oportunidades de mejora en temas específicos de estructura organizacional y descriptores de puesto de la empresa LGB Honduras, colocando las experiencias de los coordinadores de área como fuente importante para dicho fin y proponer a la empresa alternativas de solución basados en el análisis de los resultados obtenidos.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La evolución de la tecnología se ha ido desarrollando a lo largo de la historia de la humanidad, desde tiempos antiguos los humanos utilizando los recursos a su alcance y según sus necesidades presentes, mediante prueba y error lograron innovar cada vez en más áreas. Esta evolución tecnológica paso por varias etapas hasta llegar a la era de la globalización.

Los avances tecnológicos en el área específica de las telecomunicaciones, se impulsaron con la comercialización del internet, herramienta que permitió un incontable mundo de oportunidades de negocios, con el crecimiento a gran velocidad de la digitalización y distribución de la información, el uso de la telefonía móvil y satelital, que obliga a mantenerse en constante cambio a las empresas que desean conservar niveles de competitividad eficientes (Cabrera, 2018).

En la actualidad hay empresas que ofrecen tecnología de vanguardia y soluciones de telecomunicaciones a nivel multinacional las cuales han venido a constituir un avance significativo en el desarrollo tecnológico y productivo de las empresas (Telmexusa, 2018). A raíz de esto el grupo LGB (nombre con el que fue constituido según se observa en todos sus documentos legales y oficiales) se vió beneficiado con el desarrollo de estas empresas en la región de Centro América, iniciando la prestación de servicios en Guatemala y El Salvador. El desempeño en estos dos países fue una excelente carta de presentación para expandir sus operaciones en otros países de la región como ser Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

A nivel regional LGB mantiene una estructura estándar, basada en las solicitudes que realiza el cliente, pero esa estructura no es suficiente cuando de manera repentina se crean proyectos que necesitan una logística de capital humano, recursos financieros entre otros aspectos valiosos e imprescindibles para la ejecución de los mismos.

La eficiencia con la que se respondió al cliente, le permitió ganar su confianza y de esa forma le generó una alta asignación de trabajo, por lo cual obligo a la empresa a incrementar su estructura operativa. Con este rápido crecimiento en la empresa tanto en su estructura de puestos como en la cantidad de colaboradores, se vió obligada a satisfacer los exigentes tiempos de respuesta del cliente, sacrificando la eficiencia de los procesos de los departamentos involucrados y contratando personal de forma masiva sin seguir todos los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección. Adicional a esto los cambios drásticos de cargos importantes, pasando de la coordinación de un departamento a otro sin la previa inducción y capacitación de lo que involucra las nuevas responsabilidades del puesto a ocupar.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los objetivos de toda empresa u organización es consolidarse y crecer, incrementado su estructura y operatividad. Al producirse el crecimiento, la necesidad de controles y procesos se hace imprescindible en todas las áreas. En el caso de la empresa LGB Honduras que ha experimentado un aumento en la cantidad de personal, existe debilidad en el área operativa porque no están claras las asignaciones de funciones y hay confusión en las líneas de mando, lo que altera la legitimidad de las instrucciones dadas por cada gerente o jefe inmediato.

Formulación del Problema

La empresa LGB Honduras necesita saber cuáles son los cambios en la estructura organizacional que permitan fortalecer el área operativa, clarificar las funciones, definición de las líneas de mando y afinar los descriptores de puestos de los coordinadores.

1.3.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1.1. ¿Cómo influye la estructura organizacional en la claridad de las funciones?

1.3.1.2. ¿Cuál es la importancia de la definición de líneas de mando en la estructura organizacional?

1.3.1.3. ¿Cuál es la importancia de los descriptores de puestos en la estructura Organizacional?

1.3.1.4. ¿Cuáles son los cambios necesarios en la estructura organizacional de LGB Honduras que le permitan fortalecer las líneas de mando y clarificar las funciones?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al fortalecimiento de los departamentos con evidentes problemas de líneas de mando y confusión de funciones del área operativa, a través de la correcta distribución de las funciones y responsabilidades, mediante el uso de herramientas para integrar toda la información correspondiente.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.5.2.1 Analizar de qué manera se influye la estructura organizacional de LGB Honduras en la claridad de las funciones.

1.5.2.2 Determinar la importancia de la definición de líneas de mando en la estructura organizacional de LGB Honduras.

1.5.2.3 Determinar la importancia de los descriptores de puesto en la estructura organizacional de LGB Honduras.

1.5.2.4 Identificar los cambios necesarios en la estructura organizacional de LGB Honduras que le permitan fortalecer las líneas de mando y clarificar las funciones.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente proyecto es de vital importancia para la empresa LGB Honduras pues permitirá clarificar las líneas de autoridad entre los jefes inmediatos y subordinados y reconocimiento de la cadena de mando, así como la mejora continua de los tiempos de respuesta, identificación y consignación en el organigrama de los departamentos que tienen puestos claves que presentan problemas del área operativa e identificación de las responsabilidades de cada uno de los puestos especificados, esto ayudará a mejorar la organización del trabajo una vez se ejecute en toda la empresa.

Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa permitirá que cada empleado tenga claro qué debe hacer y qué se espera de él, sabiendo que sobre estos aspectos se medirá su desempeño a futuro, así que en ellas debe poner todo su empeño. Además, este trabajo facilitará visibilizar cómo cada puesto contribuye y afecta los diferentes procesos en la empresa, y la importancia de cada uno, y en su conjunto, para el alcance de las metas departamentales y organizacionales.

A su vez, este trabajo sembrará las bases para el futuro accionar del departamento de Recursos Humanos, con su implementación se proveerá insumos valiosos y altamente positivos para la productividad, consolidando todos los descriptores y perfiles de puesto de la empresa en un manual de puestos, con estos procesos la empresa mejorará la calidad de los procesos como ser reclutamiento y selección, desarrollo de personal, planes de carreras, entre otros y con esto impulsará un rendimiento más eficiente de los recursos económicos y humanos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En particular con los avances tecnológicos los servicios de telecomunicaciones pasaron de ser un privilegio a una necesidad, el impulso económico que genera a nivel mundial es sumamente sustancioso, esto según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) esta industria generó ingresos en todo el mundo de 1,800 billones de dólares estadounidenses en el año 2010 (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2018). Suma sustanciosa que invita a seguir explotando este tipo de tecnología en particular y que en su momento impulso a muchos inversionistas nacionales y extranjeros a invertir a nivel mundial y regional.

A nivel mundial existe un organismo especializado de las naciones unidas UIT (Unión Internacional de las Telecomunicaciones) según este organismo existen 10 países más desarrollados en las telecomunicaciones y el internet, estos se encuentran en los continentes de Europa y Asia. actualmente la UIT regula y promueve proyectos en todo el mundo para mantener a los países conectados con las nuevas tecnologías. Según esta organización las telecomunicaciones han entrado en países de alto desarrollo y de igual manera en los países de economías bajas o sub-desarrolladas y en ambos estatus hablando principalmente de economía han logrado la misma aceptación (Unión Internacional de telecomunicaciones, 2018).

A nivel latinoamericano según datos de la UIT Uruguay es el país con más acceso a las telecomunicaciones y se encuentra en el ranking 49, a nivel de Centroamérica es Costa Rica quien lidera la lista encontrándose en el ranking 57.

Las empresas que se dedican al rubro de las telecomunicaciones han logrado un impactante resultado a nivel mundial, tenemos el ejemplo de la empresa CLARO que, a tan sólo 5 años de su

formación, la empresa mexicana ha expandido con éxito y solidez su presencia a 14 países del continente americano. Ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por consiguiente, de penetración en casi todos los países donde opera. Esta situación tan destacada, que la ha llevado a tener más de 110 millones de clientes celulares en la región, ha implicado un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que cada una de las operaciones exige (Unión internacional de telecomunicaciones, 2018) . Esta empresa al igual que Tigo han logrado un nivel competitivo en el desarrollo de las telecomunicaciones, el crecimiento se ha extendido de manera generalizada en zonas Urbanas y Rurales, denotando un significativo avance a nivel del rubro.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Procesos del área de Talento Humano

Uno de los autores más citados en temas de RRHH es Chiavenato él cual en su libro Gestión del Talento Humano, agrupó los procesos como esfuerzos coordinados para lograr objetivos específicos de las funciones administrativas del área, las que relacionó en seis procesos detallados a continuación:

Procesos del área de gestión del talento humano

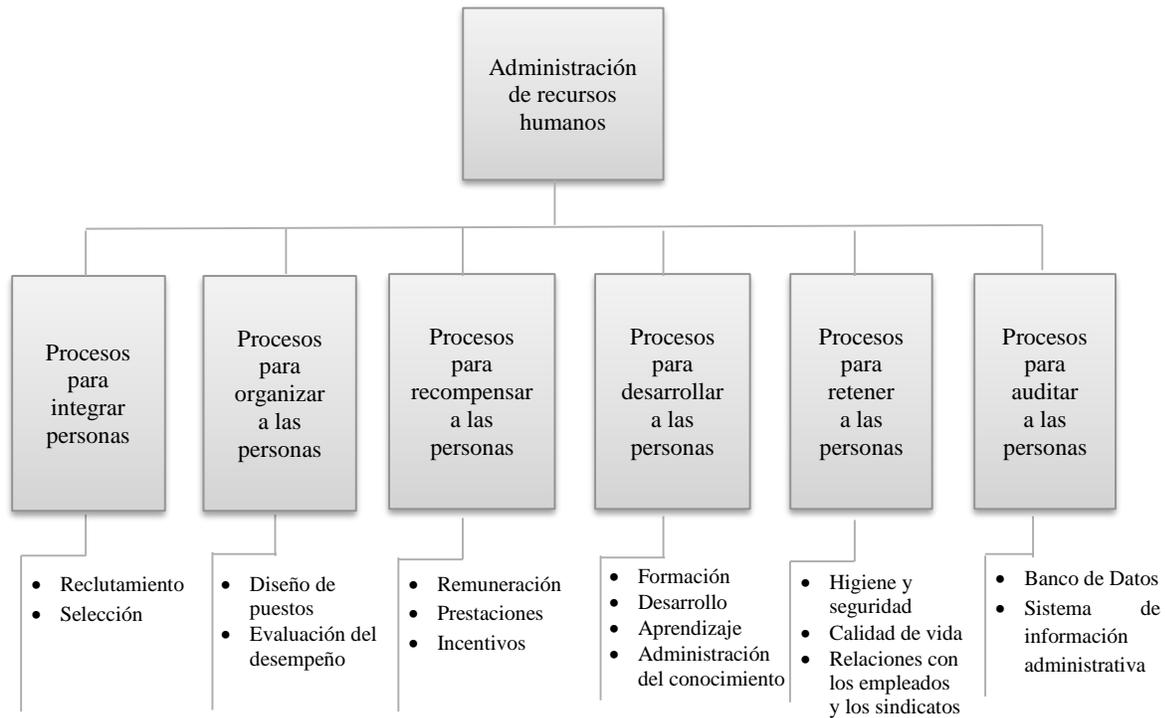


Figura 1. Los seis procesos de la administración de RRHH
(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Según iba evolucionando la gestión del talento humano se fueron evidenciando las necesidades de nuevos procesos y su estandarización que dieran solución a los problemas del área, con esto surgieron múltiples acciones que en su conjunto convierten esta área como una unidad crítica en todas las empresas

Un diseño adecuado de puesto en una organización conlleva la integración de varios factores, como ser tecnológicos, económicos y fundamentalmente el capital humano.

Los directivos en la organización están enfocados en el nivel jerárquico por lo tanto al momento de hacer un diseño de puesto evalúan oportunidades, fortalezas y amenazas en base a la organización y posterior a eso a los puestos que se van a diseñar, considerando así cada uno de los aspectos recabados.

Con las descripciones y perfiles de puesto se obtiene un documento oficial donde se concentra información importante para la empresa y el colaborador, mediante un inventario de las funciones, responsabilidades, factores ambientales, exposiciones de riesgos, jornadas, entre otros y los requisitos humanos necesarios que debe cumplir el ocupante de dicho puesto (Chiavenato, 2009). Con este inventario el responsable del talento humano puede respaldar varios de sus procesos, contribuir a la eficiencia de las áreas y la persona que lo ocupe comprender la importancia de su cargo para la empresa y que es lo que se espera de él.

Además (Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001) en su libro de Dirección y Gestión de Recursos Humanos destaca la importancia de una estructura organizacional que indique las relaciones formales o informales y como se coordinan los esfuerzos para lograr la estrategia de la empresa.

2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

2.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las empresas aun cuando no lo realicen de forma gráfica, tienen líneas de mando, agrupaciones o diferentes formas de relaciones, en las empresas pequeñas es mucho más fácil de comprender y captar estos aspectos, pero en la medida que las compañías crecen y se vuelven más complejas requiere una estructura formal, según la visión de la empresa. Esta puede sufrir cambios a lo largo del tiempo para adaptarla a las necesidades del momento y rediseñándola según la estrategia por implementar definiendo las relaciones de forma que optimicen los procesos.

Al hablar de estructura organizacional se entiende que se representa autoridad, y a la vez la agrupación o división del trabajo y la atribución innata del puesto, para dar órdenes a personas bajo su cargo (Robbins & Judge, 2013).

El concepto de estructura, diseño y factores que la influyen, son propuestos por diversos autores de formas distintas, como se observa a continuación. (Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001) enfatizan las relaciones entre las personas que componen la organización, los flujos de trabajo y los pasos secuenciales a seguir que la empresa considere sean los mejores para lograr sus objetivos.

Los autores proponen que con esto el diseño de la estructura debe contribuir al logro de la estrategia de la empresa, este diseño puede ser de tipo burocrático, plana o sin fronteras. (Robbins & Judge, 2013) definen a la estructura como la forma en que los gerentes una vez analizado y considerado factores como la especialización del trabajo, líneas jerárquicas o de mando, concentración de la toma de decisiones, segmentación por áreas y la extensión del control, agrupan los puestos formalmente.

Estos dos autores proponen la departamentalización como la forma de agrupar las funciones según la especialización, práctica muy popular, se puede observar fácilmente en los nombres de las áreas de las empresas por ejemplo departamento de contabilidad y finanzas, su nombre indica la especialización del área y por ende de las personas que pertenecen a ella (Robbins & Judge, 2013).

La cadena de mando es otro término relevante el cual hace referencia a la línea de autoridad que recorre toda la estructura de la empresa, desde un extremo más alto al más bajo, un ejemplo de esto es cuando el gerente general emite una orden que según se transmite por la empresa esta llega hasta los operarios en la línea más baja (Robbins & Judge, 2013).

(Chiavenato, 2007) señala que las organizaciones son entidades en constante cambio, un organismo social vivo que se rediseña para poder alcanzar los objetivos específicos y con la experiencia del éxito se redefinen nuevamente; además compartiendo lo propuesto por Herbert

Spencer que las organizaciones son sistemas abiertos, y que la estructura organizacional esta relacionada con el comportamiento empresarial, sumando los desafíos internos y externos las empresas dividen sus estructuras en niveles.

De lo anterior todos los autores coinciden en que la estructura organizacional no surge y se diseña como un capricho de los gerentes, estos deben realizar un análisis profundo de la empresa, las presiones del ambiente y sus objetivos estratégicos, ya sea que se base en una teoría o en otra, el resultado debería de ser una estructura organizacional que promueva la optimización de los procesos con una administración eficiente.

2.2.1.1.1 Tipos de Estructuras

Organización Burocrática o Piramidal

La organización burocrática es basada en la especialización del trabajo, dividiendo la estructura en función de trabajo por segmentos, creando muchos niveles de jerarquías dando la impresión gráfica de una pirámide; son empresas con estrategias defensivas y con pocas presiones del ambiente, al encontrarse en un entorno estable tienen resultados deseables (Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001).

Para (Robbins & Judge, 2013) en el caso de este tipo de estructuras la especialización de la tarea es más evidente por la alta rutina en las operaciones, la centralización en la toma de decisiones con muchas reglas o directrices que elevan la formalización o estandarización del trabajo.

Ejemplo de una estructura organizacional piramidal

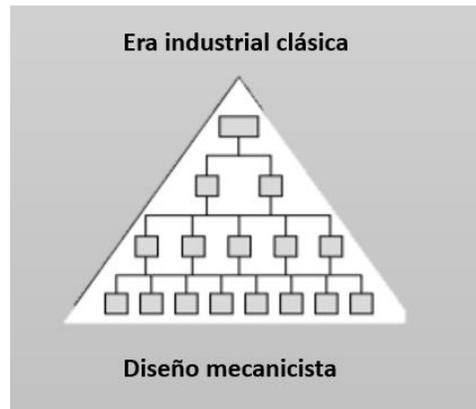


Figura 2. Diseño mecanicista típico de la etapa industrial clásica
(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 35)

Organización Plana o Simple

La organización plana es basada en agrupar los puestos de trabajo en unidades representativas dependiendo del rubro y alcance de la empresa, puede ser por clientes, productos o servicios; creando pocos niveles jerárquicos que descentralizan la toma de decisiones; para empresas con estrategias exploradoras o de calidad total brindan oportunidades de crecimiento a los colaboradores y una posibilidad de responder rápidamente a los cambios o presiones del ambiente (Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001). Este tipo de organigramas son fácilmente identificables donde el puesto de mayor jerarquía se encuentra en la parte superior y de él dependen varios puestos de forma directa, alargándose visualmente hacia los lados o hacia abajo.

Ejemplo de la estructura plana

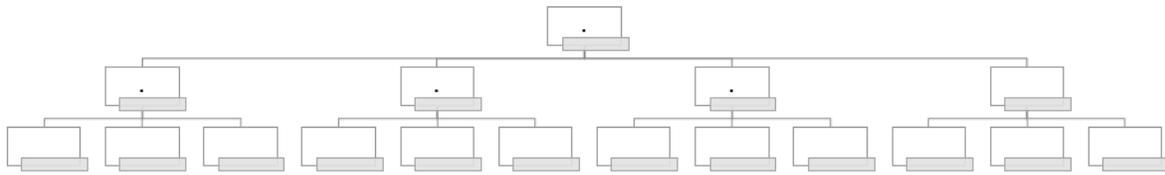


Figura 3. Representación gráfica de una estructura plana
(Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001, pág. 58)

(Robbins & Judge, 2013) llama a este tipo de estructura simple, con baja complejidad o elaboración, una fuerte centralización en la toma de decisiones, más común en empresas pequeñas con pocos departamentos y con un responsable de la toma de decisiones.

Organizaciones sin fronteras son estructuras que abren sus procesos o se involucran en los de otras empresas como proveedores, consumidores o incluso competidores, con el fin de lograr un beneficio mutuo; implementado por las empresas que eligen una estrategia de exploración y el ambiente en el que operan es dinámico. Además, mediante el análisis del flujo de trabajo busca optimizar los procesos existentes para mejorar los costos y tiempos de respuesta, con el profundo análisis que desarrolla plantea una reingeniería del proceso productivo, mediante la eliminación, combinación o mecanización de las tareas. (Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001).

Estructura Matricial

(Robbins & Judge, 2013, pág. 489) la definen como “Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto”. Esta combinación entre funcional o por producto indica que agrupará según la especialización de las funciones y la línea de productos o negocios, pudiendo crear una dualidad de mando. Con una

estructura gráfica característica, donde un puesto tendrá que reportar sobre las funciones a un jefe y sobre el producto a otro.

Ejemplo de una estructura matricial

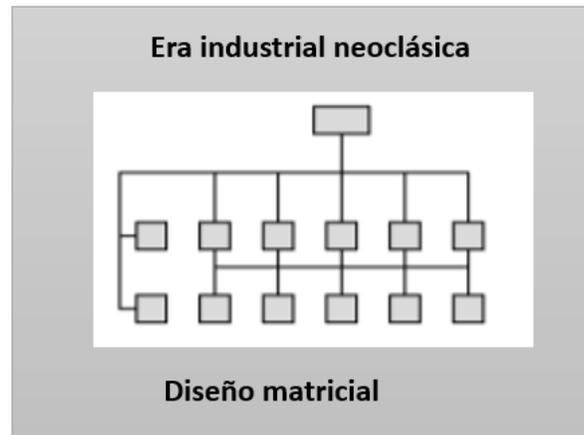


Figura 4. Diseño matricial típico de la era industrial neoclásica
(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 36)

Diseños Organizacionales Actuales

Organización virtual y sin fronteras son dos estructuras que permiten adaptar las formas tradicionales de estructuras organizacionales para aprovechar las cualidades de estas, con la implementación de nuevas tecnologías o formas modernas de especialización. Con la organización virtual permite mantener una estructura propia más controlada o pequeña y optar por subcontratas denominadas outsourcing, que significa establecer contratos con otras empresas para que le proporcionen servicios distintos a su actividad comercial principal, con la organización sin fronteras verticales y horizontales donde la estructura se aplanan, por ende la jerarquía sustituye los departamentos con equipos facultados (Robbins & Judge, 2013).

Esta organización virtual tiene similitudes al diseño orgánico de Chiavenato, el cual indica que ya no hay departamentalización si no que grupos autónomos o auto dirigidos, mucho más

fluida con una dependencia a lo interno del grupo, su especialización es multidisciplinaria y una cadena de mando nula (Chiavenato, 2009).

Ejemplo de una estructura de diseño orgánico

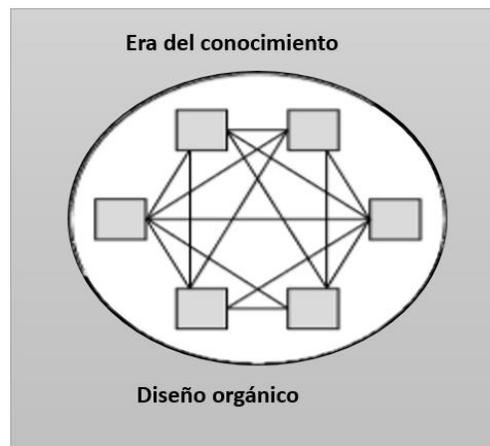


Figura 5. Diseño orgánico típico de la era del conocimiento
(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 38)

Para adaptar una estructura organizacional tradicional a una actual o incluso el simple hecho de ampliar o disminuir la misma, implica un cambio en su representación gráfica y su aplicación a lo interno de la empresa, por lo cual se debe de realizar una reestructuración. Los autores (Robbins & Judge, 2013) argumentan que los cambios que se realizan en la estructura de una empresa, aun siendo aumento o disminución de la misma, lo hace para que la empresa sea más eficiente de una forma sistemática.

Además, proponen estrategias eficaces de la reestructuración como ser la inversión en alto involucramiento de prácticas laborales, la comunicación entre empleador y subordinado, la participación activa de los empleados en el proceso de reestructuración y la ayuda que el empleador o empresa le proporcione al colaborador que debe abandonar la misma a consecuencia de la

reestructuración, siempre y cuando hacerlas con base en la estrategia de la empresa, buscando a la vez una mejor adaptación al entorno (Robbins & Judge, 2013).

2.2.1.2 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

Para los autores (Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001) el análisis de trabajo es una herramienta que recopila en su formato propuesto la información referente a cada puesto de trabajo a través de un estudio minucioso; donde lo lleva a cabo un responsable de recursos humanos preferiblemente.

(Gómez-Mejía, Balkyn, & Cardy, 2001) proponen que el diseño de puesto de trabajo es: organizar las tareas o funciones necesarias para desarrollar un trabajo o contribuir a los diferentes procesos de la empresa, esta se ve afectada por los enfoques de simplificación, ampliación, rotación, enriquecimiento y diseño del trabajo.

A medida se ha ido avanzando en el desarrollo, este documento se ha enfocado en ciertos aspectos de las metodologías estudiadas en todo el proceso de la maestría, las cuales son Descriptores de Puestos y Estructura Organizacional, a continuación, se presentará un breve concepto del significado de las dos metodologías que se aplicaran en el desarrollo de la presente investigación. (Dessler & Varela Juárez, 2011) fundamentan que la descripción de puesto es un documento que ayuda a identificar las funciones del ocupante y el perfil humano que debe buscar el jefe de área dependiendo de las habilidades demandadas por el puesto.

En la actualidad los departamentos de RRHH están desarrollando nuevas competencias que permitan llevar el departamento con base en todos los procesos que a través de los tiempos van evolucionando. En el caso de los descriptores de puesto la misma palabra nos orienta a que es una descripción de todo lo que hace un colaborador en sus puestos de trabajo.

Al tener claramente definidos estos dos conceptos será más práctico mencionar cual es la importancia y el significado real que representa en las organizaciones el contar con una estructura bien diseñada y con descriptores de puestos definidos en cada cargo. Los descriptores de puestos llevan una secuencia que permiten al encargado del departamento de RRHH clarificar las funciones de cada colaborador en una organización. Un descriptor de puesto deberá contener los siguientes elementos (Caballero, 2014):

- Identificación del puesto:** Nombre del puesto, fecha de preparación, elaborador.
- Resumen del puesto:** Naturaleza general, funciones/ actividades
- Relaciones:** Informa a: Supervisa a: Trabaja con: Fuera de la compañía:
- Responsabilidades y obligaciones:** autoridad de toma de decisiones, Supervisión directa
- Estándares de desempeño:** lo que se necesita para trabajar con éxito. (p. 87)

Estos son los elementos que debe presentar un descriptor de puesto, cabe mencionar que pueden existir variedad de elementos que pueden generar información relevante, esto dependerá de cada empresa que debe adaptar los elementos del descriptor y perfil de puesto de acuerdo a sus necesidades.

Secciones y contenidos del descriptor de puesto

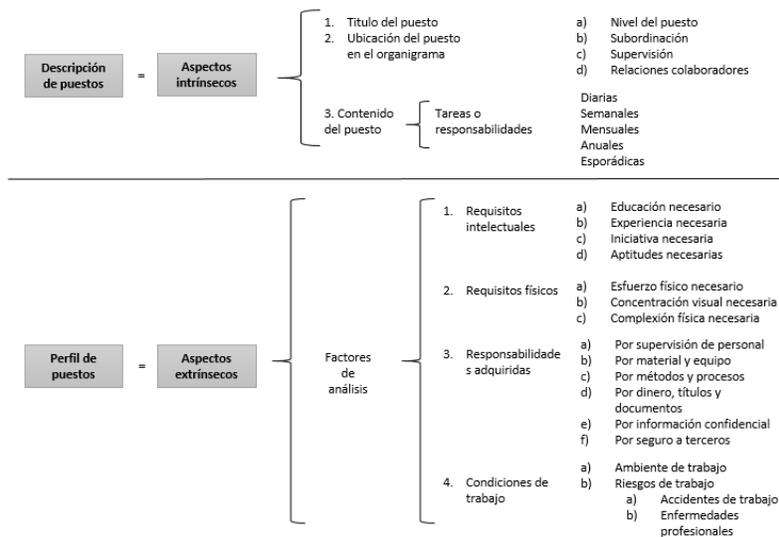


Figura 6. Alcance de la descripción y perfil de puesto (Chiavenato, 2007, pág. 228)

Para tener un proceso integral en la aplicación de descriptores se tiene que complementar con un perfil y análisis de puestos. Para conocimiento del lector se dará una explicación clara y concisa de lo que implican estos dos procesos.

Análisis de Puestos:

Un análisis de puesto es un estudio minucioso del puesto de trabajo, que busca comprender e identificar particularidades del mismo y cuáles serán las condiciones o requisitos humanos necesarios para desempeñarlos a cabalidad los que se convierten en el perfil humano a buscar. (Dessler & Varela Juárez, 2011) resalta este procedimiento para contratar a la persona que cubra las exigencias del puesto recabadas en el análisis y unificadas en el descriptor de puesto. Para que este análisis cumpla realmente su objetivo una vez realizado se debe vaciar la información en un formato previamente diseñado de descriptor y perfil de puesto, este será el documento formal que utilizará la empresa para diseñar un manual de puestos que contenga todos los descriptores y perfiles de puestos que la conforman la misma. Para llevar a cabo el análisis de puestos se tienen que seguir algunos pasos que ayudaran hacer una ejecución más efectiva.

- Decidir cómo se usará la información
- Revisar la información de antecedentes relevantes
- Seleccionar puestos representativos
- Diseñar el formato de descriptores de puesto
- Diseñar el formato de análisis de puesto que recoja la información
- Analizar el puesto
- Verificar la información del análisis
- Preparar la descripción y las especificaciones del puesto

(Porret Gelabert, 2010) afirma que la “Estructura Organizacional, la podemos definir como aquella composición de las partes que constituyen toda la organización” (p. 34). En las estructuras organizacionales es importante tener claros y definidos los puestos de trabajo esto dará mayor productividad y eficiencia a las diferentes áreas, permitiendo a la vez saber quiénes son sus jefes y quiénes son sus subordinados, adicional a esto si se cuenta con un cargo dentro de la estructura podemos decir que hay una especialización en cada puesto.

Las estructuras organizacionales como ya se mencionó, se diseñan y transforman a lo largo del tiempo, este diseño debe responder a las presiones del ambiente, la tecnología disponible para establecer la autoridad, el control, la especialización de las tareas, las coordinaciones y con todas estas la cultura organizacional (Jones, 2008). Los descriptores y perfiles comprenden las responsabilidades, funciones relaciones laborales de cada puesto y las cualidades humanas de la persona que lo cubrirá, al diseñar la estructura organizacional se consideran los puestos existentes y los necesarios, basándose en la estrategia de la empresa, el nivel de especialización y autoridad que se busca (Chiavenato, 2007). Según lo mencionado se debe analizar los puestos individualmente, en conjunto y totalidad para crear estructuras funcionales, ya sea por la creación de un nuevo puesto, departamento o por la realización de movimientos entre ellos, esto afectará la dinámica existente en la empresa.

2.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS

2.2.2.1 Gestión del Talento humano o administración del Recurso Humano (RRHH)

La administración de personal involucra múltiples procesos y esfuerzos impulsados desde un departamento que en función de staff contribuye con las demás áreas de la empresa, buscando

la optimización y mejora continua para lograr una ventaja competitiva y valor agregado en todo lo que desarrolla o involucra.

2.2.2.2 Significado de la Gestión del Talento Humano

A lo largo de la historia de la humanidad el trabajo ha estado presente en cada época y con cada paso en el avance de la tecnología, medicina, infraestructura, ciencia, etc., la relación de trabajo estuvo presente, siendo desde tiempos antiguos una persona empleada de otra; desde el capítulo del Génesis el hombre se vio forzado a ganar mediante su esfuerzo los recursos para sobrevivir, viéndolo como un medio para suplir sus necesidades básicas. (Chiavenato, 2002; Bernal, 2010).

2.2.2.3 Evolución de la Administración de Personal

La gestión del talento humano no siempre fue como hoy en día, ninguna empresa se ha mantenido estática a lo largo del tiempo en su totalidad, de alguna forma esta se adapta o por lo menos lo intenta, a las presiones del entorno del momento. Los procesos y estructuras organizacionales son diferentes a lo largo de su existencia, cada cambio que realiza para adaptarse al ambiente la empresa causa efectos en él, creando un círculo que se mantiene hasta la actualidad. Con este efecto recíproco entre empresa-ambiente la gestión del talento humano fue sufriendo cambios importantes en su enfoque atravesando tres etapas desde sus orígenes en la revolución industrial (Chiavenato, 2007)

Etapa de la Industrialización Clásica (1900-1950)

En esta etapa las personas son vistas como una extensión más de las máquinas y que como ellas deben estar estandarizadas, es entonces cuando surgen los reglamentos internos y normas de conducta que buscan mantener ciertos comportamientos; las decisiones son tomadas por la máxima autoridad de la empresa, también conocida como centralización de la toma de decisiones (Chiavenato, 2009). Además, se restringía la innovación en todos los sentidos, comienza la especialización de la fuerza laboral mediante la división del trabajo que, (Fayol, 1916) afirma: “la división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y las colectividades” (p. 24).

Etapa de la Industrialización Neoclásica (1950-1990)

La estructura se aplanan, descentralizando considerablemente la toma de decisiones, las tareas se vuelven más complejas con mayor apertura a la innovación, el cambio y procesamiento de información. (Chiavenato, 2009) menciona el éxito de las grandes empresas al realizar la departamentalización y segmentar su estructura en áreas específicas que se convertirían en unidades estratégicas de negocios, mismas que actualmente se encuentran en todas las empresas y que individualmente trabajan para impulsar mediante sus esfuerzos el logro de los objetivos organizacionales.

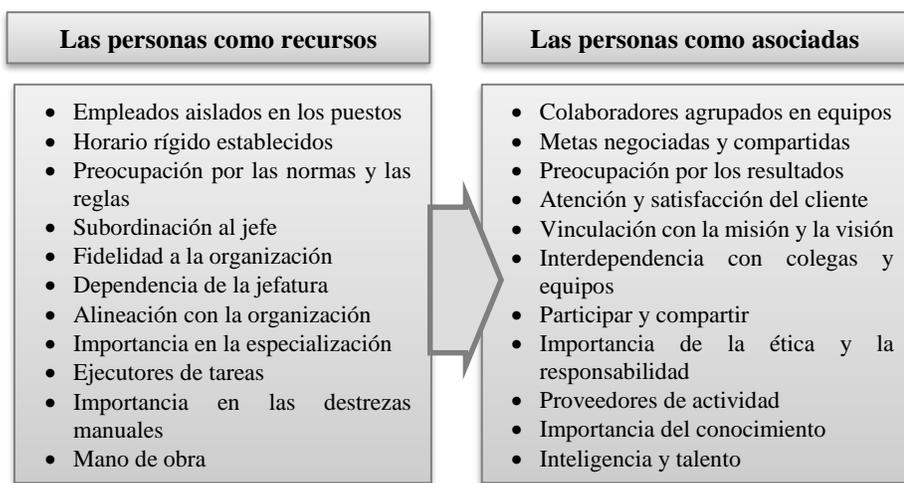
Etapa del Conocimiento (1990-)

También llamado era de la globalización, donde gracias a los avances tecnológicos y en telecomunicaciones tenemos el mundo al alcance de un clic, la inestabilidad del ambiente hizo que

las empresas se mantengan en constante cambio, a ser más innovadoras, visionarias, competitivas y eficientes; con ello a que el administrador de personal sea un gestor del talento humano, talento que no es sólo un empleado por el cual se logran las metas, sino como un socio que forma parte vital de la empresa y una pieza primordial para lograr la ventaja competitiva, son los colaboradores la principal razón por la que la empresa sea eficiente y exitosa (Chiavenato, 2007).

(Chiavenato, 2009) señala la diferencia de la forma de ver al capital humano desde la era de la industrialización neoclásica a la era del conocimiento, dependiendo de la perspectiva se dará un tipo de trato específico al colaborador; uno propone administrar a las personas como un recurso más de la empresa, es decir un bien, en el otro como un proveedor de múltiples atributos que contribuyen al logro de las metas organizacionales, esto según la figura siguiente.

Cambios en la forma de ver a las personas en las empresas



¿Las personas son recursos o asociados de la organización?

Figura 7. Personas como recursos o asociados

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE METODOLOGÍAS IMPLEMENTADAS

Los procesos de recursos humanos implementados en la investigación como cualquier proceso presentan ventajas y desventajas en el desarrollo y ejecución de los mismos.

Las estructuras organizacionales sirven para representar gráficamente las líneas de autoridad, comunicación formal y centralización o descentralización de la toma de decisiones e identificar todos los puestos de la empresa. Estos puestos tienen elementos que se tengan o no por escrito son identificables, en conjunto estos dos métodos realizan una contribución muy importante a la organización en general y al área de RRHH para alimentar varios de sus procesos.

Tabla 1. *Observaciones de la estructura organizacional*

Estructura Organizacional
Ventajas
La especialización: cada colaborador cuenta con un cargo dentro de la estructura.
Eficiencia y productividad: cada área cuenta con personas orientadas a sus cargos, esto genera mejor eficiencia en la labor que se desempeña.
Flexibilidad para responder al cambio: Si una empresa está bien estructurada los cambios se aplicarán de manera asertiva y fácil.
Claridad: Cada puesto sabe quiénes son sus jefes y sus subordinados .
Trabajos basados en procesos: hoy en día el trabajar bajos procesos implica una mejora en la gestión en las labores que se realizan.
Desventajas
Falta de trabajo en equipo: las áreas se desempeñan bien por si solas que se les hace difícil trabajar con otras áreas de la organización.
Control en la supervisión: cuando las empresas crecen se complica más la supervisión o seguimiento de funciones para cada área.
Limitaciones
Contar con un número de colaboradores demasiado alto.

(Autoría propia)

Tabla 2. *Observaciones de los descriptores y perfiles de puesto*

Descriptores de Puestos
Ventajas
Coordinación y organización óptima en las actividades de la empresa.
Otorga responsabilidades en la ejecución de las actividades.
Define y asigna de manera ordenada las cargas de trabajo.
Proporciona información detallada de todas las funciones asignadas a cada puesto.
Permite describir posibles duplicidades en las funciones.
Facilita la selección y contratación de personal.
Desventajas
Realizar un diseño que no cumpla con las necesidades de la empresa.
No tener claridad en las funciones de cada puesto.
Sobre carga de funciones a los diferentes puestos.
Limitaciones
No contar con la disponibilidad de los puestos.
Tener una población muy grande en la empresa.
No contar con la aprobación de la gerencia.

(Autoría propia)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En este apartado se mencionan algunos conceptos que permitirán una mejor comprensión del documento

- Telecomunicaciones: conjunto de medios para la transmisión y distribución de información virtual.
- Procesos: secuencia de pasos lógicos que al desarrollarlos logran un objetivo específico.
- Organigrama: esquema gráfico que contiene todos los puestos de una organización o empresa donde se reflejan las líneas de mando y comunicación entre los puestos y áreas.
- Especialización: refiere a la distribución de las funciones en áreas para segmentarlas y aumentar su nivel de dominio.
- Outsourcing: término en el idioma inglés para referenciar la subcontratación de servicios profesionales.

2.4 INSTRUMENTOS

Para la medición o recolección de datos en una investigación se disponen de una variedad de opciones, las cuales se pueden usar individualmente o en conjunto (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En la actualidad las empresas o las organizaciones utilizan métodos o procedimientos para recabar la información del análisis de puesto, algunas empresas aplican cuestionarios o entrevistas orientadas con preguntas que arrojen información del puesto o de las áreas en general (Dessler & Varela Juárez, 2011). Entonces un análisis de puesto se podría decir es un cuestionario con preguntas previamente diseñadas, para obtener toda la información deseada que se puede aplicar solo o acompañado de una entrevista para una mejor recolección de información.

Para (Chiavenato, 2009) los métodos para obtener la información necesaria de los puestos de trabajo son la entrevista, el cuestionario y la observación. Todos estos pueden apoyarse entre sí para obtener información más valiosa y objetiva, contenida en un documento que recoja la información para su posterior formalización.

Existen dos tipos de recolección de datos, fuentes primarias y fuentes secundarias. Las primarias podemos decir que son las directas es donde se origina la información o la que se obtiene de primera mano, ya que se observan directamente los hechos. La fuente secundaria podemos decir de manera práctica que son las que se obtienen de libros, revistas, documentales (Bernal, 2010). En el caso en particular de los descriptores de puestos se puede obtener la información con el ocupante del puesto, fuente primaria, o con el jefe inmediato del mismo que sería una fuente secundaria.

El análisis de los puestos puede resultar ser una mezcla de diferentes métodos de investigación, dependiendo de cómo se planifique su ejecución podría cumplir con los tres tipos de instrumentos siguientes.

(Bernal, 2010) propone que los instrumentos de investigación pueden ser:

- a. El cuestionario
- b. Entrevista
 - a. Estructura
 - b. Semi estructurada
 - c. No estructurada
- c. Observación

Por otra parte (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) proponen los mismos instrumentos para la recolección de datos cuantitativos, los cuales se explican a continuación.

El Cuestionario

Es una herramienta de recolección de datos que por medio de un conjunto de preguntas buscan medir las variables planteadas, este método el más utilizado en la mayoría de las investigaciones (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Su aplicabilidad en un sin número de investigaciones y temas la vuelve una herramienta versátil y de gran utilidad, pero se debe cuidar mucho en el diseño de la misma para que esta sea realmente válida y confiable.

La validez se comprueba cuando un instrumento mide lo que pretendía medir, es decir que debe de existir una relación entre lo que se pretendía medir y la efectividad en que lo hace; esta se puede abordar desde diferentes perspectivas como ser la validez real, que es la medición de una variable mediante preguntas diseñadas específicamente para eso (Bernal, 2010). La confiabilidad

es la congruencia de los resultados obtenidos en las diferentes mediciones realizadas a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que las condiciones sean lo más parecidas a las mediciones anteriores, si la congruencia en los resultados arrojados por el cuestionario se mantienen, entonces esta afirmación será positiva (Bernal, 2010).

Un análisis de puesto es un cuestionario que busca obtener información específica respecto al puesto y su ocupante, que obtenga los datos de interés mediante secciones orientadas a cada aspecto en particular realizando diferentes preguntas para ello, estas preguntas suelen ser una combinación de preguntas abiertas y cerradas.

Las preguntas cerradas son aquellas que están formuladas para responder de forma limitada mediante respuestas previamente establecidas (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Las preguntas abiertas son de utilidad cuando se busca obtener mayor cantidad de información, al no limitar las respuestas de los participantes. Estas preguntas son especialmente necesarias cuando se busca conocer las funciones y responsabilidades del puesto, permitiendo que el ocupante se exprese de forma amplia para un mejor análisis posterior. Cuando se trata de investigaciones permite una mayor exploración y profundidad en la obtención los datos, pero se vuelven muy difíciles de codificar y analizar (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Las preguntas en escala son definidas por (Bernal, 2010) como “aquellas preguntas básicamente dirigidas a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto a un rasgo o una variable a medir” (p. 254). La escala de Likert: se comprende como un método de medición que busca crear una conexión o relación entre dos variables que de otra forma sería difícil de conectar una con la otra; en la escala propuesta por Likert cada uno de los aspectos o conceptos se miden

de igual forma en cada pregunta o alternativas (Bozal, 2005). Usualmente se hace una escala del uno al cinco donde uno puede ser la puntuación más baja o desfavorable y cinco la más alta o favorable o viceversa, se le puede asignar como número o darle una característica verbal.

Particularmente para el análisis de puesto, se diseña el formato basándose en la información que se desee recopilar en el descriptor del puesto y en base a ello diseñar las secciones, tipos de preguntas y las opciones de respuesta.

La Entrevista

Recopila la información mediante una comunicación directa con las personas que conforman la muestra, en este caso los entrevistados, el especialista o entrevistador realiza las preguntas con el fin de recabar la información relevante a la investigación, fungiendo como un filtro (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Los tipos de entrevistas hacen referencia a la libertad que tiene el entrevistador para hacer las preguntas, si es estructurada todas las preguntas estarán predeterminadas de antemano y el entrevistador debe de limitarse a cumplir a cabalidad el formato propuesto; en la semi estructurada permite una mayor libertad, ya que el entrevistador puede realizar un orden diferente al propuesto o incluso la ampliación de las preguntas y en la no estructurada da la libertad de realizarla según su consideración (Bernal, 2010).

Para realizar una entrevista se debe realizar por diferentes fases, estas representan una guía general para mejorar la disposición del entrevistado como los resultados obtenidos, las fases propuestas por (Bernal, 2010) son:

Preparación de la entrevista: se parte del problema de investigación, objetivos e hipótesis, se prepara un guion, se realiza la prueba piloto y una vez validada se concreta la entrevista. Realización de la entrevista: para su desarrollo se requieren materiales y las condiciones ideales, se le explica al entrevistador en que consiste la misma y se procede a su ejecución. Finalización de la entrevista: se agradece la colaboración del entrevistado y se organiza la información para su procesamiento posterior.

En el proceso de realizar el análisis de puestos, suele acompañarse el formato estructurado para recolectar la información con una entrevista simultánea, que aclare las dudas del entrevistado y guíe al colaborador en cada sección. Por lo que se puede considerar como una entrevista estructurada. Este método es el más utilizado para la recolección de información (Chiavenato, 2009).

Observación

La observación es una de las formas de recabar información donde se obtiene los datos de primera mano, aunque puede ser una forma importante de disminuir la subjetividad de los observados, la recolección de datos es directa, su proceso de tabulaciones es fácil pero requiere de tener directrices que determinen lo que se busca finalmente medir, por lo que se debe tener una postura ante el sujeto a investigar (Cerdeza Gutiérrez, 1991).

La observación se puede dar de forma natural donde el observador no realiza ninguna intervención ante el observado, es meramente un espectador, la observación estructurada es el observador el que manipula conscientemente aspectos importantes sobre la situación de estudio según los objetivos de la investigación y la observación participante es cuando el observado también participa en la situación observada (Bernal, 2010).

Este método es efectivo para obtener la información de primera fuente, permitiendo observar al ocupante del puesto mientras este desarrolla sus funciones, anotando toda la información importante en el análisis de puesto previamente diseñado. Su beneficio es importante al disminuir sesgos por parte del ocupante del puesto, el tiempo para obtener la totalidad de la información buscada puede prolongarse considerablemente, por lo que es más utilizado para puestos con actividades sencillas y repetitivas.

2.5 MARCO LEGAL

Como la mayoría de las interacciones sociales hay normas o reglamentos que se deben cumplir para garantizar el respeto de los derechos y se cumplan las obligaciones de las entidades, mismas que pueden ser una persona natural o jurídica

Las leyes con mayor influencia en nuestro país debido a los tratados o acuerdos internacionales firmados con instituciones de diferentes naturalezas contribuyen a mantener el espíritu de las leyes.

2.5.1 LEYES INTERNACIONALES

Las leyes internacionales tienen múltiples alcances dependiendo del rubro o población que normen, en el caso específico de las telecomunicaciones existe una agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), específica para las tecnologías de la información y comunicación (TIC) la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Su fin es conectar a toda la población mundial para lo cual impulsan proyectos en consenso con la empresa privada y los estados miembros, las disposiciones resultantes deben de ser adaptadas a la realidad nacional e

implementadas mediante la regulación de leyes legislativas e instituciones o compañías estatales que velen por su cumplimiento (Unión internacional de telecomunicaciones, 2018).

Honduras al igual que 186 estados, forman parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) una de las agencias de la ONU, la OIT reúne a través de una comisión tripartita a gobiernos, empleadores y trabajadores, buscan en conjunto prácticas y la promoción de trabajos decentes y equitativos. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2018)

Por medio de la OIT se han implementado múltiples normas o leyes que regulan diferentes áreas laborales y que para los responsables de gestionar el capital humano son parámetros que deben cumplir. Mediante la inspección del trabajo la OIT vigila que los convenios establecidos con los países miembros se cumplan. De los múltiples temas que la OIT regula, los anteriores impactan directamente a las metodologías propuestas en el presente proyecto de alguna forma en particular respecto al derecho al trabajo, salarios, condiciones de trabajo, tiempo de trabajo, salud y seguridad en el trabajo y conocimientos teóricos y prácticos.

Honduras al ser un país activo en esta agencia, retoma y aplica en sus leyes nacionales muchos de los tratados firmados con la OIT y los legisla en sus distintos códigos y reglamentos. Respetarlos es obligación de las empresas y durante su creación, ejecución o modificación, los procesos deben estar en el marco de las leyes para no violentar los derechos de los trabajadores.

2.5.2 LEYES NACIONALES

2.5.2.1 Constitución de la República de Honduras

Entre las leyes que regulan las diferentes actividades económicas se encuentra la ley marco del sector de telecomunicaciones según el decreto ejecutivo 185-95 el 31 de octubre de 1995, el cual regula todos los aspectos relacionados con toda instalación de infraestructura que por su

medio se logre la telecomunicación. El cumplimiento, regulación y coordinación es responsabilidad de la compañía estatal de telecomunicaciones (CONATEL), es esta compañía la que emite las regulaciones en cuanto a técnicas, tarifas, clasificación de los servicios, aprobación y autorización de licencias para la prestación de servicios de telecomunicaciones (CONATEL, 2014). Tanto los clientes como la empresa deben de cumplir con las disposiciones que esta ley demande.

La constitución en su condición de máxima tutelar de los hondureños, en su capítulo IV Del Trabajo regula los aspectos relacionados al mismo, desde establecerlo como un derecho de todas las personas hasta las obligaciones del estado en ese sentido. Los artículos que comprenden este capítulo son del 127 al 141, regulando aspectos como la jornada de trabajo, la remuneración salarial y salario mínimo, las condiciones físicas, salubridad e higiene que debe cumplir el empleador (la empresa), la regulación de edades en las que se puede o no trabajar o emplear a una persona; beneficios y servicios que por ley la empresa debe reconocer a los trabajadores y la contratación de extranjeros (Poder judicial de Honduras, 1982).

De la Constitución nace el código del trabajo, mismo que regula ampliamente la relación laboral entre el trabajador y la empresa.

2.5.2.2 Código del Trabajo

El código del trabajo busca ser el balance que regule con justicia y equidad la relación laboral que surge cuando una empresa o empleador contrata un trabajador. Es entonces esta ley un conjunto de normas, ordenamientos jurídicos y disposiciones sociales que regula las relaciones entre los sujetos de derecho (patrono-trabajador) en aspectos jurídico laboral que afectan directamente en diseño de puestos de las empresas (Decreto número 189, 2006).

En el Título IV en sus nueve capítulos regula las jornadas, horarios, descansos y salarios, partes importantes como antes se mencionó en el diseño de puestos, compensación y gestión del desempeño (Decreto número 189, 2006). En el Título V en sus dos capítulos regula las acciones a emprender para garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores, buscando prevenir o en lo posible eliminar los riesgos profesionales de estos, desde el artículo 391 hasta el 459 (Decreto número 189, 2006).

Considerando esto se debe tomar en cuenta las responsabilidades, funciones, exigencias, condiciones y nivel de autoridad del puesto, para crear un descriptor de puesto y el perfil con las competencias y cualidades específicas humanas requeridas para encontrar el candidato idóneo; retribuir a ese colaborador con base en la valuación, proporcionado un ambiente seguro e higiénico y la garantía de una seguridad social, respetando en cada proceso las leyes vigentes del país (Decreto número 189, 2006).

Todos los aspectos del párrafo anterior y otros de igual importancia se norman por medio del reglamento interno de trabajo, las cuales regulan ampliamente las condiciones y relaciones de trabajo entre el patrono y los trabajadores.

2.5.3 Contratos de trabajo

El contrato individual o colectivo de trabajo, dicta las normas que se acataran en la relación de trabajo surgida, lo ahí pactado es de estricto cumplimiento por las partes, este puede abarcar o contener algunas estipulaciones que no se mencionen específicamente en las leyes vigentes del país, están serán válidas siempre y cuando no violenten los derechos constitucionales o adquiridos de los empleados.

Aunque es un documento legal quedará nulo todo acuerdo que violente el principio protector que garantiza la constitución, por lo que todo contrato debe estar fundamentado por la constitución, el código del trabajo y sus reglamentos (Decreto número 189, 2006).

Si el contrato de trabajo tiene cláusulas que mejoren las condiciones o proporcionen mejores alternativas a las obligadas según las leyes nacionales y convenios, tratados o pactos internacionales, entonces estos serán considerados como legales ante cualquier entidad.

Con este documento se respaldarán muchos de los contenidos que el descriptor de puesto contiene, el perfil de puesto quedará cubierto con el colaborador contratado y la estructura organizacional se verá fortalecida al llenar los puestos reflejados en su representación gráfica y las líneas de autoridad en su forma o límites para ser ejercida.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología de la investigación aplicada, para estos dos importantes procesos, se describe el tipo y nivel de investigación, diseño, enfoque, ámbito de aplicación, instrumentos y el plan de recolección y procesamiento de datos.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Para el desarrollo del proyecto se determinaron la aplicación de los procesos de estructura organizacional y descriptores de puesto, debido a que en ambos se aplicó la misma metodología de la investigación se definirán una sola vez los términos:

3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo o enfoque de la investigación es cuantitativo por que busca obtener relaciones entre las variables por medio de la aplicación de la encuesta diseñada; el alcance es correlacional, porque busca la relación entre las variables de la investigación respecto a la población y por la forma como se ha recolectado los datos de este estudio; es de tipo prospectiva porque los datos fueron tomados en el momento de realizar la investigación sin utilizar datos de tipo históricos; su corte es transversal porque se hace una sola medición durante la investigación y su diseño es no experimental debido a que no se manipuló ninguna de las variables del mismo.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la empresa de capital privado LGB Honduras, misma que forma parte de un grupo regional de empresas, donde su campo de acción o rubro son la prestación

de servicios de soporte técnico a empresas de telecomunicaciones. El estudio abarcará a los puestos de gerencia regional, jefaturas administrativa y operativa y a los puestos de coordinación de LGB Honduras.

Los puestos con nivel de coordinación son: coordinador de instalaciones FO (fibra óptica), coordinador de mantenimiento FO, coordinador de Red Troncal y HFC (Hybrid Fiber Coaxial), coordinador de ventas DTH (Direct To Home), coordinador de almacén instalaciones, coordinador de almacén planta externa, coordinador de instalaciones HFC, coordinador de instalaciones DTH, coordinador de liquidaciones de materiales abonados, coordinador de flota vehicular, coordinador de facturación y coordinador de obra civil.

Las instalaciones LGB Honduras se encuentran ubicada geográficamente en el Distrito Central de la ciudad de Tegucigalpa departamento de Francisco Morazán, con operaciones foráneas en la zona centro-sur.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población de la investigación está comprendida por todos los coordinadores de la empresa LGB Honduras, los jefes administrativo, operativo y gerente regional siendo una población total de 15 puestos.

Muestra

Para esta investigación se aplicará un censo que cubre a todos los puestos que conforman la población por lo que no se realizó ningún tipo de muestreo.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En el desarrollo formal de un proyecto de investigación es indispensable aplicar instrumentos para obtener datos más precisos y confiables que le darán objetividad al documento diseñado.

En esta investigación el instrumento aplicado fue la encuesta, la cual estaba dirigida a todos los puestos que conforman la población. La finalidad de la misma era obtener información acerca de las áreas de mejoras en el tema de estructura organizacional y descriptores de puesto.

El cuestionario se diseñó con el fin de recolectar información que contribuya al análisis de las variables identificadas en los objetivos de la investigación. Teniendo presente que la población está conformada por personas de estudios universitarios con grados de licenciatura, ingenierías o superiores, mayores de edad y que no existen ningún estudio similar dentro de la organización a nivel nacional o regional.

El cuestionario consta de una sección de datos generales o demográficos de edad, género, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto actual y cantidad de personas bajo su cargo, además 16 preguntas cerradas y una abierta, las preguntas cerradas buscan identificar si existen oportunidades de mejora en aspectos de la estructura organizacional y descriptores de puesto y la pregunta abierta las oportunidades de mejora identificadas por los puestos que conforman la población (Anexo 1).

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Plan de recolección de datos

Tabla 3. *Secuencia de recolección de datos de la investigación*

N.	Actividad	Fecha	Hora	Lugar	Responsable
1	Se identificó los puestos que conforman la población	Miércoles 22 de agosto del 2018	Durante el transcurso del día	Oficina Lomas, sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa
2	Se organizaron las citas para la prueba piloto con cada coordinador buscando no afectar sus funciones diarias	Viernes 31 de agosto del 2018	Durante el transcurso del día	Oficina Lomas, sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa
3	Encuesta de prueba piloto al Coordinador de Instalaciones FO	Lunes 3 de septiembre del 2018	14:00	Oficina Bodega 3, Sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa
4	Encuesta de prueba piloto al Coordinador de Mantenimiento FO	Lunes 3 de septiembre del 2018	13:00	Oficina Bodega 3, Sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa
5	Encuesta de prueba piloto al Coordinador de HFC y Red Troncal	Lunes 3 de septiembre del 2018	14:00	Oficina Bodega 3, Sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa.
6	Análisis de los resultados obtenidos hasta el momento de la prueba piloto para verificar la efectividad del instrumento	Del martes 4 y miércoles 5 de septiembre del 2018	Todo el día	Oficina Lomas, sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa
7	Revisión y modificación necesaria de la herramienta	Jueves 6 y viernes 7 de septiembre del 2018	Todo el día	Oficina Lomas, sala de juntas	Diana Cartagena y Melissa Sosa
8	Aplicación del censo a: coordinador de instalaciones FO, coordinador de mantenimiento FO, coordinador de red troncal y HFC, coordinador de ventas DTH, coordinador de almacén instalaciones, coordinador de almacén planta externa, coordinador de instalaciones HFC, coordinador de instalaciones DTH, coordinador de liquidaciones de materiales abonados, coordinador de flota vehicular, coordinador de facturación, jefe	Sábado 8 de septiembre del 2018	Todo el día	De forma remota (en línea)	Diana Cartagena y Melissa Sosa

operativo, jefe administrativo y gerente regional				
---	--	--	--	--

Plan de procesamiento de datos

- La herramienta se aplicó por medio de la plataforma de internet para la aplicación de formularios en línea y el procesamiento de los datos obtenidos Google Formularios.
- Una vez culminado el censo se cerró la encuesta en línea para proceder al análisis de los datos
- Se le agradeció a los censados por su tiempo y colaboración mediante una respuesta automática al culminar la encuesta.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

4.1.1. BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

GRUPO LGB

Las siglas de la empresa LGB hacen referencia a su dueño y presidente ejecutivo el Sr. Luis Garcia Barrera, hombre visionario de nacionalidad española quien hizo una importante inversión a nivel de la región específicamente en el área de las telecomunicaciones.

El Grupo LGB nace de la unión de las compañías LGB El Salvador, LGB Guatemala, LGB Honduras, LGB Nicaragua, LGB Costa Rica, LGB Group Panamá. Todas con amplia experiencia en el mercado de las telecomunicaciones y energía en Centro América además de otros países por más de 15 años.

En el año 2007 inicia LGB El Salvador siendo esta una de las empresas del grupo con mayor experiencia y volumen de trabajo a nivel de la región, el 80% de los trabajos asignados por Claro en este país son ejecutados por LGB El Salvador. EL Grupo LGB no cuenta con una sede regional cada país tiene su estructura local, pero con la supervisión de un Financiero, Gerente y Coordinador Regional. La Presidencia y la Gerencia Regional visitan con más frecuencia LGB Guatemala ya que es en este país donde Claro tiene su sede regional y es ahí donde se hace toda la negociación para la asignación de trabajo en los diferentes países de la región.

El segundo país con el que continuó expandiéndose fue Guatemala comenzando operaciones en el año 2009, el tercer país fue Nicaragua 2010, después Costa Rica 2011, hasta incursionar en Honduras.

En el año 2013 el grupo se extiende y apertura LGB Honduras el cual comenzó con 35 colaboradores, los cuales ocupaban los puestos técnicos, coordinaciones, contables y

administrativos, estos llevaban la gestión completa para el único cliente con el que se contaba en ese momento, a medida fue pasando el tiempo la empresa demostró su eficiencia y eficacia en los servicios que prestaba y fue de esa manera donde solicitaron realizar trabajos en diferentes áreas, ante esta petición la empresa tuvo que ampliar su capital humano y actualmente cuenta con 160 colaboradores permanentes y un aproximado de 290 personas indirectas a nivel de contratistas.

El último país en el que el Grupo LGB busca continuar con su expansión es Panamá con su recién inicio de operaciones, donde en poco menos de un año ha logrado satisfacer las demandas del cliente a pesar de encontrarse en un proceso de estabilidad financiera, esto en parte a la amplia experiencia del grupo en el rubro de las telecomunicaciones como por su solides financiera a nivel del resto de la región.

En el año 2014 se creó la empresa ECOBAT-LGB En Guatemala y en El Salvador, dedicada a implementar nuevas tecnologías teniendo en cuenta el impacto ecológico en el medio ambiente. Desde su origen las empresas asociadas se han impuesto la meta de trabajar con empeño y profesionalismo, buscando estar a la vanguardia en tecnología y prestación de servicios a sus clientes.

4.1.2. SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

LGB Honduras es una empresa que presta servicios de construcción y mantenimiento de redes en fibra óptica, obra civil, redes HFC , instalaciones DTH, radio frecuencia y ventas (Grupo LGB, 2018). A continuación, se detallan las tres áreas más fuertes dentro de la labor que realiza LGB Honduras.

Proyecto DTH (contrato de mantenimiento de servicios de tv satelital): este proyecto consiste en brindar todos los servicios que ofrece Claro a los clientes con televisión satelital que incluye; la atención de instalaciones, reparaciones, traslados, adición de equipos y retiros en un tiempo máximo de 24 horas.

Migración DTH: este proyecto consiste en realizar la migración de todas las antenas de clientes que poseen servicio de tv satelital a un nuevo satélite.

Construcción de Fibra Óptica: Este proyecto consiste en la instalación de redes de fibra óptica, enlaces de datos, Integraciones para sitios de fibra óptica, enlaces de transmisión de datos, enlaces de fibra óptica para redes HFC, levantamientos y digitalización de red en formatos diversos.

Mantenimiento de Fibra Óptica: Este proyecto consiste en el mantenimiento de las redes de fibra óptica de los clientes en tiempos de respuesta pronta, que va desde el restablecimiento de la red por cortes de fibra, modernización de sitios a LTE, optimización de red a través de ventanas de mantenimiento, etc.

4.1.3. INFORMACIÓN RELEVANTE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Misión: Proveer a nuestros clientes de los sectores Electricidad y Telecomunicaciones soluciones integrales de calidad que abarquen todas áreas y fases de los proyectos, para hacer más competitivas y eficientes sus actividades.

- Visión: Ser líderes en nuestras actividades, proveyendo soluciones integrales a costos razonables, de acuerdo a las necesidades reales de cada cliente. En definir nuestras estrategias en función de sus necesidades y generar lazos de confianza de largo plazo.
- Valores corporativos: Integridad: Ejercemos nuestro trabajo con solidez, unión y confianza. Compromiso: Nos comprometemos con nuestros clientes brindando servicios de calidad y, Honestidad: Trabajamos con disciplina, honradez e integridad.

Estructura organizacional de LGB Honduras

www.grupolgb.com

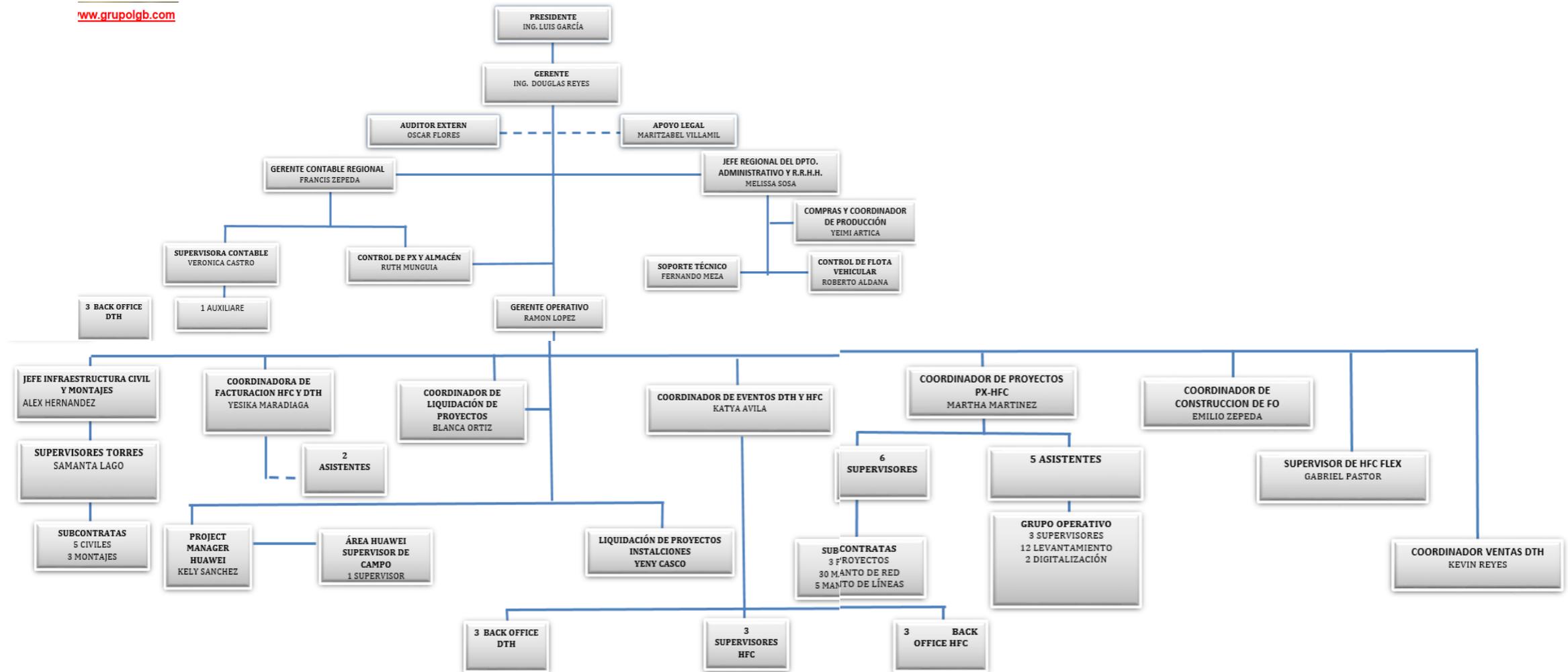


Figura 8. Estructura organización de LGB Honduras
(Archivo general de la empresa LGB Honduras, 2018)

4.2. PROCESO ACTUAL

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

En la empresa LGB Honduras a nivel de todas las áreas, se utilizan procesos que permiten facilitar el trabajo optimizando costos y tiempo. El departamento de RRHH se abrió recientemente, por tal razón los procesos del área se han realizado de manera más práctica y menos sistemática. En la actualidad este departamento está estableciendo los procesos a su cargo al mismo tiempo que alinea los procesos existentes de las otras áreas. Anteriormente el área administrativa llevaba todas las funciones del departamento de RRHH, reclutamiento, selección, administración de la estructura, con la creación de este departamento se ha logrado trabajar en conjunto, situación que permite al área cumplir con mayores estándares de aplicabilidad en todos los procesos requeridos.

4.2.2. ANÁLISIS DE PERSONAL

Los coordinadores que se desempeñan en las áreas operativas de la empresa LGB Honduras actualmente trabajan de la mano con el área de RRHH en cuanto a la contratación de personal se refiere. Existen dos tipos de contratación de personal, Operativo (técnicos) y los Administrativos. Para hacer la contratación del personal operativo (técnicos) se llevan a cabo dos entrevistas; la primera es la entrevista técnica, la realiza el coordinador para validar que el aspirante cuente con las habilidades y exigencias requeridas por el puesto, posterior a eso se hace la segunda entrevista que la realiza el departamento de RRHH el cual solicita toda la información necesaria, datos personales, referencias de trabajo y laborales, antecedentes penales, nivel

académico y la aspiración salarial, si cumple con todos los requisitos técnicos y la información está en orden, se procede con la contratación.

El inconveniente que se presenta en estos momentos es que la empresa no cuenta con descriptores de puesto, por tanto, es basada en la experiencia técnica del coordinador y por las necesidades que se presentan día a día toman el papel proactivo y dan solución a lo que se requiere.

De igual manera esta situación exige que las contrataciones del personal operativo los coordinadores la realicen en base a las habilidades y funciones de los puestos que ya existen. En otro punto por la ausencia del descriptor de puesto las funciones de todo el personal son socializadas de manera verbal.

4.3. MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

4.3.1. JUSTIFICACIÓN

Con el fin de encontrar áreas de mejora en la empresa LGB Honduras se realizó la investigación orientada a los temas específicos estructura organizacional y descriptores de puesto. La estructura organizacional es una representación gráfica que ayuda a los colaboradores a identificar su puesto dentro las áreas de la empresa y que otros puestos están dentro de la misma y por ende tendrá relación con ellos, las líneas de mando o jerarquía observadas mediante las líneas de conexiones desde su puesto hasta el más alto en la estructura.

Con una estructura organizacional actualizada, adaptada a las exigencias del entorno y clara, sirve al departamento de RRHH para crear un mapa visual de las posibles rotaciones de puesto, planes de sucesión y crecimiento del personal, número de puestos existentes y esto último

compararlo con el manual de puestos para comprobar que se tienen los descriptores de todos los puestos existentes. A los jefes les beneficia directamente que sus subordinados conozcan la estructura para aclararles las líneas de mando, que en el rubro de las telecomunicaciones y con tantos colaboradores a cargo se les presenta la necesidad de remarcarlas.

Un manual de descriptores de puesto sustenta muchos de los procesos llevados a cabo desde el departamento de RRHH, el reclutamiento, selección y contratación de persona se basa en este documento en particular para buscar a la persona idónea de cada puesto usando el perfil del cargo, el contrato de trabajo debe mencionar varios de los aspectos contemplados en el descriptor de puesto; la inducción tanto general como específica requieren de las dos metodologías estudiadas en esta investigación, al igual que la gestión del desempeño, planes de desarrollo de personal, planes de carrera y sucesión, por lo que los descriptores de puesto son elementales para cualquier empresa que desee aumentar la eficiencia de sus procesos y mejorar la rentabilidad de la misma mediante una acertada gestión del recurso humano.

4.3.2. APLICACIÓN

La aplicación del instrumento se realizó conforme su planificación comenzando con la elaboración del instrumento para la recolección de datos, iniciando con un instrumento de 15 preguntas, se aplicó a tres coordinadores (coordinadores de mantenimiento FO, instalaciones FO y de red troncal HFC), se analizaron los datos y después de la revisión donde se mejoraron cinco preguntas, el instrumento quedó con 16 preguntas cerradas y una abierta.

Se realizó el censo a toda la población mediante la herramienta para la aplicación de encuestas en línea Google Formularios durante el transcurso del día sábado 08 de septiembre, una vez obtenidos todos los datos se agradeció la participación de todos y se cerró la encuesta. Con los datos vaciados en una hoja de cálculo del programa Excel, se procedió a migrar los datos al

programa informático para el análisis de datos estadísticos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Conjuntamente al análisis de los datos se realizó el análisis de los puestos de los coordinadores mediante un formato diseñado específicamente para este fin (anexo 2), estas entrevistas de tipo estructuradas se llevaron a cabo desde el día lunes 03 hasta el miércoles 12 de septiembre y una vez con toda la información se procedió a trasladarla al formato de descriptores de puesto planteado para la empresa (anexo 3).

4.3.3. RESULTADOS

Los resultados de la investigación mostrados en las gráficas siguientes, exponen la opinión de los puestos de mandos altos e intermedios que en su función de coordinación tienen múltiples responsabilidades respecto a la dirección y control de personal, su importancia para convertir los esfuerzos de los puestos operativos mediante sus gestiones y la estrecha relación que tienen con el cliente los convierte en puestos claves para identificar problemas en temas como las líneas de mando, claridad de las funciones y la formalidad de tener un documento que recabe toda lo referente a los puestos. Los resultados que no se muestran en esa sección se podrán consultar en anexos (anexo 4).

Del instrumento aplicado se obtuvieron diferentes resultados, después de realizar la generación de datos estadísticos en el programa SPSS, en cada una de las preguntas y en el cruce de variables todos los resultados son válidos por tanto cumplen las condiciones de las tablas cruzadas, los que se detallan a continuación:

Antigüedad en la empresa de los coordinadores de LGB Honduras

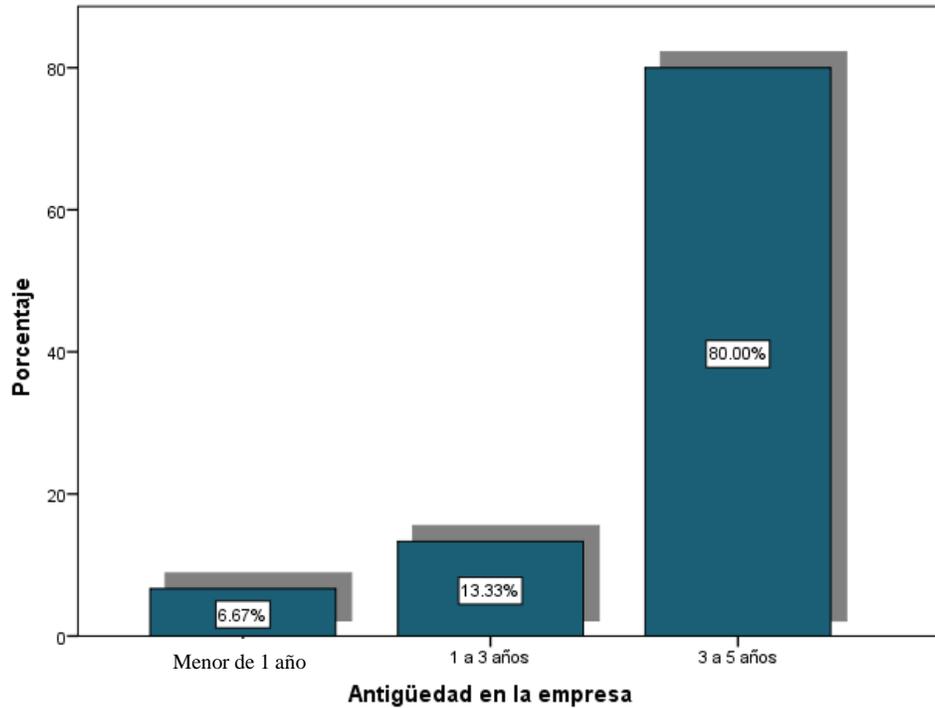


Figura 9. Gráfica de variable antigüedad en la empresa
(Autoría propia)

Las personas que conforman el censo se desempeñan en cargos de coordinación, donde el 80% han laborado en un periodo de tiempo de 3 a 5 años, permitiendo lograr conocimientos amplios de la empresa, su funcionamiento y las particularidades de su área de trabajo.

Antigüedad en el puesto actual

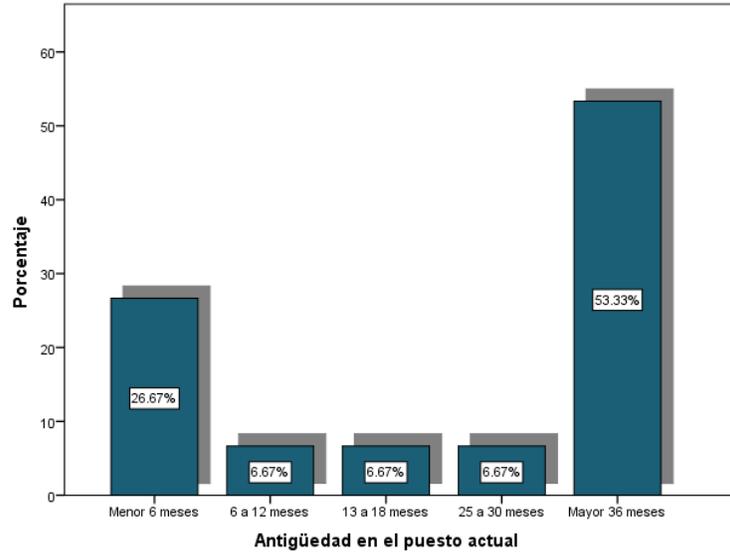


Figura 10. Antigüedad de los censados en su puesto actual
(Autoría propia)

Los resultados de la gráfica anterior reflejan que la antigüedad en el puesto actual de los censados son en un 26.67% menor a 6 meses y en un 73.33% mayor a ese rango, resultado que indica que el 53.33% tiene una antigüedad mayor a 36 meses (o mayor a 3 años) que representa una amplia experiencia en el puesto que desempeña.

Del 53.33% de los censados que tienen una antigüedad en su puesto actual mayor a 36 meses un 46.7% están dentro del 80% de los censados que tienen una antigüedad en el empresa de 3 a 5 años, lo cual indica una estabilidad en su puesto actual.

Conocimiento de sus propias funciones

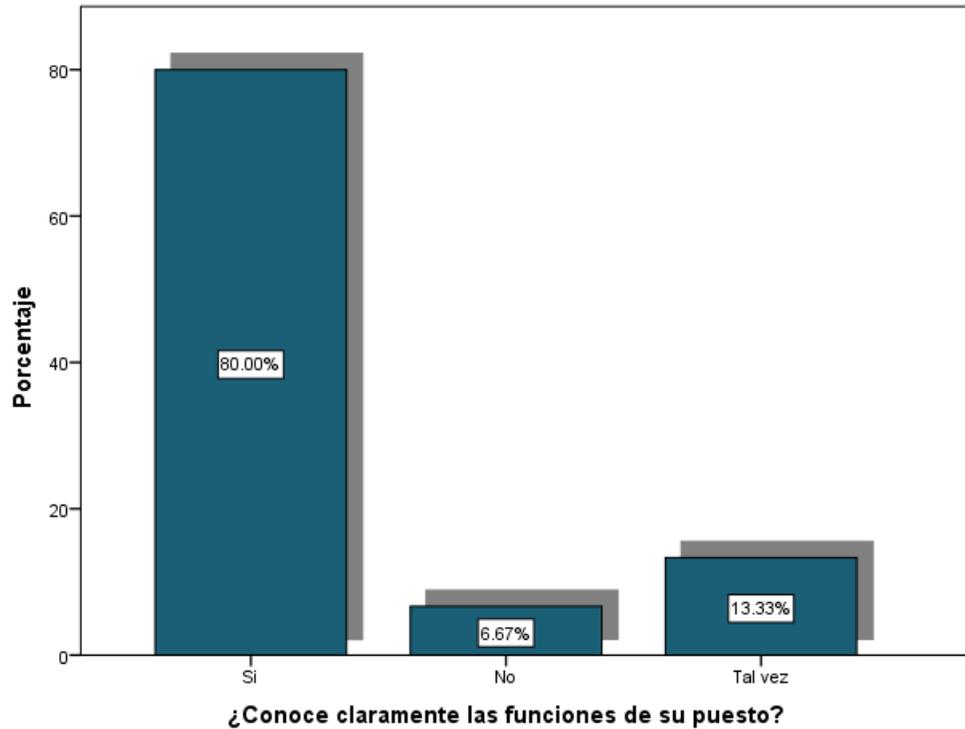


Figura 11. Conocimiento de los censados de las funciones de su puesto
(Autoría propia)

De la totalidad de los censados el 80% respondió de forma afirmativa la interrogante ¿conoce claramente las funciones de su puesto? y solo un 20% afirma no tener clara sus funciones o duda de la claridad de las mismas, los cuales tienen una antigüedad en su puesto actual menor a 6 meses siendo estos los puestos de coordinacion rotados recientemente.

Las asignaciones o instrucciones son dadas a los coordinadores por dos o más jefes

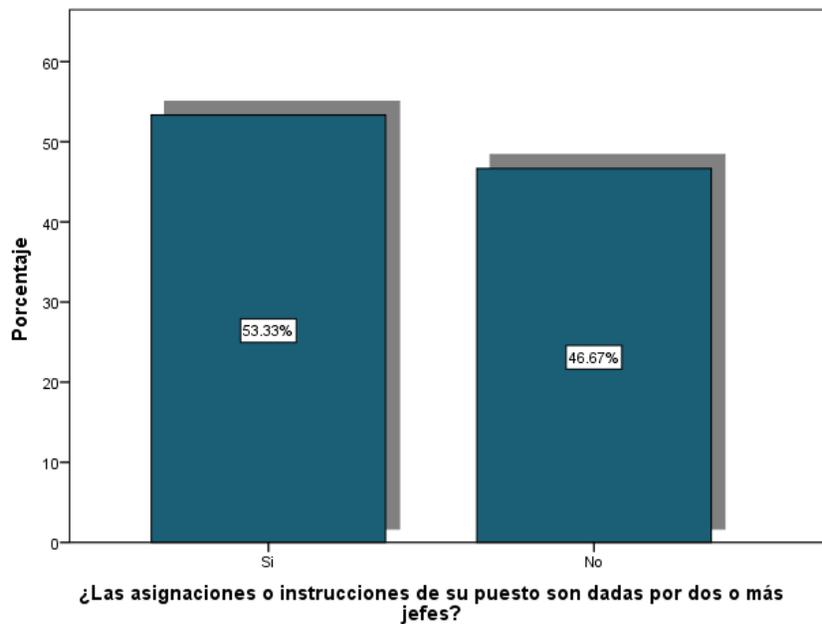


Figura 12. Gráfica de variable dualidad de mandos
(Autoría propia)

Respecto a las asignaciones o instrucciones el 53.33% las reciben por dos o más jefes y la diferencia que representa un 46.67% reciben instrucciones directas de su jefe. Según la estructura actual reflejan una visible dualidad de mando en dos puestos, pero a esta pregunta poco más de la mitad de los censados aseguró tener una doble línea de mando, lo que podría ser un indicativo de la confusión en los coordinadores de quien debe asignarles sus funciones.

Cantidad de personal bajo su cargo (directas e indirectas)

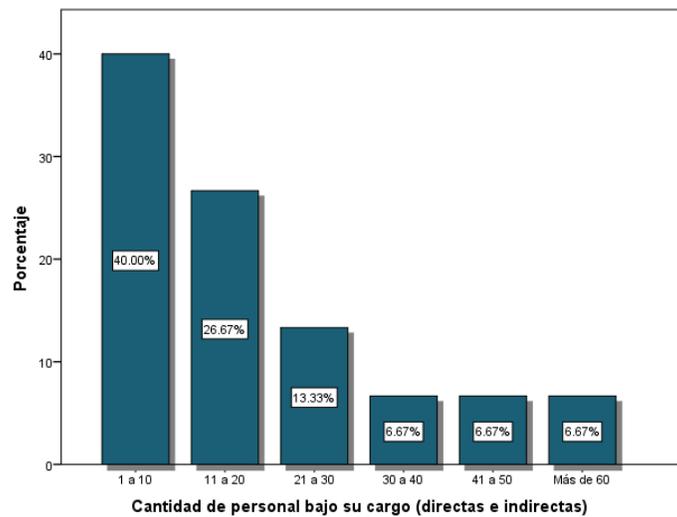


Figura 13. Gráfica de variable cantidad de personal bajo su cargo

Respecto a la línea de mando: el 40% de los coordinadores aseguró tener de 1 a 10 colaboradores de forma directas, el 26.7% de ellos tiene de 11 a 20 personas y un 6.67% para cada uno de los rangos restantes.

Puestos reflejados en el organigrama

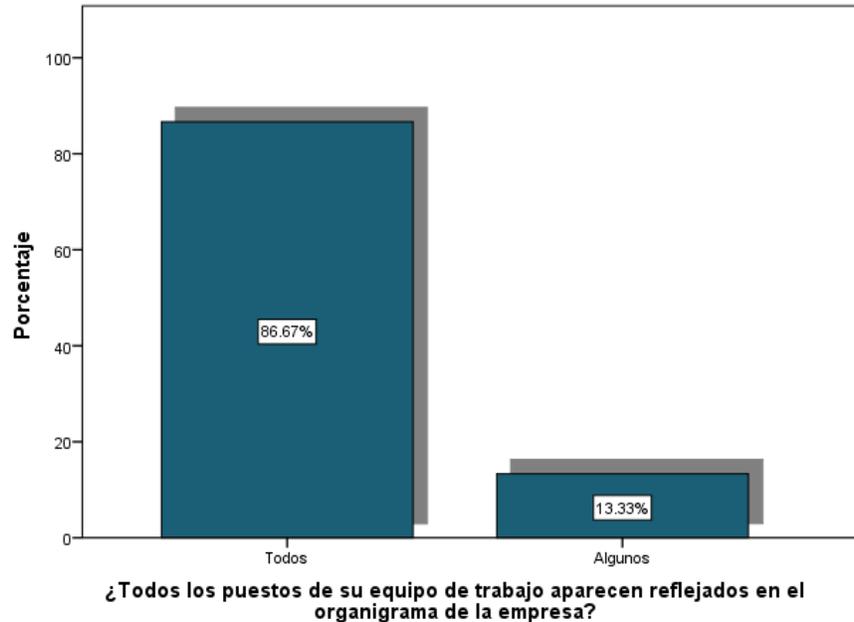


Figura 14. Gráfica de variable puestos que se reflejan en el organigrama
(Autoría propia)

Respecto a la estructura organizacional se reflejan los resultados siguientes en el gráfico; el 86.67% afirma que los puestos de su equipo de trabajo aparecen reflejados y un 13.33% mencionan que algunos de ellos no aparecen en el organigrama actual.

En base a los resultados reflejados en los dos gráficos anteriores (figuras 15 y 16), es necesario realizar un análisis sobre la estructura existente dentro de la empresa y reflejar ciertos cargos que no aparecen en dicha estructura.

La empresa le proporcionó el descriptor de su puesto actual

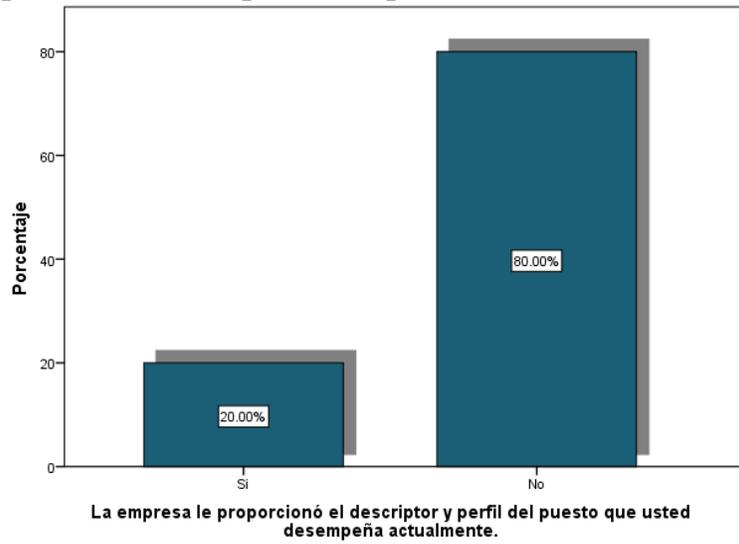


Figura 15. Gráfica de variable proporcionó la empresa el descriptor de puesto
(Autoría propia)

Del total de personas censadas el 80% no recibió un descriptor de su puesto y solo un 20% afirmaron que sí. Esto podría estar relacionado al hecho que un 80% afirmó que la forma en que se le comunicaron sus funciones fue de forma verbal (anexo 4: Tabla 16 y figura 34).

Conocimiento de los descriptores de puesto de su equipo de trabajo

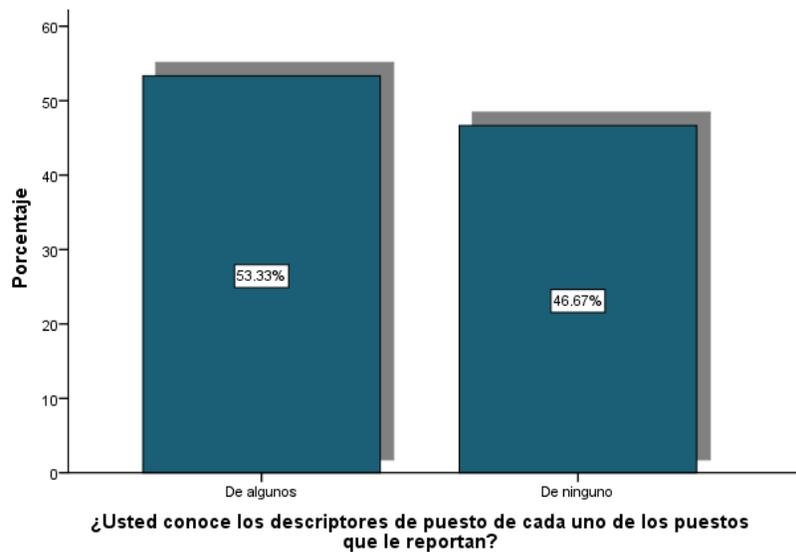


Figura 16. Gráfica de conocimiento de los descriptores de puesto de su equipo de trabajo
(autoría propia)

Se observa que el 53.33% de los censados afirman solo conocer algunos de los descriptores de puesto de su equipo de trabajo y un 46.67% expresa que no tiene conocimiento de ninguno, esto afirma el hecho que no existen descriptores de puesto en la empresa y genera más tema de investigación para los que respondieron de forma positiva con base en que aseguran la existencia de los mismos.

Claridad del conocimiento de las funciones del equipo de trabajo

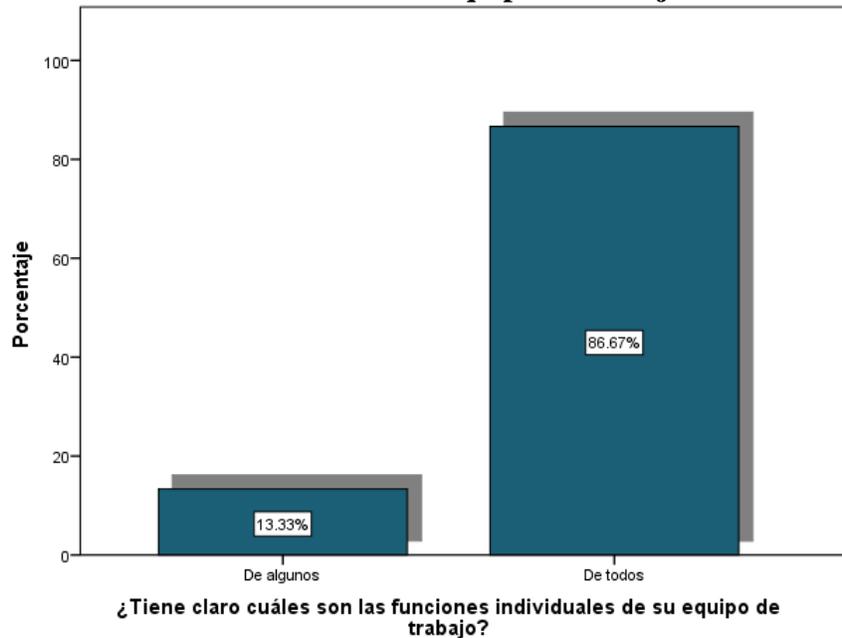


Figura 17. Claridad de las funciones individuales de su equipo de trabajo
(Autoría propia)

La gráfica anterior muestra que el 86.67% de los censados afirman tener claro las funciones individuales de su equipo de trabajo, si esto se relaciona con la gráfica 16 que refleja que un 53.33% afirma tener el descriptor de puesto de algunos de sus cargos y un 46.67% de ninguno, no es un determinante para no conocer las funciones de puesto de sus subordinados actuales.

En relación a las gráficas 17 y 18: de los censados un 53.33% indica conocer el descriptor de puesto de sus colaboradores, pero un 80% no tiene el descriptor de puesto de su cargo actual, lo que genera la duda de quién le proporcionó los descriptores a los que afirman si tenerlo si el departamento de RRHH no existía hasta hace unos pocos meses.

Lo que lleva a plantear si estos descriptores de puesto fueron realizados por los coordinadores de área como una iniciativa por contar con este importante documento o en su

función de responsable de área respondieron que tenían su descriptor o de algunos de sus colaboradores directos para no evidenciar que como jefes inmediatos no manejaban dicho documento.

4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado para la presente investigación y realizando las correlaciones entre ciertas variables de interés al tema en desarrollo, permitió consolidar la siguiente información:

Antigüedad en la empresa y conocimiento de sus funciones

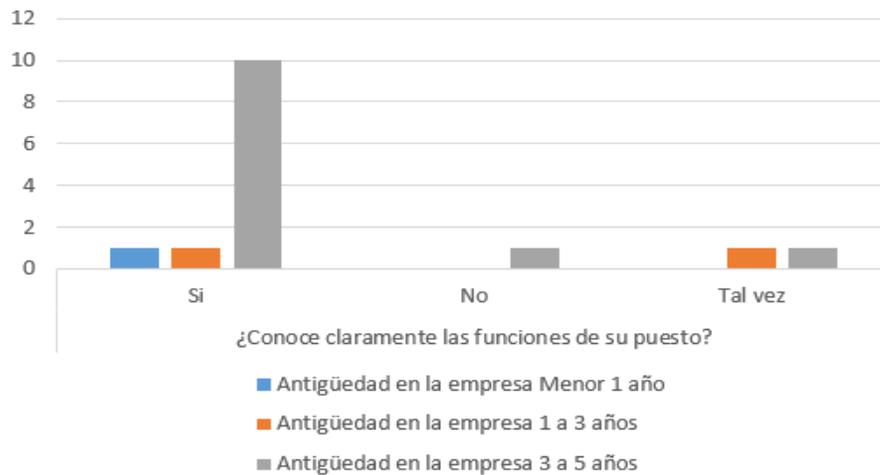


Figura 18. Gráfica de variables antigüedad en la empresa y conocimiento de sus funciones.

Los cruces pretenden conocer de qué manera el tiempo de laborar para la empresa influye en el conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo. Como resultado se observa que la empresa posee solidez en cuanto a la permanencia de los empleados, ya que la gran parte de los censados tienen mayor antigüedad y así mismo; dentro de este número se constató que la mayoría posee dichos conocimientos. Por tal razón la antigüedad en la empresa influye para que los

empleados conozcan de forma clara sus funciones, aun cuando no se le haya proporcionado un documento oficial que las recopile.

Relación de las variables, le proporcionó su descriptor de puesto y conoce sus funciones

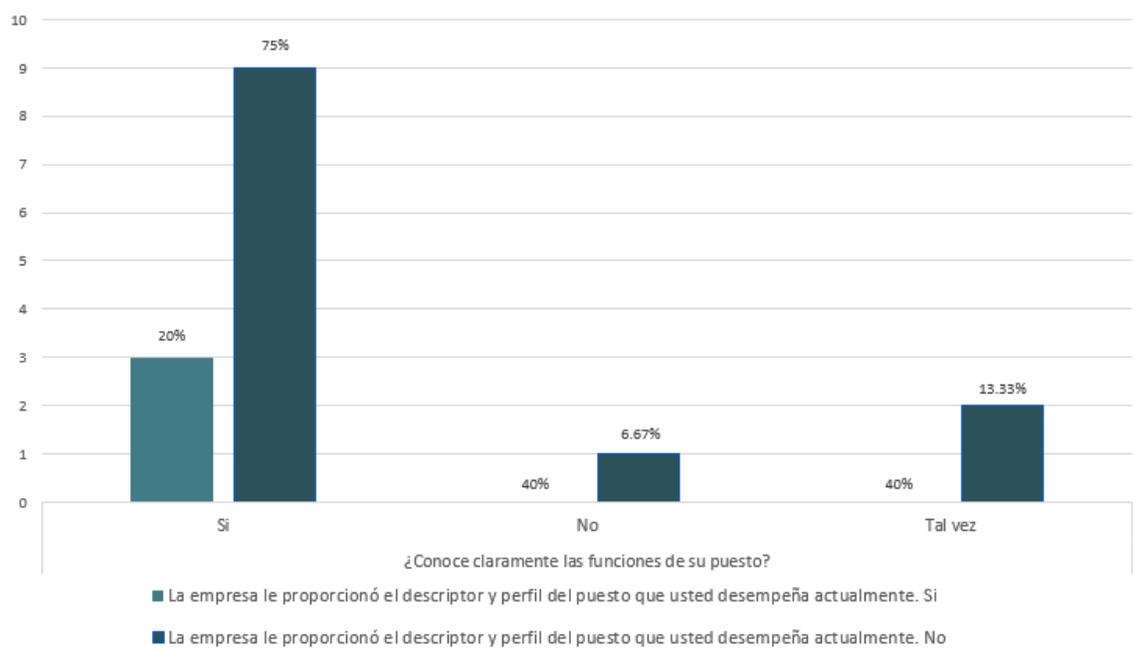


Figura 19. Gráfica de variables conoce sus funciones y se le proporcionó su descriptor. (autoría propia)

El cruce de estas variables se realizó con la finalidad de identificar la relación existente entre la conocer los descriptores de puesto y la claridad de sus funciones a lo cual los resultados indican que los censados tienen claridad en sus funciones en un 75% dentro de este porcentaje solo a un 20% afirman se le dio su descriptor de puesto, el 25% del total de los censados tiene dudas en sus funciones.

Relación entre las variables, como se le comunico sus funciones y antigüedad en la empresa

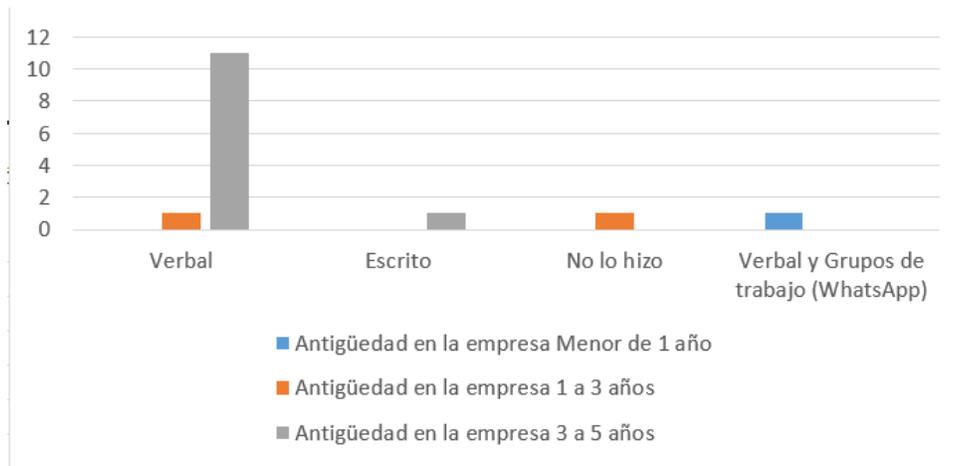


Figura 20. Gráfica de variables antigüedad en la empresa y la trasmisión de funciones.
(autoría propia)

La relación de ambas variables se dedujo en el primer caso, lo cual sabemos que existe gran parte de empleados con mayor antigüedad, el resultado de la encuesta afirma que la comunicación se ha hecho de manera verbal y que incluso a los empleados con más antigüedad se les ha informado sus funciones por la misma vía; lo cual indica que la empresa ha manejado esta misma estrategia por mucho tiempo y no ha implementado nuevos métodos que formalicen este proceso.

Según la relación de los casos anteriores podemos identificar situaciones similares; en este sentido si la empresa está interesada en que todos sus empleados conozcan claramente sus funciones deberán exigir a cada uno un proceso de inducción guiado por la gerencia, utilizando recursos didácticos en formato digital y en forma escrita, donde se den a conocer tales funciones; con el propósito de obtener como resultado que el personal este informado desde que inicia la relación laboral con la empresa y de esta manera hacer eficientes los procesos dentro de la misma; y a la vez fortalecer el recurso humano.

En relación a situaciones presentadas con los colaboradores dentro de los equipos de la empresa se puede observar que los encuestados mencionan lo siguiente:

Situaciones y problemas reflejadas por los coordinadores

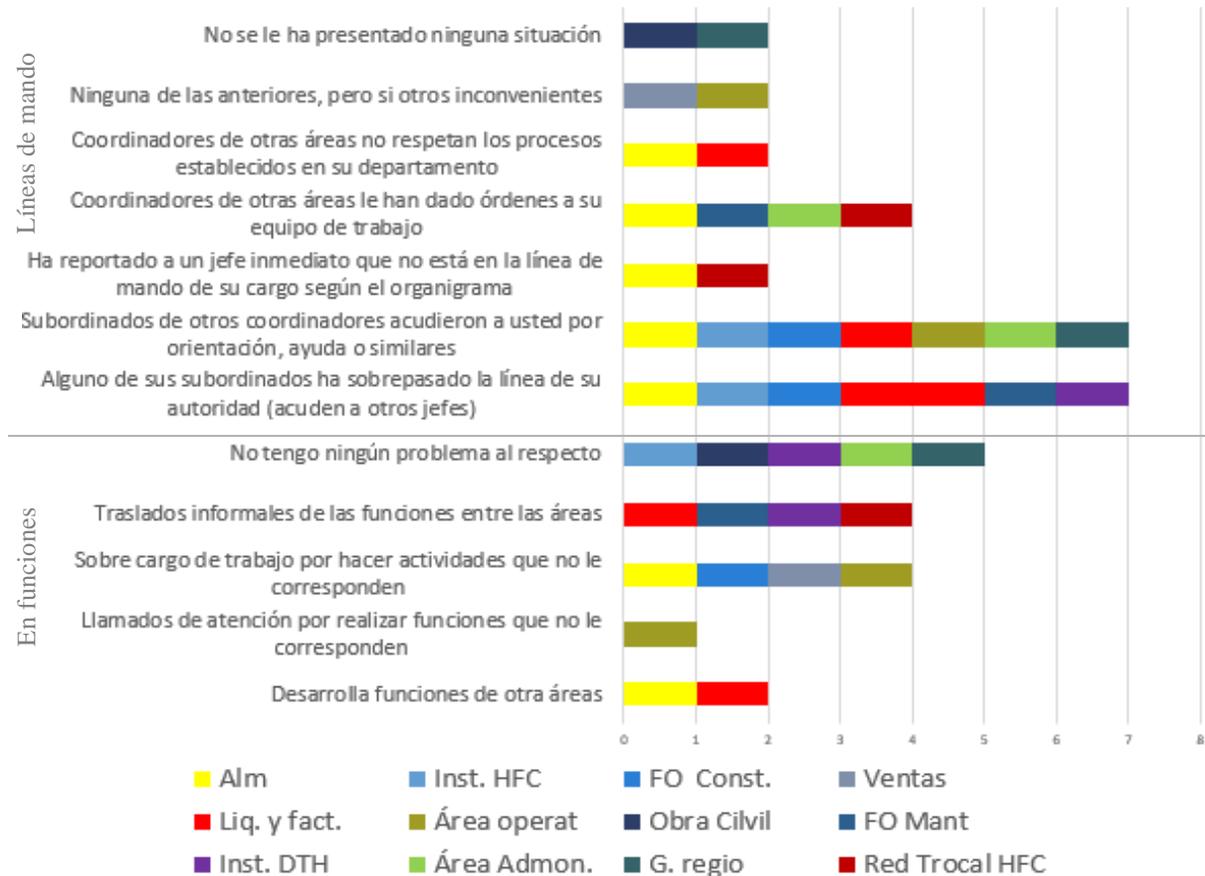


Figura 21. Gráfica de variable situaciones presentadas a los coordinados y su área (autoría propia)

En este censo todos los coordinadores expresaron tener algún problema acerca de las situaciones planteadas a excepción del coordinador del área de obra civil.

De las opciones presentadas las dos circunstancias que destacan por su alta incidencia son las de sobrepasar las líneas de autoridad y la acudir a otros jefes en un 16.67% para cada una. Estas situaciones tienen relación entre sí, pudiendo representar las dos perspectivas de no respetar las líneas de mando.

Respecto a los problemas con la falta de claridad de funciones la mayoría de los censados respondió no haber tenido algún problema al respecto, esto puede estar relacionado a que la mayoría de los coordinadores tiene una antigüedad mayor a 6 meses y los problemas más comunes de este tema se relacionan entre sí reflejando el traslado informal entre áreas y el posible sobrecargo de funciones por este motivo.

A la vez las áreas con mayores indecencias en las situaciones planteadas es el departamento de Almacén representado con el color amarillo, liquidación y facturación representado con el color rojo vino y el departamento de Red Troncal con el color rojo encendido, departamentos en los cuales se les debe prestar atención inmediata.

Sugerencias para mejorar los equipos de trabajo en la empresa



Figura 22. Gráfica de variable sugerencias de los coordinadores en los equipos de trabajo

Toda empresa busca el logro de objetivos para lo cual debe buscar optimización y mejora continua, con el fin de identificar las necesidades observadas por los coordinadores. Se les preguntó que sugerían ellos para mejorar la organización de los equipos en la empresa, ellos respondían libremente y según sus observaciones se agruparon en temas, de los cuales 20% de los censados aconsejan descriptores de puesto, 20% un sistema de gestión del desempeño, 13.33%

mejorar la comunicación, potencializar el trabajo en equipo y reforzar, mejorar, aclarar las funciones y/o líneas de mando, un 6.67% de los censados un mayor acompañamiento por la administración y RRHH, el otro 6.67% formalizar los procesos de la empresa y las áreas y el resto que respondió está todo bien.

Para continuar con el proceso de mejora del área y satisfacer las necesidades detectadas por los coordinadores se debería de comenzar con realizar las descripciones de puesto para posteriormente alimentar el proceso de gestión del desempeño, ya que estos dos procesos están estrechamente relacionados.

En tal sentido y en acuerdo a las afirmaciones anteriores; escuchar, analizar y evaluar los problemas y las alternativas de solución para mantener la mejora continua de los procesos en las distintas áreas de la empresa, permitiría generar mejores ingresos, mayor compromiso de los involucrados y mejores resultados organizacionales.

4.5. PROPUESTA DE MEJORA

Basándose en el análisis de los resultados presentados anteriormente y la retroalimentación del análisis de los puestos, se identificaron algunos aspectos de mejora para la representación gráfica de la estructura organizacional vigente en la empresa LGB Honduras.

Entre los hallazgos se denotan las debilidades siguientes:

- A nivel regional la estructura utilizada muestra sólo una parte de los puestos existentes en la actualidad, además los puestos de auditorías y apoyo legal son a nivel de país y no regional.
- En el área administrativa y operativa la estructura anterior no refleja varios de los puestos de existentes actualmente ni la doble línea de autoridad en algunos de los puestos.

- La estructura a nivel de área operativa igual que en el área administrativa no muestra la existencia de doble línea de mando y la línea directa de los sub contratados los muestra como un puesto oficial dentro de la estructura y no como una empresa externa que brinda servicios para LGB, esto podría incluso complicar demandas laborales de parte de los sub contratados cuando la empresa finaliza sus servicios profesionales buscando “reintegro” al puesto de trabajo.
- En la parte específica del departamento de contabilidad la estructura actual no refleja la dualidad de líneas de mando existente, reflejando solo la línea de autoridad de la gerente contable regional y no la del gerente regional.

Es por esto que se propone los cambios siguientes a la estructura organizacional de la empresa:

- Actualizar la estructura regional donde muestre todos los puestos existentes, retirar las figuras de apoyo nacionales y mantener la centralización de las decisiones de gran impacto para el grupo en el gerente regional.
- La estructura propuesta para la parte administrativa es una combinación de una estructura plana (en posición vertical) y matricial al tener doble línea de mando de algunos puestos, debido a la naturaleza de sus funciones tienen dos jefes dependiendo del proceso que ejecutan.
- En la estructura propuesta para el área operativa busca reflejar todos los puestos existentes.
- La estructura específicamente en el departamento de contabilidad propuesta clarifica el punto mencionado anteriormente.

La estructura completa propuesta a la organización es de tipo mixta, procura ayudar a mantener la adaptabilidad a los cambios, el logro de la estrategia de orientación a satisfacer al cliente y respetando las directrices a nivel regional como de exigencias del cliente respecto a los

departamentos específicos que LGB Honduras debe tener para estar alineado a su ritmo y forma de trabajo.

Estructura Organizacional propuesta a la empresa LGB Honduras

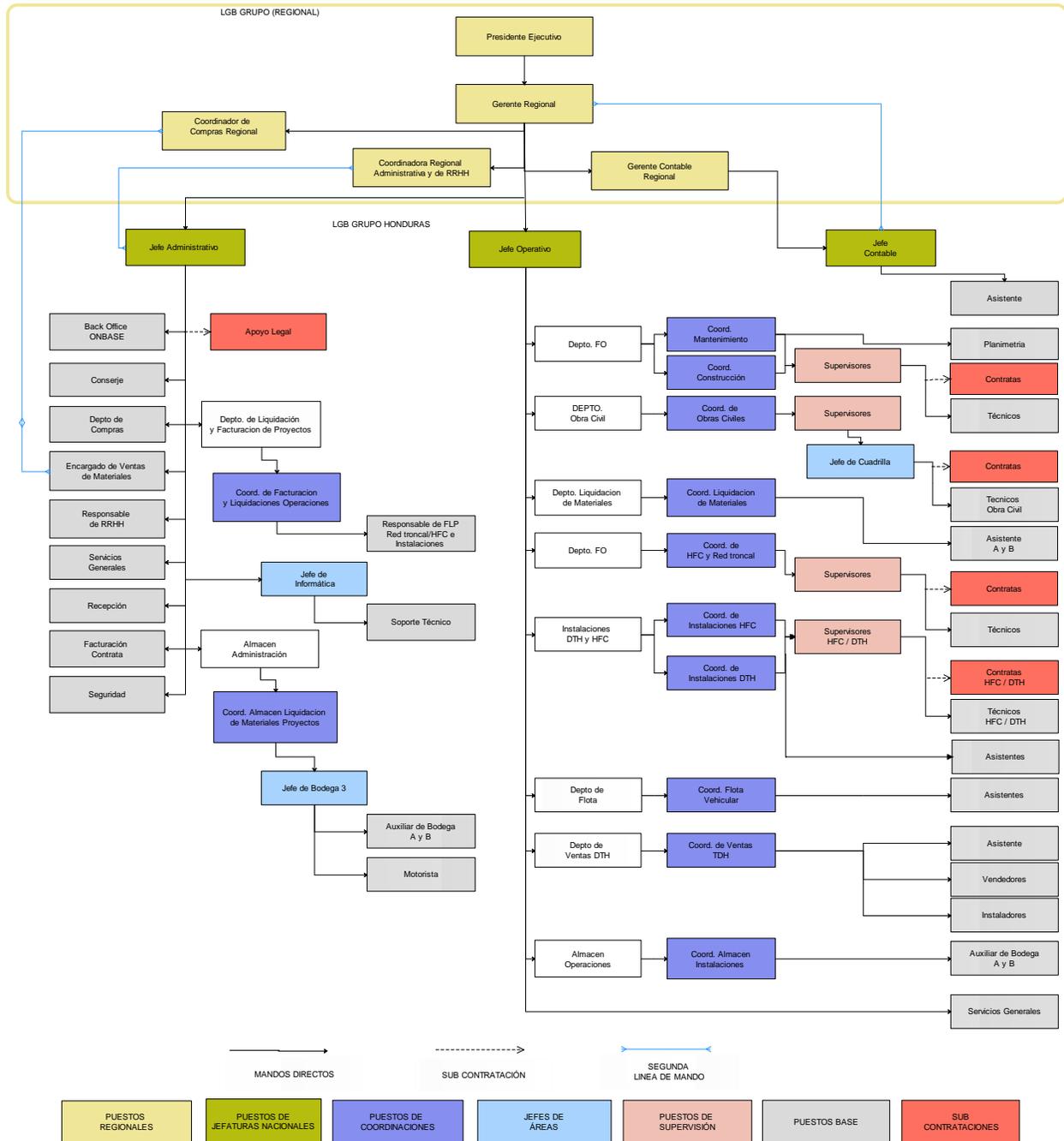


Figura 23. Propuesta de estructura organizacional

De querer mantener los nombres de los ocupantes en conjunto con el de los puestos para aspectos como la sucesión, se puede implementar en un organigrama separado, además seccionarlo en sub áreas o departamentos donde se pueden colocar los nombres de todos los ocupantes principalmente para usos internos del área y de RRHH

Los resultados obtenidos del análisis de puesto de los coordinadores se ordenaron y trasladaron al formato propuesto para la empresa, a continuación, se muestra uno de los descriptores terminados el resto de ellos se podrán consultar en anexos (anexo 5).

Descriptor del puesto Coordinador de FO Mantenimiento



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.
 Empresa del Grupo LGB

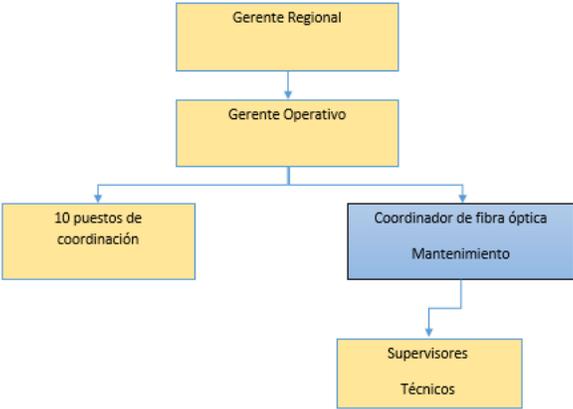
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de fibra óptica Mantenimiento
Área o Departamento:	Fibra Óptica
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente Operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



```

graph TD
    GR[Gerente Regional] --> GO[Gerente Operativo]
    GO --> P10[10 puestos de coordinación]
    GO --> CO[Coordinador de fibra óptica Mantenimiento]
    CO --> ST[Supervisores Técnicos]
    
```

Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	25
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	18

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Brindar respuestas inmediatas y un seguimiento eficaz en el mantenimiento de la red en Fibra Óptica

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación de proyectos y cortes de la fibra óptica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la localización del corte para que salgan las cuadrillas • Seguimiento durante todas las horas que dure el corte • Reportes de los avances cada media hora al personal de Claro
Frecuencia	Dos veces por semana

Función	Coordinación de entrega de actas de trabajo
Actividades para cumplir la función	Elaboración y presentación de reporte de producción
Frecuencia	Mensual

Función	Administración de caja chica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de caja chica • Asignación de viáticos • Realización de presupuesto para los técnicos que ejecutan trabajos fuera de Francisco Morazán
Frecuencia	Semanal

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Brindar respuestas inmediatas y un seguimiento eficaz en el mantenimiento de la red en Fibra Óptica

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación de proyectos y cortes de la fibra óptica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la localización del corte para que salgan las cuadrillas • Seguimiento durante todas las horas que dure el corte • Reportes de los avances cada media hora al personal de Claro
Frecuencia	Dos veces por semana

Función	Coordinación de entrega de actas de trabajo
Actividades para cumplir la función	Elaboración y presentación de reporte de producción
Frecuencia	Mensual

Función	Administración de caja chica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de caja chica • Asignación de viáticos • Realización de presupuesto para los técnicos que ejecutan trabajos fuera de Francisco Morazán
Frecuencia	Semanal



www.grupolg.com

LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Construcción de Fibra Óptica	Apoyo de personal cuando el área de mantenimiento tiene exceso de trabajo.	Eventual

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Departamento de mantenimiento CLARO	Ingeniería de mantenimiento	Asignación y seguimiento de proyectos	Semanal

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Exposición , caída de escaleras, heridas con algún material , exposición a zonas peligrosas
Ambiente	Variable
Horario	Jornada según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 10,000.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Ingeniería civil , arquitecto, Ingeniero eléctrico, Ingeniero industrial .
Cursos o diplomados de:	

IX. Conocimientos Técnicos e idiomas

a. Conocimientos Técnicos

Título Completo de:	
Título completo o por obtener de:	Técnico en telecomunicaciones
Cursos o diplomados de:	Telecomunicaciones, mantenimiento de fibra óptica.
Conocimientos Informáticos:	Office nivel intermedio
Conocimientos de Programas específicos:	Autocad, google Eart, global maper

b. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
--------	---------------------	------------------

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO



www.grupolgb.com

LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			x	
Liderazgo			x	
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía			x	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos				X
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

Figura 24. Muestra del descriptor de puesto terminada (Autoría propia)

4.6. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

Debido a que el presente proyecto se limita a proponer el cambio de la representación gráfica de la estructura organizacional y a la implementación de descriptores de puesto, se plantea la forma en que se puede ejecutar en su totalidad en caso que la empresa la apruebe.

4.6.1. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

Tabla 4. *Cronograma y necesidades para la aplicación*

No	Actividad	Insumos	Presupuesto estimado	Tiempo para su ejecución
1	Revisar la propuesta de estructura organizacional y descriptores de puesto	Sala de juntas, proyector, computadoras personales, agenda, lápiz y papel	L 30.00	Octubre 2018, segunda semana
2	Discusión, reajuste y aprobación de la propuesta	Sala de juntas, disponibilidad de tiempo, proyector, computadoras personales, lápiz y papel	L 30.00	Octubre 2018, segunda y tercera semana
3	Socialización de la nueva estructura organizacional y descriptores de puesto	15 Impresiones de la nueva estructura, 2 impresiones de cada descriptor de puesto y correo electrónico oficial	L 600.00	Octubre 2018, tercera y cuarta semana
4	Aplicación del análisis de puesto a puestos operativos y administrativos y socialización de la nueva estructura con los entrevistados	65 impresiones de análisis de puesto, impresiones de la nueva estructura, sala de juntas (oficina y bodega), agenda, lápiz y papel, snack para los entrevistados	L 6,050.00	Octubre 2018, cuarta semana hasta diciembre 2018 segunda semana
5	Aplicación del análisis de puesto a puestos de supervisores y socialización de la nueva estructura con los entrevistados	30 impresiones de análisis de puesto, impresiones de la nueva estructura, sala de juntas (oficina y bodega), agenda, lápiz y papel, snack para los entrevistados	L 2,790.00	Diciembre 2018, primera semana hasta la cuarta semana
6	Revisión y validación de los análisis de puesto con los coordinadores de área de sus subordinados	Análisis de puesto llenos, impresiones de la nueva estructura, sala de juntas (oficina y bodega), lápiz y papel, snack para los coordinadores	L 780.00	Enero 2019, segunda semana hasta febrero 2019, primera semana
7	Segunda revisión de los descriptores de puesto de los puestos de coordinación y socialización de la nueva estructura con los entrevistados	Descriptores de puesto anteriores, análisis de puesto, impresiones de la nueva estructura, agenda, papel y lápiz, snack para los coordinadores	L -	Febrero 2019, primera semana hasta la tercera semana

No	Actividad	Insumos	Presupuesto estimado	Tiempo para su ejecución
8	Validación de los descriptores de coordinación con las jefaturas de sus áreas	Análisis de puesto llenos, descriptores de puesto anteriores, sala de juntas (oficina y bodega), agenda, lápiz y papel, snack para los jefes de área	L 120.00	Febrero 2019, tercera y cuarta semana
9	Segunda revisión de los descriptores de puesto de las jefaturas administrativo y operativo y socialización de la nueva estructura con los entrevistados	Descriptores de puesto anteriores, análisis de puesto, impresiones de la nueva estructura, lápiz y papel, snack para los entrevistados	L -	Febrero 2019, cuarta semana
10	Validación de los descriptores de las jefaturas y jefe contable con el gerente regional	Análisis de puesto llenos, descriptores de puesto anteriores, sala de juntas de oficina, agenda, lápiz y papel, snack para el entrevistado	L 150.00	Febrero 2019, quinta semana
11	Revisión y validación del análisis de puesto al gerente regional	Análisis de puesto lleno descriptor de puesto anterior, sala de juntas de oficina, lápiz y papel, snack para el entrevistado	L -	Febrero 2019, quinta semana
12	Proceso de vaciado de datos del análisis al descriptor de puesto	Análisis de puesto llenos, descriptores de puesto anteriores, oficina personal, computadora personal, lápiz y papel	L -	Marzo 2019, primera semana hasta abril 2019, cuarta semana
13	Elaboración del manual de puesto	Descriptores de puesto, oficina personal, computadora personal, lápiz y papel	L -	Abril 2019, quinta semana hasta mayo 2019, cuarta semana
14	Revisión del manual de puestos con el gerente regional y jefe administrativo	Manual de puestos, sala de juntas oficina, proyector, computadoras personal, lápiz y papel, snack para los presentes	L 250.00	Mayo 2019, cuarta y quinta semana
15	Realizar correcciones al manual (si las hay)	Manual de puestos, computadora personal, oficina personal, lápiz y papel	L -	Mayo 2019, cuarta y quinta semana
16	Segunda revisión y validación del manual de puestos	Manual de puestos, sala de juntas oficina, proyector, computadoras personal, lápiz y papel, snack para los presentes	L 250.00	Junio 2019, primera semana
17	Distribución de los descriptores de puesto a sus ocupantes y superiores	Una impresión de cada descriptor de puesto, copia de la página firmada de recibido del descriptor de puesto, 2 copias del manual, correo electrónico oficial sala de juntas (oficina y lomas), computadora personal, agenda, lápiz y papel,	L 3,040.00	Junio 2019, de la segunda hasta la cuarta semana
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			L 14,090.00	

4.6.2. DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN

Los cambios a nivel de estructura organizacional serán revisados, validados y notificados por el gerente regional; después de esto será el responsable de Recursos Humanos el encargado de socializarlo con las áreas de la empresa y todos los colaboradores.

Respecto a los descriptores de puestos, todo el proceso detallado en el cronograma de actividades anterior será desarrollado por el responsable de Recursos Humanos, el cual podría solicitar a la jefatura administrativa de ser necesario el apoyo logístico hasta terminar el manual de puestos.

Una vez se tenga el manual de puestos oficial, se le entregará a cada ocupante de cada puesto una copia de su descriptor de puesto dejando un documento como respaldo que será archivado en su expediente personal, al mismo tiempo una copia a los coordinadores de todos los descriptores de puesto de su área. Se harán dos copias en físico del manual donde una será para el uso del área de recursos humanos y el otro para la gerencia regional. Será responsabilidad del área de recursos humanos su administración y el cumplimiento de las políticas del mismo.

4.7. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

En base a todo el desarrollo del presente documento se planteará una propuesta de mejora continua, la cual va enfocada en las metodologías planteadas y en las sugerencias que los censados dieron a conocer a través de la herramienta aplicada.

Las metodologías propuestas en este documento se basaron en la debilidad que presentaba la empresa en cuanto a descriptores de puesto y estructura organizacional, por tal razón esta propuesta de mejora continua se orienta al área de RRHH y en los temas anteriormente mencionados.

Las causas que se encontraron ante estas debilidades podrían ser que el departamento de RRHH se abrió hace algunos meses en la empresa LGB Honduras por ende los procesos y formatos, no se implementaban con el orden requerido, adicional a esto la empresa presentó un crecimiento significativo en todas las áreas, lo cual esto aceleró los procesos de contratación obviando así mismo los procesos formales que conlleva esta labor.

Una vez identificadas las causas el objetivo principal deberá ser el siguiente:

- Fortalecer el departamento de RRHH proporcionándole todos los recursos o la logística que se necesita para desarrollar e implementar los procesos.
- Implementación y seguimiento de los descriptores de puesto a nivel de toda la empresa.
- Socialización de los cambios ejecutados en la nueva propuesta de representación gráfica del organigrama.
- Seguimiento de procesos continuos respecto a la contratación, aplicando el reclutamiento, selección, contratación y posterior la inducción que es necesaria al inicio de cada puesto.

Acciones de mejora

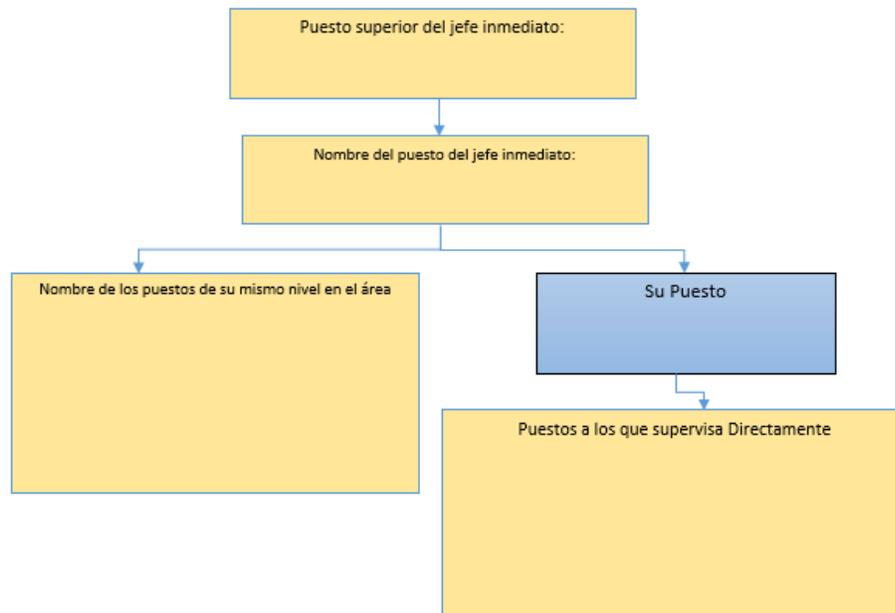
- Identificación de procesos existentes en el área de RRHH
- Priorizar los procesos que requieren aplicación inmediata
- Analizar la secuencia lógica de los procesos actuales
- Diagnosticar los problemas de los procesos evaluados
- Crear un plan de acción en base a los problemas diagnosticados
- Socialización y compromiso de los puestos involucrados
- Implementación del plan de acción
- Seguimiento de las acciones detalladas en el plan propuesto

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Según el estudio realizado la claridad de las funciones influye de forma negativa, debido a que se presenta traslado informal de funciones y sobre cargo de trabajo en áreas que no le corresponden.
- Según los resultados obtenidos es importante que todos los colaboradores conozcan sus líneas de dependencia, con el fin de evitar confusiones y a la vez les permita trabajar orientados siguiendo los lineamientos de su jefe inmediato.
- Los descriptores de puesto son importantes para la empresa porque contiene las funciones de cada uno y las líneas de mando, aun siendo un documento útil en la gestión de RRHH, los resultados denotan que solo a un 20% se le proporcionó el mismo.
- De acuerdo a esta investigación los cambios que se detectaron a nivel de la estructura organizacional es la clarificación de las líneas directas, la dualidad de mandos y el levantamiento de los descriptores de puesto.

II. POSICION DE SU PUESTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANALISIS DE PUESTO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: FORMATO DRH_2018 NUMERACIÓN: Página 1 de 13

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una definición y delimitación de los objetivos y responsabilidades de cada departamento, a su vez los puestos que lo conforman, para que puedan aportar al logro de la estrategia empresarial.
- Definir las líneas de mando en la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a su especialización y dependencias; mediante el análisis y documentación de sus responsabilidades con base en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Realizar el análisis de puesto de cada cargo de la estructura organizacional para identificar las funciones y responsabilidades del mismo, documentarlo mediante el descriptor de puesto, y con esto fortalecer algunos procesos de RRHH como ser reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, entre otros.

- Implementar y socializar el organigrama propuesto a la empresa y el manual de puestos, mediante un plan de comunicación que identifique los responsables del proceso con los medios idóneos a utilizar según el público de interés para fortalecer las líneas de mando y clarificar funciones.
- Realizar una capacitación con el objetivo de remarcar la importancia, usos y beneficios de los descriptores de puesto y la estructura organizacional, a todos y cada uno de los colaboradores previo a la ejecución del presente proyecto, para generar una mejor actitud con el proceso, mayor aceptación del cambio y resultados más eficientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Bozal, M. G. (2005). Escala mixta Likert-Thurstone. *Anduli*, 5, 69-80. Obtenido de <https://revistascientificas.us.es/index.php/anduli/article/view/3728>
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para los planes y tesis*. México: Cengage Learning.
- Cabrera, M. Á. (Agosot4 de 2018). *Comunicación social, Ediciones y publicaciones*. Obtenido de <http://www.comunicacionsocial.es/docs/publicaciones/ficheros/introduccionp34.pdf>
- Cerda Gutiérrez, H. (1991). *Los elementos de la investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Buho.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- CONATEL. (2014). *CONATEL*. Obtenido de http://www.conatel.gob.hn/?page_id=7
- Decreto número 189. (2006). *Código del Trabajo*. Tegucigalpa: Guaymuras.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo.
- Galabert, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC.

- Gómez-Mejía, L., Balkyn, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Grupo LGB. (2018). *Grupo LGB*. Obtenido de <http://www.grupolgb.com/>
- Grupo LGB. (1 de 09 de 2018). *Grupo LGB*. Obtenido de <http://www.grupolgb.com/index.php>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Obtenido de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Obtenido de <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/postal-and-telecommunications-services/lang--es/index.htm>
- Poder judicial de Honduras. (11 de Enero de 1982). *Poder judicial de Honduras*. Obtenido de <http://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Constitución%20de%20la%20República%20de%20Honduras%20%28Actualizada%202014%29.pdf>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sampieri, H. R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hil.
- Telmexusa. (2018). *Telmex*. Obtenido de <https://mnc.telmexusa.com/>

Unión internacional de telecomunicaciones. (9 de septiembre de 2018). *UIT*. Obtenido de <https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Americas/Pages/default.aspx>

Unión internacional de telecomunicaciones. (9 de septiembre de 2018). *UIT*. Obtenido de <https://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta



UNITEC
PROYECTO DE GRADUACIÓN
ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente encuesta se aplicará a los coordinadores del área operativa de la empresa LGB Honduras, con la finalidad de recolectar información acerca de algunos puntos de mejora que se presentan en la parte de estructura organizacional y descriptores de puestos.

Las preguntas se le detallaran de manera clara y ordenada, se requiere que usted conteste las preguntas de forma transparente para que los resultados de la encuesta sean objetivos.

Instrucciones

1. Marque con una X la respuesta que considera correcta
2. Los datos generales llénelos por escrito de manera clara
3. Los resultados de la encuesta son confidenciales y serán aplicados para oportunidades de mejora

Datos Generales

Rango de edad:

- | | |
|-----------------|---------------------|
| a. 25 a 30 ____ | d. 41 a 45 ____ |
| b. 31 a 35 ____ | e. 46 a 50 ____ |
| c. 36 a 40 ____ | f. Mayor de 51 ____ |

Género

- | | |
|--------------------|---------------------|
| a. Femenino: _____ | b. Masculino: _____ |
|--------------------|---------------------|

Antigüedad en la empresa

- a. Menor de 1 año ____
- b. De 1 a 3 años ____
- c. De 3 a 5 años ____

Antigüedad en el puesto actual

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. Menor de 6 meses ____ | e. De 25 a 30 meses ____ |
| b. De 6 a 12 meses ____ | f. De 31 a 36 meses ____ |
| c. De 13 a 18 meses ____ | g. Mayor a 36 meses ____ |
| d. De 19 a 24 meses ____ | |

Cantidad de personal bajo su cargo (directas e indirectas):

- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. 1 a 10 ____ | e. 41 a 50 ____ |
| b. 11 a 20 ____ | f. 51 a 60 ____ |
| c. 21 a 30 ____ | g. Mayor de 60 |
| d. 30 a 40 ____ | |

Cuestionario:

1. ¿En qué área de la empresa se desempeña usted?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| a. Fibra Óptica construcción _____ | h. Almacén _____ |
| b. Fibra Óptica mantenimiento _____ | i. Liquidación y facturación _____ |
| c. Instalaciones HFC _____ | j. Radio frecuencia _____ |
| d. Instalaciones DTH _____ | k. Obra Civil _____ |
| e. Red Trocal HFC _____ | l. Área operativa _____ |
| f. Ventas _____ | m. Área Administrativa _____ |
| g. Facturación _____ | n. Gerencia Regional _____ |

2. ¿Conoce claramente las funciones de su puesto?

- a. Si _____
 b. No _____

3. ¿Las asignaciones o instrucciones de su puesto son dadas por dos o más jefes?

- a. Si _____
 b. No _____

4. Sus funciones son asignadas por:

- a. Jefatura operativa _____
 b. Jefatura administrativa _____
 c. Gerencia regional _____
 d. Otros/ especifique: _____

5. Según el organigrama de la empresa LGB ¿Quién es su jefe inmediato?

- a. Jefatura operativa _____
 b. Jefatura administrativa _____
 c. Gerencia regional _____
 d. Otros/ especifique: _____

6. La empresa le proporcionó el descriptor y perfil del puesto que usted desempeña actualmente.

- a. Si _____
 b. No _____

7. ¿De qué manera la empresa le comunicó cuáles serían sus funciones?

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| a. Verbal _____ | d. Grupos de trabajo (WhatsApp) _____ |
| b. Escrito _____ | e. No lo hizo _____ |
| c. Correo electrónico _____ | f. Otros _____ |

8. **¿Con que frecuencia son evaluadas y revisadas las funciones de su puesto?**
- a. De 1 a 3 meses _____
 - b. De 3 a 6 meses _____
 - c. De 6 a 12 meses _____
 - d. No se me ha informado _____
9. **En caso de no tener claridad en sus funciones, ¿Qué tipo de problemas le genera?**
- a. Desarrolla funciones de otra área _____
 - b. Llamados de atención por realizar funciones que no le corresponden _____
 - c. Sobre cargo de trabajo por hacer actividades que no le corresponden _____
 - d. Traslados informales de las funciones entre las áreas _____
 - e. No tengo ningún problema al respecto _____
10. **¿El nombre de su puesto tiene relación con las funciones del mismo?**
- a. Si, completamente relacionado _____
 - b. Medianamente relacionado _____
 - c. No, completamente diferentes _____
11. **¿Todos los puestos de su equipo de trabajo aparecen reflejados en el organigrama de la empresa?**
- a. Todos _____
 - b. Algunos _____
 - c. Ninguno _____
12. **¿Tiene claro cuáles son las funciones individuales de su equipo de trabajo?**
- a. De algunos _____
 - b. De todos _____
 - c. De ninguno _____
13. **En su función de coordinador, ¿Usted revisa y evalúa las funciones de su equipo de trabajo?**
- a. De 1 a 3 meses _____
 - b. De 3 a 6 meses _____
 - c. De 6 a 12 meses _____
 - d. Ninguno _____

14. En el tiempo que lleva desempeñando su cargo, ¿Cuál de las siguientes situaciones se le han presentado?

- a. Alguno de sus subordinados ha sobrepasado la línea de su autoridad (acuden a otros jefes) _____
- b. Subordinados de otros coordinadores acudieron a usted por orientación, ayuda o similares _____
- c. Ha reportado a un jefe inmediato que no está en la línea de mando de su cargo según el organigrama _____
- d. Coordinadores de otras áreas le han dado órdenes a su equipo de trabajo _____
- e. Coordinadores de otras áreas le han desautorizado en las directrices emitidas a su equipo de trabajo _____
- f. Coordinadores de otras áreas no respetan los procesos establecidos en su departamento _____
- g. Ninguna de las anteriores, pero si otros inconvenientes _____
- h. No se le ha presentado ninguna situación _____

15. Usted como coordinador le informó a su equipo de trabajo cuales eran las funciones que tenían que desempeñar, ¿de qué manera lo hizo?

- a. Verbal _____
- b. Escrito _____
- c. Correo electrónico _____
- d. Grupos de trabajo (WhatsApp) _____
- e. Otros _____
- f. No lo hizo _____

16. ¿Usted conoce los descriptores de puesto de cada uno de los puestos que le reportan?

- a. De todos _____
- b. De algunos _____
- c. De ninguno _____

17. Que sugiere para mejorar la organización de los equipos de trabajo en la empresa

Agradecemos su tiempo y disposición al contestar esta encuesta.

Anexo 2. Formato de análisis de puesto



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

ANALISIS DE PUESTOS

Instrucciones: Llene toda la información solicitada de forma clara, si tiene alguna duda por favor consúltela con el oficial de Recursos Humanos que esté a cargo.

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:		
Área o Departamento:		
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:		
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato		
Ciudad o Ubicación geográfica	Tegucigalpa: Oficinas () Bodegas ()	Foráneo () Municipio: Depto.:

Indique el número de personas a las que supervisa de forma directa e indirecta:

Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	

III. Objetivos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Describe el objetivo de su puesto de forma general:

b. Funciones y actividades del Puesto

A continuación, indique las funciones de su puesto, las diferentes actividades que realiza paso a paso para poder cumplirla y la frecuencia con la que realiza cada paso.

Diaria: se ejecuta casi sin otro intervalo de tiempo

Constante: puede fluctuar día de por medio o varias veces por semana

Frecuencia: Semanal: se realiza una vez a la semana

Quincenal: se realiza una vez a la quincena

Mensual: se realiza una vez al mes

Anual: se realiza una vez al año

Ocasional: no es regular o habitual, situación poco predecible

Función	
Actividades	1. _____ _____ _____ _____

ANALISIS DE PUESTO

	<hr/>
Frecuencia	<p>Enumere la frecuencia de cada actividad, según corresponda a cada inciso, si todas tienen la misma frecuencia puede indicarlo una sola vez.</p> <p>1. _____</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Función	
Actividades	<p>1. _____</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

ANALISIS DE PUESTO



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Frecuencia	<p>Enumere la frecuencia de cada actividad, según corresponda a cada inciso, si todas tienen la misma frecuencia puede indicarlo una sola vez.</p> <p>1. <hr/></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Observaciones
<p>Amplié o explique cualquier punto anterior que considere necesario:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

IV. Relaciones de contacto del puesto

Explique de forma general y objetiva el motivo por el cual se debe comunicar con el ocupante de dicho puesto y la frecuencia de la comunicación:

Diaria: se ejecuta casi sin otro intervalo de tiempo

Constante: puede fluctuar día de por medio o varias veces por semana

Frecuencia: Semanal: se realiza una vez a la semana

Quincenal: se realiza una vez a la quincena

Mensual: se realiza una vez al mes

Anual: se realiza una vez al año

Ocasional: no es regular o habitual, situación poco predecible

No es necesario que mencione puestos de su misma área, se comprende que ya existe una relación relevante con ellos.

ANALISIS DE PUESTO



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Ejemplo 1: Asistente de contabilidad / Liquidar y renovar el fondo de caja chica/
Semanal

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia

Ejemplo 2: Proveedores / Vendedores/ Gestión de cotización, existencia y compra de suministros en general y /Ocasional

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia

ANALISIS DE PUESTO

V. Condiciones laborales y esfuerzos

En el ejercicio de sus funciones indique con una **X** en cada cuadro que se le solicita la forma en que se relacionan a su puesto y naturaleza del trabajo:

a. Condiciones Laborales

<p>Riesgos Peligros o inseguridades a los que se expone el trabajador por el ambiente, por el tipo de actividad o las condiciones en el que se desarrolla.</p>	<p><input type="checkbox"/> Baja exposición a riesgos (el puesto exige ejecutar actividades de tipo administrativo, bajo condiciones controladas, además no existen exposición a inseguridad delincencial)</p> <p><input type="checkbox"/> Medianamente expuesto a riesgos (el puesto exige ejecutar actividades de tipo administrativo y operativo que incluyen condiciones controladas y condiciones de riesgo al desplazarse a diferentes lugares y por exposición esporádica o variante a situaciones de inseguridad delincuencia y algunas funciones de relevante peligro.)</p> <p><input type="checkbox"/> Alta exposición a riesgos (El puesto exige ejecutar actividades de tipo operativo, bajo altas condiciones de riesgo que incluyen trabajo en alturas, zonas de alta peligrosidad o peligros evidentes por la naturaleza del trabajo.)</p>
<p>Ambiente Refiere al entorno en el que se desarrollan las funciones del puesto y su influencia</p>	<p><input type="checkbox"/> Oficina (ambiente tipo de oficina o controlado) Administrativo</p> <p><input type="checkbox"/> Oficina-Campo (entre controlado ha exposición de ambientes naturales, difíciles o imposibles de controlar) Administrativo-Operativo</p> <p><input type="checkbox"/> Campo (exposición ambientes naturales, difíciles o imposibles de controlar o de exterior) Operativo</p>
<p>Horario Tiempo durante el que debe de realizar sus funciones regularmente, este puede incluir tiempo en el que debe de estar atento de reaccionar a asuntos relacionados con el desempeño de su área</p>	<p><input type="checkbox"/> Jornada completa diurna (el puesto requiere de una jornada laboral normal según la ley del país) 44 horas a la semana.</p> <p><input type="checkbox"/> Jornada completa-extendida (el puesto requiere de una jornada laboral normal según la ley del país más horas extras y/o monitoreo constante de actividades realizadas en horarios nocturnos) mayor de 45 horas</p> <p><input type="checkbox"/> Jornada mixta (el puesto requiere una jornada laboral mixta que incluye horarios extendidos, nocturno y/o mixta) trabajo mayor a 45 horas desempeñados en horarios diurnos y nocturnos</p>

b. Esfuerzos

Exigencias que demanda las funciones del puesto con la consideración del rango de tiempo de su ejecución si es corto, medio o largo y si tienen momentos de descanso o no en:

<p>Esfuerzo Mental capacidad de concentración, atención, análisis, control, interpretación y respuesta de información o datos que procesa el trabajador.</p>	<p>___ Bajo (el puesto no requiere de análisis significativos de información, demanda poco razonamiento o su ejecución no requiere respuestas inmediatas con posibilidades de descanso considerables)</p> <p>___ Medio (Análisis de información intermedia y respuesta intermedia en la supervisión que desarrolla en campo y/o en la parte administrativa, tipo semi rutinario, con disponibilidad de descansos necesarios y en ocasiones sin descansos.</p> <p>___ Alto (análisis, interpretación y respuesta de información a nivel estratégico, o de tipo excesivamente rutinario, análisis de grandes cantidades de información de rápida respuesta con bajas o sin posibilidades de descanso.</p>
<p>Esfuerzo Físico Realizar movimientos repetitivos, levantar y/o soportar cargas pesadas o llevarlas por tiempos prolongados, movimientos frecuentes o rápidos, posturas incómodas anti naturales o estáticas.</p>	<p>___ Bajo (mínimo de esfuerzo físico, sus actividades se realizan sentado o en posiciones mayormente cómodas, con movimientos poco repetitivos, requiere de un nivel de comunicación normal)</p> <p>___ Medio (comprende trabajos de campo y oficina, que podrían presentar: posiciones cómodas a incómodas, requiere de resistencia o fuerza intermedia y/o movimientos rápidos y repetitivos.</p> <p>___ Alto (esfuerzo físico elevado comprende actividades como levantar objetos pesados, escalar postes, posiciones incómodas, movimientos repetitivos elevados y/o uso de mucha fuerza y resistencia)</p>

ANÁLISIS DE PUESTO

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

<p>Toma de Decisiones Facultamiento del que dispone el puesto para tomar decisiones, el impacto que den como resultado y el alcance de estos resultados.</p>	<p><input type="checkbox"/> Alta (el puesto tiene el facultamiento referente a las decisiones que afectan directamente a la estrategia de la empresa) <input type="checkbox"/> Media (el puesto tiene el facultamiento referente a las decisiones que afectan directamente su área o departamento) <input type="checkbox"/> Baja (el puesto solo tiene el facultamiento referente a las decisiones que afectan directamente su puesto)</p>
<p>Información Confidencial Según la clasificación interna de la empresa debido a los efectos de su divulgación, repercusiones legales o con los interesados.</p>	<p><input type="checkbox"/> Confidencial (el puesto tiene acceso a información financiera, administrativa, estratégica y/o de negociación de proyectos) o el puesto tiene información de la empresa como manuales, procedimientos e información de presupuesto de proyectos o de los clientes. <input type="checkbox"/> No Confidencial (no tiene acceso a información relevante o categorizada como confidencial)</p>
<p>Activos Responsabilidad de responder por su cuidado, custodia y uso</p>	<p><input type="checkbox"/> Alta (El puesto opera o responde por equipo de gran valor y complejidad que exige de cuidados especiales importantes como <input type="checkbox"/> Media (El puesto requiere de activos asignados como ser vehículos, herramientas, computadoras y teléfono celular inteligente) <input type="checkbox"/> Baja (el puesto requiere de cuidados de los activos asignados de menor categoría como teléfonos fijos, mobiliario, teléfono celular de menor gama, artículos de limpieza o similares)</p>
<p>Caja Chica Valor total del fondo de efectivo o cuenta bancaria de la que es responsable</p>	<p>No aplica: _____ Monto aproximado: _____</p>

VIII. Formación académica y experiencia

Indique los conocimientos y experiencia particular que requirió para poder desempeñar a cabalidad y eficientemente su puesto de trabajo.

Formación académica	
Educación	<input type="checkbox"/> Educación Básica <input type="checkbox"/> Secundaria completa <input type="checkbox"/> Grado Universitario <input type="checkbox"/> Post grados
Carrera o área de formación específica	Explique:
Conocimientos técnicos necesarios	Tipo: _____ Nivel de desarrollo: <input type="checkbox"/> muy alta <input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja Tipo: _____ Nivel de desarrollo: <input type="checkbox"/> muy alta <input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja Tipo: _____ Nivel de desarrollo: <input type="checkbox"/> muy alta <input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja
Conocimientos informáticos	<input type="checkbox"/> paquete office / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Diseño gráfico / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Programación / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
Conocimientos informáticos	<input type="checkbox"/> paquete office / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Diseño gráfico / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Programación / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Sistemas comerciales o específicos / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Otros (_____) / nivel de dominio: <input type="checkbox"/> básico <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
Experiencia	Cantidad de tiempo que le requirió para ejecutar sus funciones de forma efectiva
Tiempo	Indique: <input type="checkbox"/> cantidad mínima (desempeño aceptable) <input type="checkbox"/> cantidad intermedia (desempeño promedio) <input type="checkbox"/> cantidad máxima (desempeño optimo)
Manejo de personal	Experiencia manejando equipos de trabajo de: <input type="checkbox"/> 1 a 5 personas <input type="checkbox"/> 15 a 20 personas <input type="checkbox"/> 6 a 10 personas <input type="checkbox"/> más de 20 personas <input type="checkbox"/> 10 a 15 personas <input type="checkbox"/> no requerida

IX. Competencias y habilidades

Características personales que considera que contribuyen a realizar de forma eficiente y eficaz las diferentes funciones y responsabilidades demandadas por su puesto de trabajo.

a. Competencias y habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)		X		
Liderazgo		X		
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Observaciones
Amplíe o explique cualquier punto anterior que considere necesario:

Nombre del Entrevistado	Firma

OBSERVACIONES DE JEFE INMEDIATO

Observaciones o modificaciones al análisis levantado con el ocupante del puesto:

Observaciones
Amplíe o explique cualquier punto anterior que considere necesario:

Nombre del Jefe Inmediato	Firma y sello

ANALISIS DE PUESTO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: FORMATO DRH_2018 NUMERACIÓN: Página 13 de 13

Anexo 3. Formato del descriptor y perfil de puesto



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

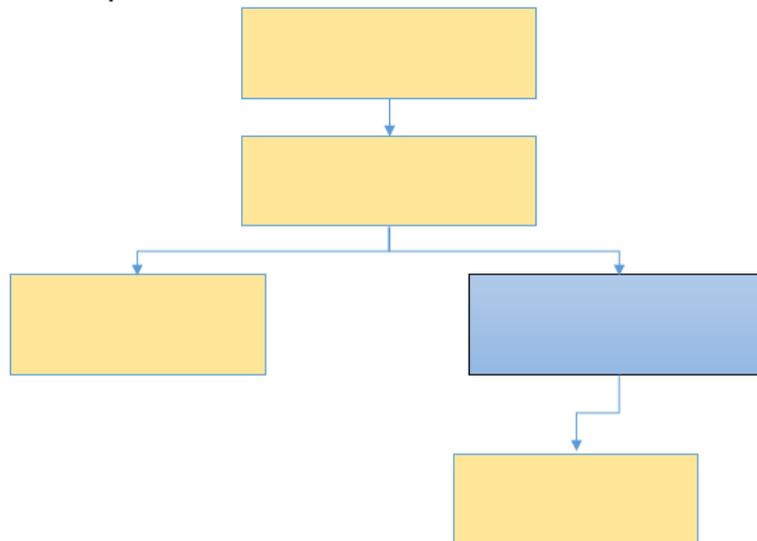
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	
Área o Departamento:	
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	
Ciudad o Ubicación geográfica	

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

ULTIMA ACTUALIZACIÓN:

xxx

NUMERACIÓN: Página 1 de 5

III. Objetivos, Funciones y actividades del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

--

b. Funciones y actividades del Puesto

Función	
Actividades para cumplir la función	
Frecuencia	

Función	
Actividades para cumplir la función	
Frecuencia	

Función	
Actividades para cumplir la función	
Frecuencia	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	
Ambiente	
Horario	

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	
Esfuerzo Físico	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	
Información Confidencial	
Activos	
Caja Chica	

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	
Genero:	
Estado Civil:	
Disponibilidad para viajar:	
Vehículo Propio:	
Licencia de conducir / Tipo:	
Colegiado o permiso especial en:	

VIII. Formación académica

Título Completo de:	
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Título Completo de:	
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas



Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio

X. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)				
Liderazgo				
Comunicación efectiva				
Orientación al cliente (interno/externo)				
Trabajo bajo presión (tolerancia)				
Dinamismo y energía				
Flexibilidad –adaptabilidad				
Resolución de problemas técnicos				
Equilibrio y estabilidad corporal				
Espacial (distancias, movimientos, superficies)				

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

Anexo 4. Gráficas y Tablas de Resultados

Datos demográficos:

Rango de edad

Tabla 5. Frecuencia y porcentaje de la variable rango de edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 25 a 30	5	33.3	33.3	33.3
31 a 35	4	26.7	26.7	60.0
36 a 40	5	33.3	33.3	93.3
46 a 50	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Rango de edad de los censados

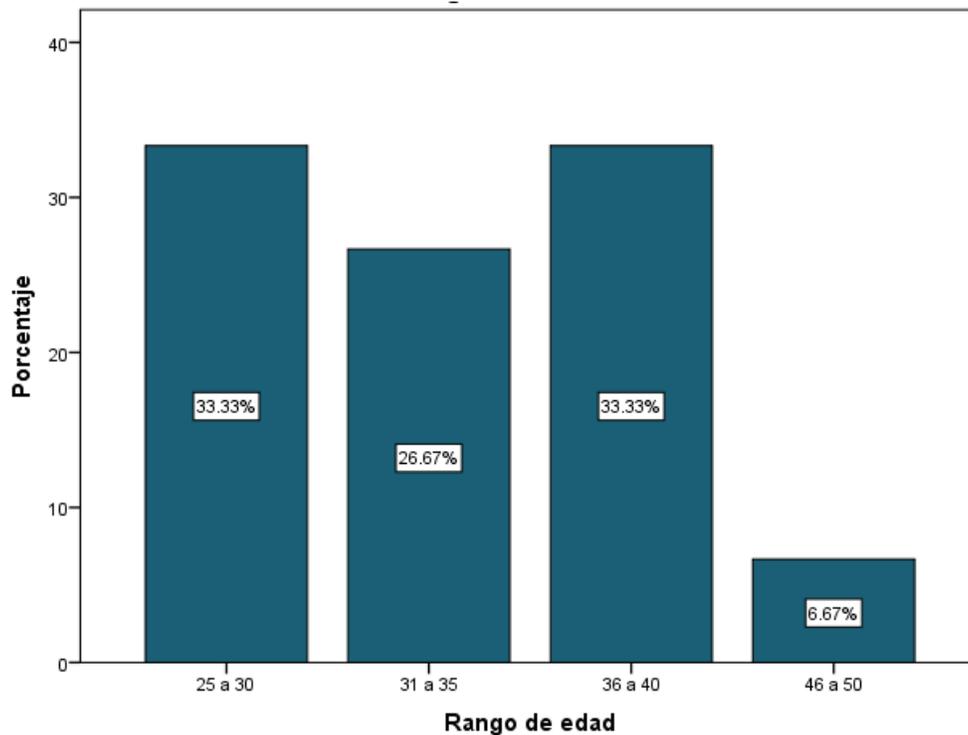


Figura 25. Rango de edad de los censados en LGB Honduras

(Autoría propia)

Género

Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de la variable Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	7	46.7	46.7	46.7
Masculino	8	53.3	53.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Género de los censados

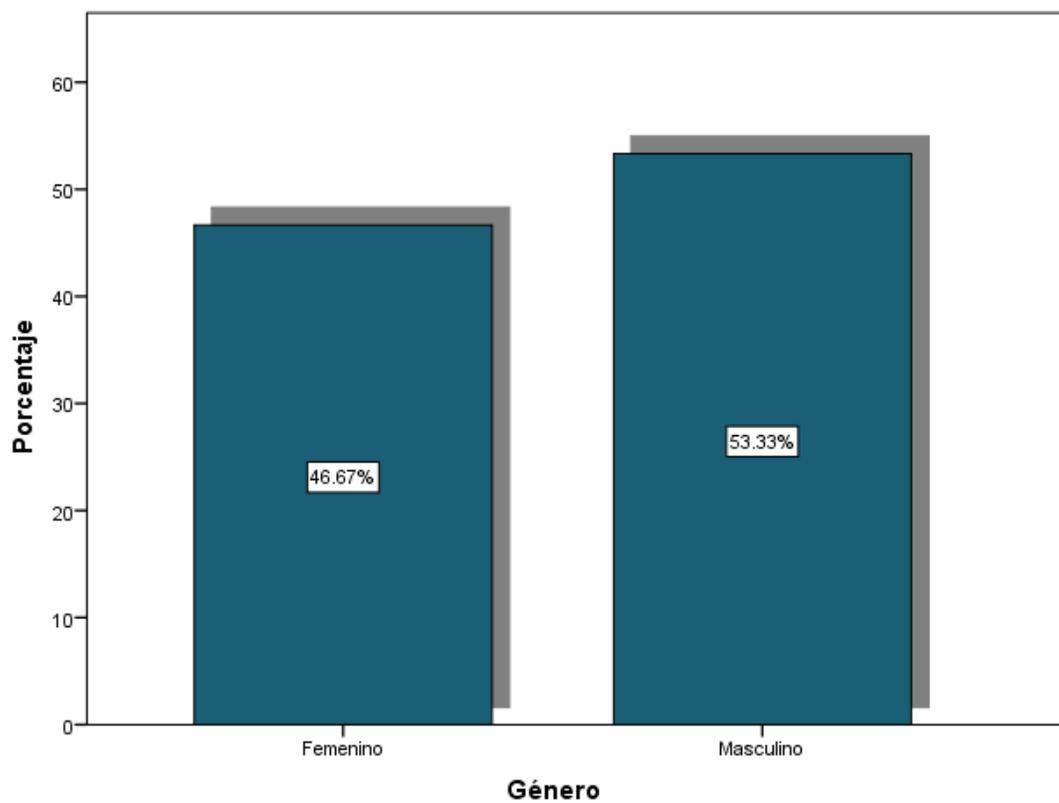


Figura 26. Género de los censados en LGB Honduras

(Autoría propia)

Antigüedad en la empresa

Tabla 7. *Frecuencia y porcentajes de la variable antigüedad en la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor 1 año	1	6.7	6.7	6.7
	1 a 3 años	2	13.3	13.3	20.0
	3 a 5 años	12	80.0	80.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Antigüedad en su puesto actual

Tabla 8. *Frecuencia y porcentaje de la variable antigüedad en el puesto actual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menor 6 meses	4	26.7	26.7	26.7
	6 a 12 meses	1	6.7	6.7	33.3
	13 a 18 meses	1	6.7	6.7	40.0
	25 a 30 meses	1	6.7	6.7	46.7
	Mayor 36 meses	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Cantidad de personas bajo su cargo:

Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de la variable cantidad de personal bajo su cargo

(directas e indirectas)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 10	6	40.0	40.0	40.0
11 a 20	4	26.7	26.7	66.7
21 a 30	2	13.3	13.3	80.0
30 a 40	1	6.7	6.7	86.7
41 a 50	1	6.7	6.7	93.3
Más de 60	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Cuestionario

Área de la empresa en que se desempeña

Tabla 10. Frecuencia y porcentaje variable área de la empresa en que se desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Fibra óptica Construcción	1	6.7	6.7	6.7
Fibra óptica Mantenimiento	1	6.7	6.7	13.3
Instalaciones HFC	1	6.7	6.7	20.0
Instalaciones DTH	1	6.7	6.7	26.7
Red troncal HFC	1	6.7	6.7	33.3
Ventas	1	6.7	6.7	40.0
Almacén	2	13.3	13.3	53.3
Liquidación y facturación	2	13.3	13.3	66.7
Área operativa	1	6.7	6.7	73.3
Área administrativa	3	20.0	20.0	93.3
Gerencia regional	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Área en la que se desempeña el censado

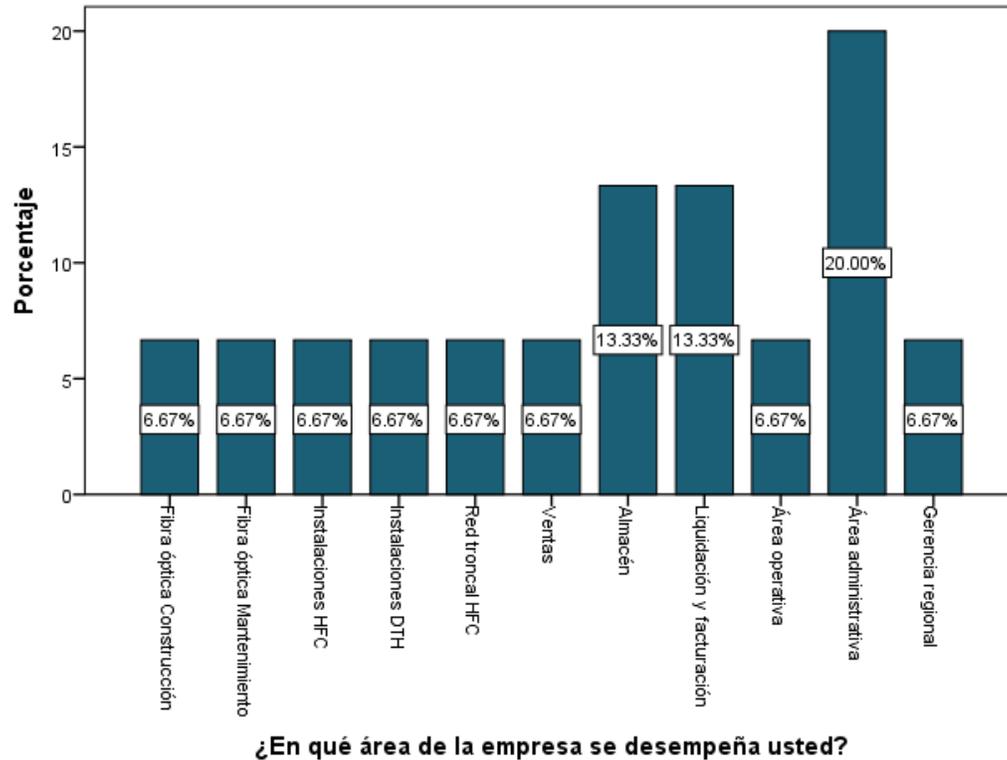


Figura 27. Área donde se desempeña
(Autoría propia)

Conocimiento de las propias funciones

Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de la variable conoce sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	12	80.0	80.0	80.0
No	1	6.7	6.7	86.7
Tal vez	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Dualidad de mandos

Tabla 12. Frecuencia y porcentajes de la variable asignaciones son dadas por más de dos jefes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	8	53.3	53.3	53.3
No	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Quien le asigna las funciones

Tabla 13. Frecuencia y porcentaje variable quien asigna sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Jefatura operativa	7	46.7	46.7	46.7
Jefatura administrativa	1	6.7	6.7	53.3
Gerencia regional	3	20.0	20.0	73.3
Otros	1	6.7	6.7	80.0
Jefatura administrativa y operativa	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Autoridad que le asigna sus funciones

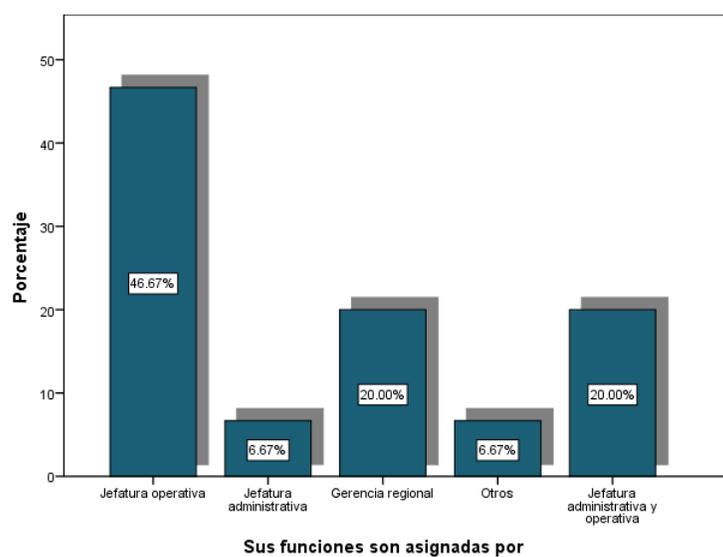


Figura 28. ¿Quién le asigna sus funciones?

Línea de mando

Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de la variable ¿quién es su jefe inmediato?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Jefatura operativa	10	66.7	66.7	66.7
Jefatura administrativa	2	13.3	13.3	80.0
Gerencia regional	2	13.3	13.3	93.3
Otros	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Jefe inmediato según el organigrama de la empresa

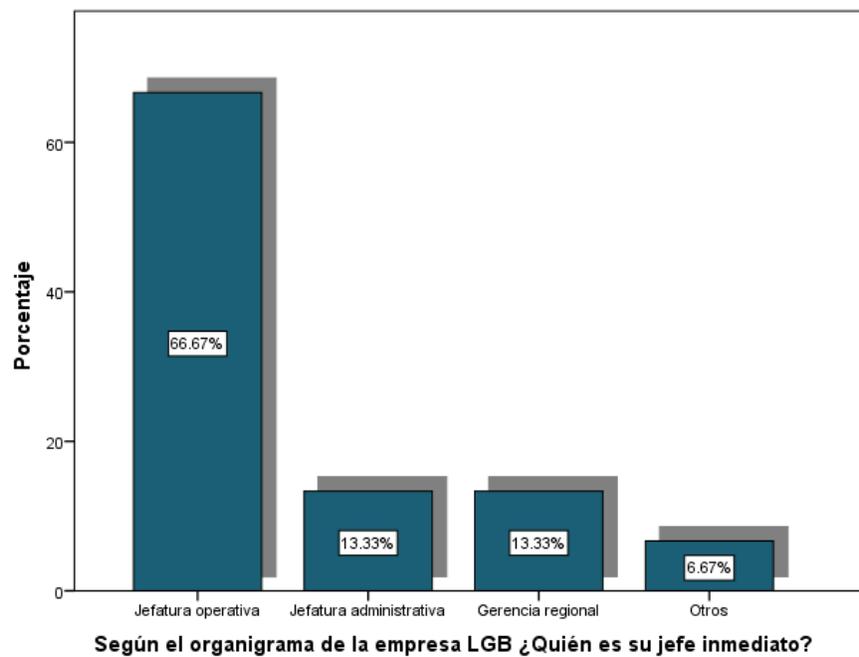


Figura 29. Jerarquía de los censados según el organigrama de la empresa
(Autoría propia)

Se le proporcionó su descriptor de puesto

Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la variable se le proporcionó su descriptor de puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	3	20.0	20.0	20.0
No	12	80.0	80.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Forma en que se comunican las funciones

Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de la variable como notifica las funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Verbal	12	80.0	80.0	80.0
Escrito	1	6.7	6.7	86.7
No lo hizo	1	6.7	6.7	93.3
Verbal y Grupos de trabajo (WhatsApp)	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Forma en la que le informaron las funciones del puesto

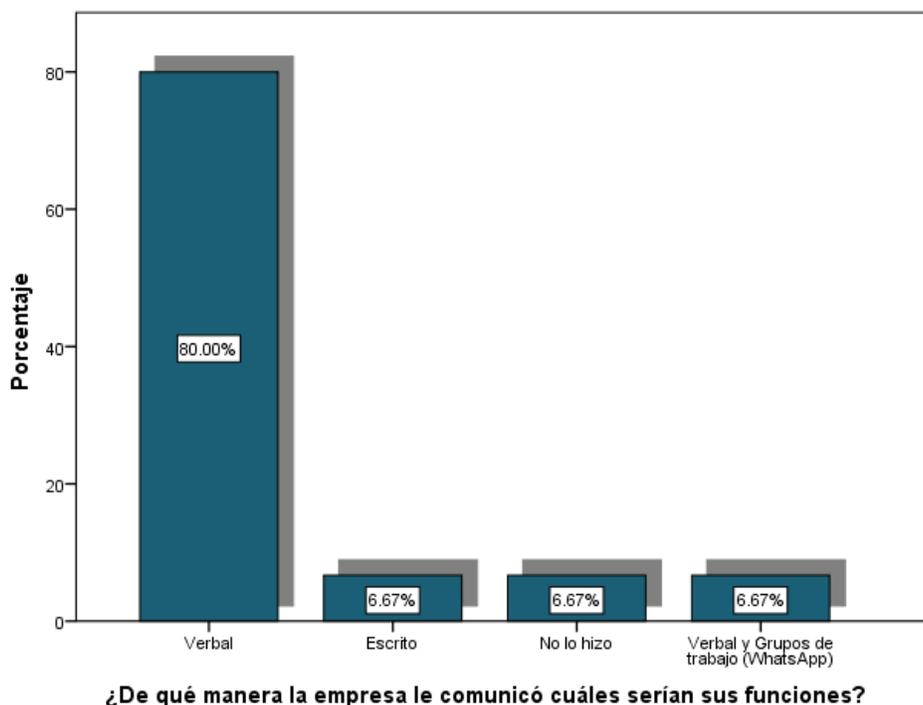


Figura 30. Gráfica de variable forma en que se le comunicó sus funciones

(Autoría propia)

Frecuencia de revision y evaluación de las funciones

Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de la variable frecuencia en que se son evaluadas sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 3 meses	3	20.0	20.0	20.0
No se me ha informado	12	80.0	80.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Frecuencia con que son evaluadas y revisadas las funciones de su puesto

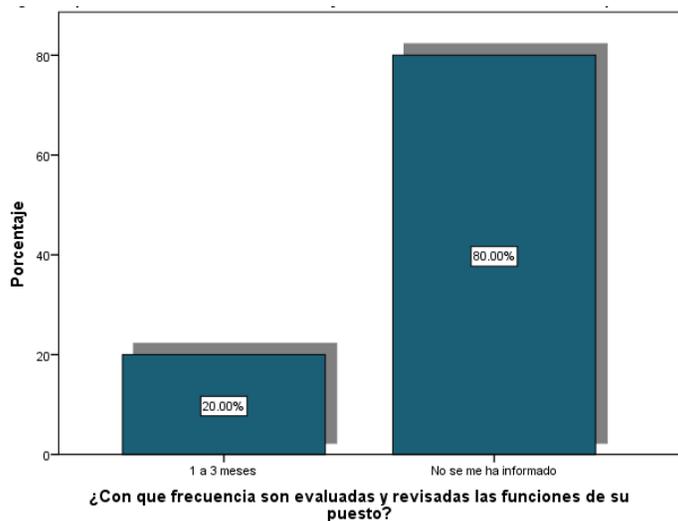


Figura 31. Gráfica de variable frecuencia en que son revisadas y evaluadas sus funciones
(Autoría propia)

Alternativas de problemas consecuentes por falta de claridad de sus funciones

Tabla 18. Frecuencia y porcentaje de la variable problemas por falta de claridad de sus funciones

En caso de no tener claridad en sus funciones, ¿Qué tipo de problemas le genera?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Desarrolla funciones de otra áreas	2	12.5	12.5	12.5
	Llamados de atención por realizar funciones que no le corresponden	1	6.25	6.25	18.75
	Sobre cargo de trabajo por hacer actividades que no le corresponden	4	25.000	25.000	43.75
	Traslados informales de las funciones entre las áreas	4	25.000	25.000	68.75
	No tengo ningún problema al respecto	5	31.250	31.250	100
	Total	16	100	100	

(Autoría propia)

Problemas enfrentados por los coordinadores

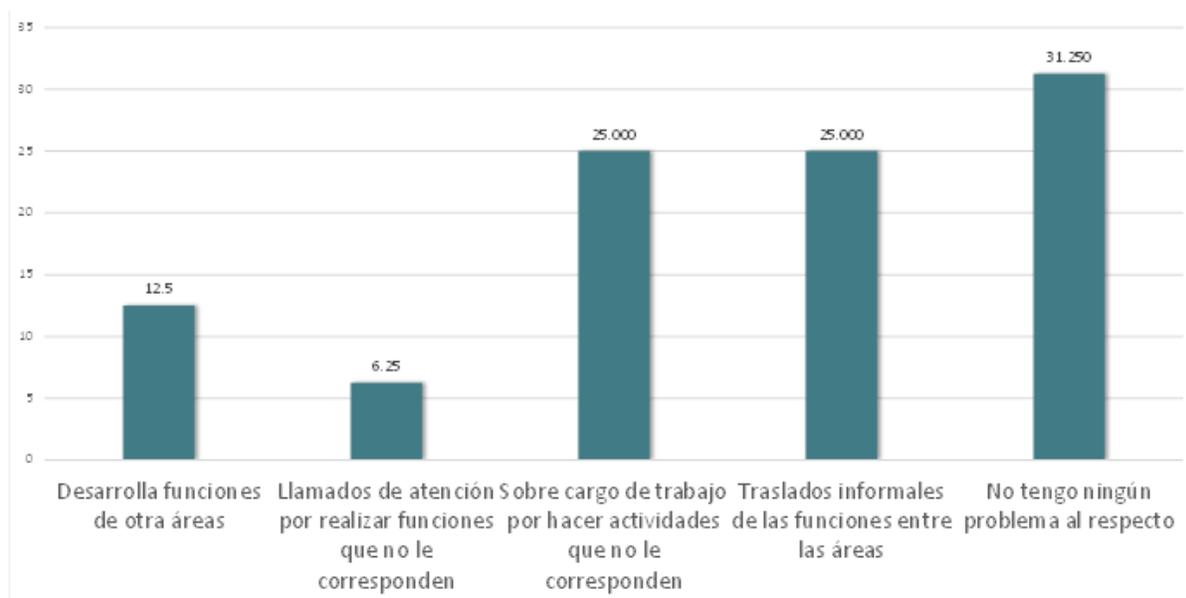


Figura 32. Gráfica de falta de claridad de funciones

(Autoría propia)

Relación entre nombre del puesto y sus funciones

Tabla 19. Frecuencia y porcentaje de la variable relación entre el nombre del puesto y las funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, completamente relacionado	14	93.3	93.3	93.3
Medianamente relacionado	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Se relaciona el nombre del puesto con sus funciones

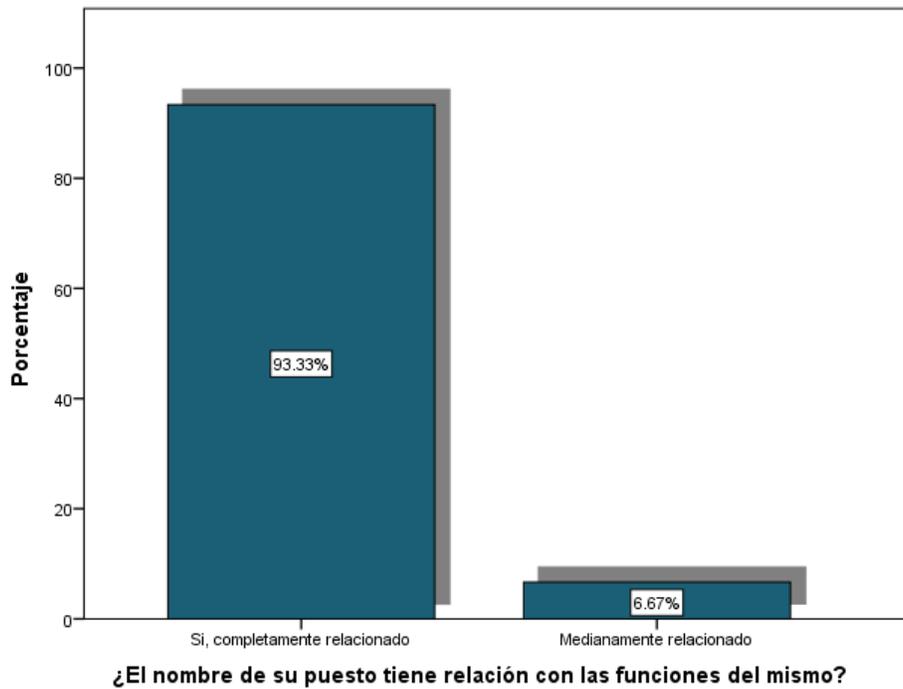


Figura 33. Relación entre el nombre del puesto y sus funciones.

(Autoría propia)

Identificación del puesto en la estructura organizacional

Tabla 20. Frecuencia y porcentaje de la variable refleja el organigrama los puestos de su equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Todos	13	86.7	86.7	86.7
	Algunos	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Claridad del conocimiento de las funciones de los puestos que le reportan

Tabla 21. Frecuencia y porcentaje de la variable conoce las funciones del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De algunos	2	13.3	13.3	13.3
	De todos	13	86.7	86.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Revisión y evaluación de las funciones del equipo de trabajo

Tabla 22. Frecuencia y porcentaje de la variable revisa frecuencia con que revisa funciones de equipo de trabajo

En su función de coordinador, ¿Usted revisa y evalúa las funciones de su equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 3 meses	8	53.3	53.3	53.3
	3 a 6 meses	2	13.3	13.3	66.7
	6 a 12 meses	2	13.3	13.3	80.0
	Ninguno	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Revisión y evaluación de las funciones del equipo de trabajo

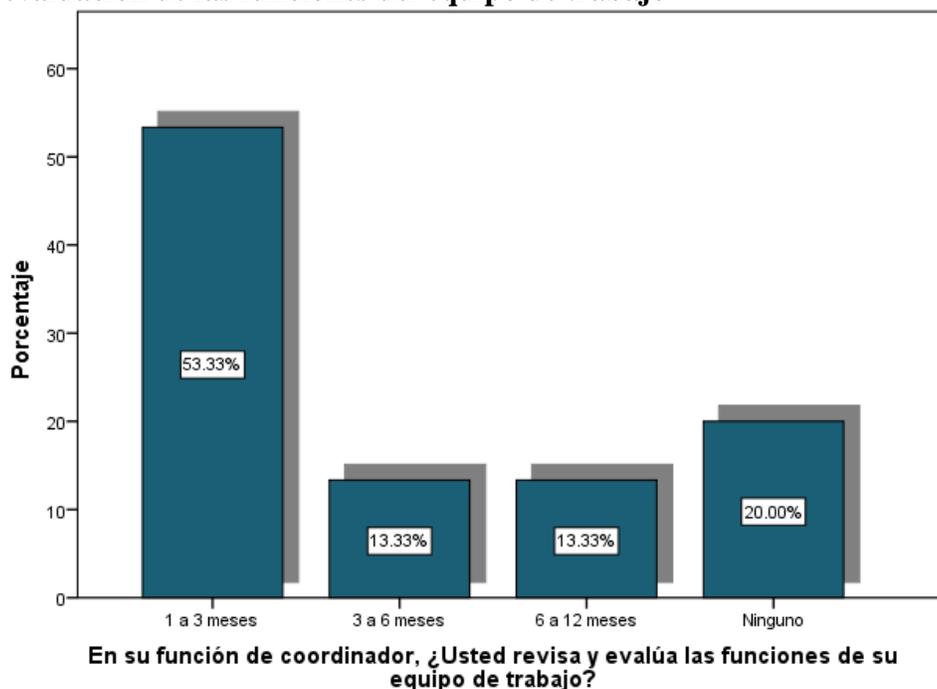


Figura 34. Frecuencia de revisión y evaluación de las funciones del equipo de trabajo (Autoría propia)

Alternativas de situaciones presentadas en líneas de autoridad

Tabla 23. Frecuencia y porcentaje de la variable situaciones enfrentadas en líneas de autoridad

En el tiempo que lleva desempeñando su cargo, ¿Cuál de las siguientes situaciones se le han presentado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguno de sus subordinados ha sobrepasado la línea de su autoridad (acuden a otros jefes)	7	25	25	25
	Subordinados de otros coordinadores acudieron a usted por orientación, ayuda o similares	7	25	25	50
	Ha reportado a un jefe inmediato que no está en la línea de mando de su cargo según el organigrama	2	7.143	7.143	57.1
	Coordinadores de otras áreas le han dado órdenes a su equipo de trabajo	4	14.286	14.286	71.4
	Coordinadores de otras áreas le han desautorizado en las directrices emitidas a su equipo de trabajo	2	7.143	7.143	78.6

Coordinadores de otras áreas no respetan los procesos establecidos de su departamento	2	7.143	7.143	85.7
Ninguna de las anteriores, pero si otros inconvenientes	2	7.143	7.143	92.9
No se le ha presentado ninguna situación	2	7.143	7.143	100
Total	28	100	100	

(Autoría propia)

Situaciones reflejadas a nivel de coordinaciones

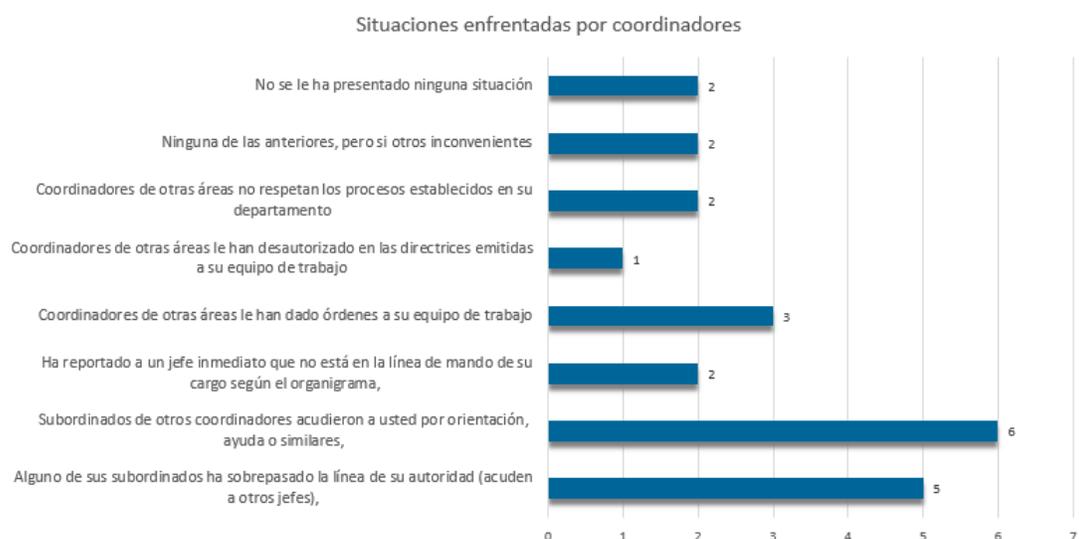


Figura 35. Situaciones enfrentadas por coordinadores de líneas de mando

(Autoría propia)

Forma en que transmitió las funciones a su equipo de trabajo

Tabla 24. Frecuencia y porcentaje de la variable estilo para notificar las funciones a su equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Verbal	8	53.3	53.3	53.3
No lo hizo	1	6.7	6.7	60.0
Verbal y escrito	1	6.7	6.7	66.7
Verbal y grupos de trabajo (WhatsApp)	4	26.7	26.7	93.3
Verbal, escrito y grupos de trabajo (WhatsApp)	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Estilo de notificación de las funciones del puesto a su equipo de trabajo

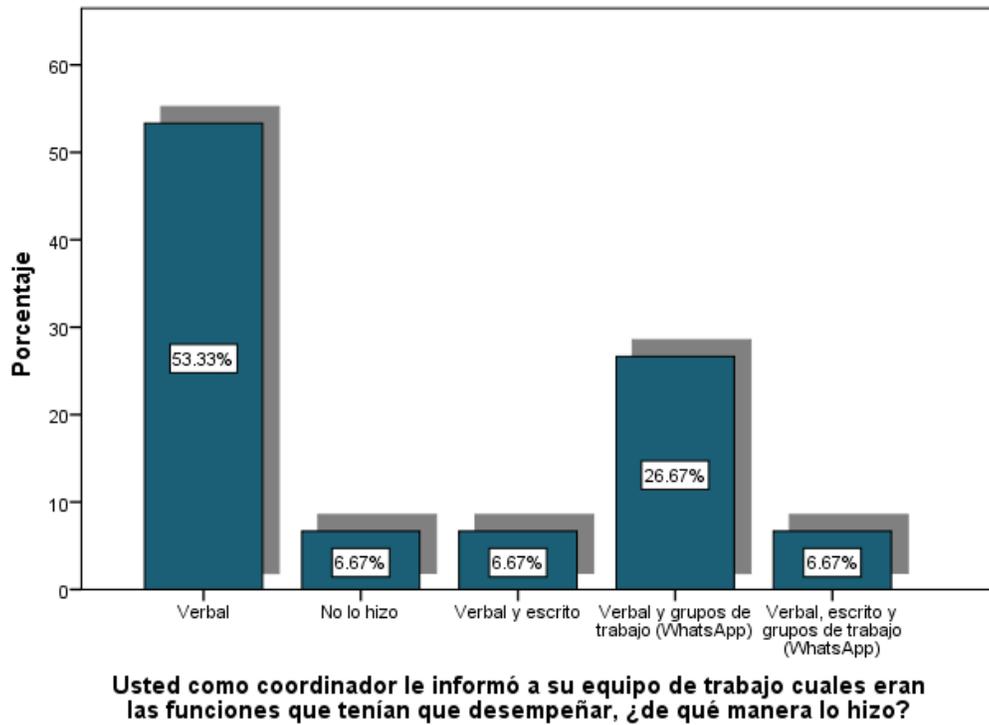


Figura 36. Forma de comunicar las funciones a su equipo de trabajo
(Autoría propia)

Conocimiento de los descriptores de los puestos que le reportan

Tabla 25. Frecuencia y porcentaje de la variable conoce los descriptores del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De algunos	8	53.3	53.3	53.3
	De ninguno	7	46.7	46.7	100.0
Total		15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Sugerencias para mejorar los equipos de trabajo

Tabla 26. Frecuencia y porcentaje de la variable sugerencias para mejorar los equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mejorar la comunicación	2	13.3	13.3	13.3
Socialización, desarrollo, implementación descriptores de puestos	3	20.0	20.0	33.3
Potenciar la integración y el trabajo en equipo	2	13.3	13.3	46.7
Formalizar y socializar los procesos de la empresa y áreas	1	6.7	6.7	53.3
Gestionar el desempeño, establecer indicadores, remunerar según resultados	3	20.0	20.0	73.3
Acompañamiento, acercamiento o involucramiento de admón. y RRHH	1	6.7	6.7	80.0
Reforzar, mejorar, aclarar funciones y/o líneas de mando en las áreas	2	13.3	13.3	93.3
Todo está bien	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

(Autoría propia)

Cruces de variables

Tabla 27. Relación entre el conocimiento de las propias funciones y si se le proporcionó el descriptor de puesto

Tabla cruzada ¿Conoce claramente las funciones de su puesto?*La empresa le proporcionó el descriptor y perfil del puesto que usted desempeña actualmente.

Recuento

		La empresa le proporcionó el descriptor y perfil del puesto que usted desempeña actualmente.		Total	Porcentaje
		Si	No		
¿Conoce claramente las funciones de su puesto?	Si	3	9	12	80
	No	0	1	1	6.67
	Tal vez	0	2	2	13.33
	Total	3	12	15	100
	Porcentaje	20	80	100	

Tabla 28. *Relación entre conoce sus funciones y la antigüedad en la empresa*

		¿Conoce claramente las funciones de su puesto?			Total
		Si	No	Tal vez	
Antigüedad en la empresa	Mayor 1 año	1	0	0	1
	1 a 3 años	1	0	1	2
	3 a 5 años	10	1	1	12
Total		12	1	2	15

(Autoría propia)

Tabla 29. *Relación entre antigüedad en la empresa y como se le comunicó sus funciones*

		¿De qué manera la empresa le comunicó cuáles serían sus funciones?				Total
		Verbal	Escrito	No lo hizo	Verbal y Grupos de trabajo (WhatsApp)	
Antigüedad en la empresa	Menor de 1 año	0	0	0	1	1
	1 a 3 años	1	0	1	0	2
	3 a 5 años	11	1	0	0	12
	Total	12	1	1	1	15

(Autoría propia)

Tabla 30. Cruce relación de variables área del coordinador y situaciones enfrentadas

		¿En qué área de la empresa se desempeña usted?												Totales	Porcentaje Acumulado	Porcentaje Valido
		Aim	Inst. HFC	FO Const.	Ventas	Liq. y fact.	Área operat	Obra Civil	FO Marit	Inst. DTH	Área Admon.	G. regio	Red Trocal HFC			
En caso de no tener claridad en sus funciones, ¿Qué tipo de problemas le genera?	Desarrolla funciones de otra áreas	1				1								2	4.76	4.76
	Llamados de atención por realizar funciones que no						1							1	2.38	7.14
	Sobre cargo de trabajo por hacer actividades que no	1		1	1		1							4	9.52	16.67
	Traslados informales de las funciones entre las					1			1	1			1	4	9.52	26.19
	No tengo ningún problema al respecto		1							1	1	1	1	5	11.90	38.10
En el tiempo que lleva desempeñando su cargo, ¿Cuál de las siguientes situaciones se le han presentado?	Alguno de sus subordinados ha	1	1	1		2			1	1			7	16.67	54.76	
	Subordinados de otros coordinadores acudieron a	1	1	1		1	1				1	1	7	16.67	71.43	
	Ha reportado a un jefe inmediato que no está en	1										1	2	4.76	76.19	
	Coordinadores de otras áreas le han dado órdenes	1							1			1	4	9.52	85.71	
	Coordinadores de otras áreas no respetan los	1				1							2	4.76	90.48	
	Ninguna de las anteriores, pero si otros				1		1						2	4.76	95.24	
	NO se le ha presentado ninguna situación								1				1	2	4.76	100.00
Totales	7	3	3	2	6	4	2	3	3	3	3	3	42			
Porcentaje Acumulado	16.67	7.14	7.14	4.76	14.29	9.52	4.76	7.14	7.14	7.14	7.14	7.14				
Porcentaje Valido	16.67	23.81	30.95	35.71	50.00	59.52	64.29	71.43	78.57	85.71	92.86	100.00				

(Autoría propia)

Anexo 5. Descriptores de puesto



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.
Empresa del Grupo LGB

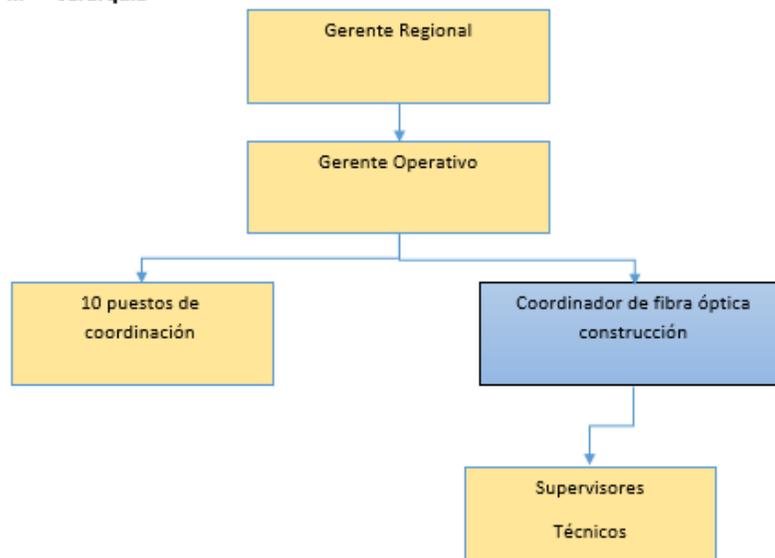
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de fibra óptica construcción
Área o Departamento:	Fibra Óptica
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente Operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía





LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	15
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	20



III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Brindar un servicio y seguimiento eficaz en la construcción de redes en Fibra Óptica

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación de los proyectos asignados por el cliente
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a las actividades diarias de las cuadrillas tanto de recurso propio como de las contratadas • Reportar a claro, los avances de obra que se tiene de todos los proyectos en ejecución. • Seguimiento al uso de la plataforma PROYECTBOOK LGB para reporte de proyectos en ejecución. • Hacer presupuestos estimados de los proyectos que se van a ejecutar y enviarlo a claro. • Revisar las unidades montadas de los proyectos que se entregan una vez que tienen el Vo.Bo. de la supervisión • Cargar proyectos en sistemas de producción. • Revisar liquidación de materiales de los proyectos que realiza las cuadrillas de recurso propio. • Revisar existencias de material en bodega y hacer requisiciones de compra y de salida del material. • Revisar y darles seguimiento a los dispositivos GPS de los equipos. (Carga, localización, cambios, etc.)
Frecuencia	Una vez por semana

Función	Administrar y ejecutar los recursos económicos del área
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar facturas y viáticos, en sistema, entregados de la caja chica de Gerencia Operativa. • Registrar las horas extras del personal operativo • Pagar viáticos al personal que va a trabajar en horas nocturnas
Frecuencia	Quincenal

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

Función	Presentación de reporte de producción
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> ● Ingresar todos los proyectos realizados en el mes, a un sistema de LGB y posteriormente, presentarlos a gerencia.
Frecuencia	Mensual

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Mantenimiento de Fibra Óptica	Darle mantenimiento a la fibra construida	Semanal

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Departamento de construcción CLARO	Ingeniería de construcción	Asignación y seguimiento de proyectos	Cuatro veces al mes

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Mediana exposición
Ambiente	Variable
Horario	Jornada completa extendida

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 10,000.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Masculino
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Ingeniería civil , arquitecto, Ingeniero eléctrico, Ingeniero industrial .
Cursos o diplomados de:	Telecomunicaciones

IX. Conocimientos Técnicos e idiomas

a. Conocimientos Técnicos

Título Completo de:	
Título completo o por obtener de:	Técnico en telecomunicaciones
Cursos o diplomados de:	Telecomunicaciones
Conocimientos Informáticos:	Office
Conocimientos de Programas específicos:	Autocad, google eart

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO



b. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)		X		
Liderazgo			X	X
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos				X
Equilibrio y estabilidad corporal			X	
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

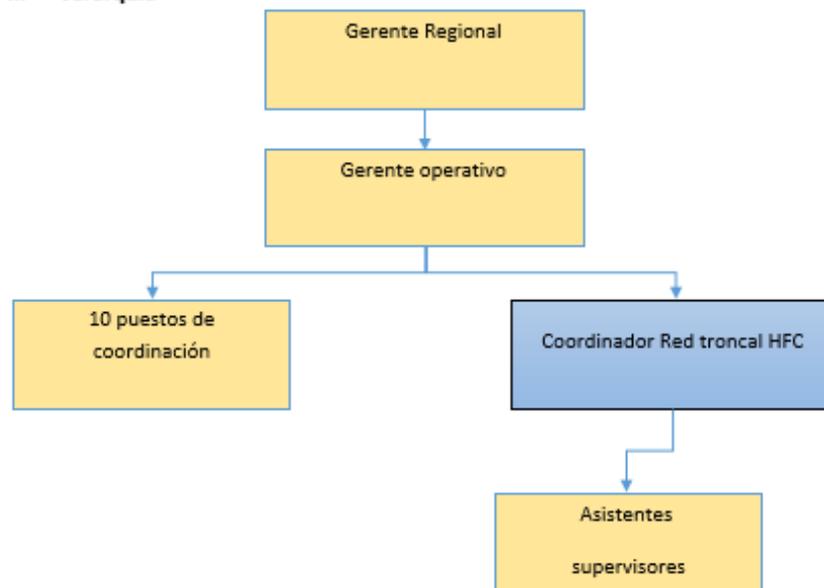
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de HFC Red troncal
Área o Departamento:	HFC Red troncal
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	5
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	30

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Creación y coordinación de nodos en los diferentes puntos del país .

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación de los proyectos asignados por el cliente
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de los nodos que están en construcción • Coordinación de las cuadrillas para cubrir cada nodo • Supervisar los avances que entregan los supervisores • Revisión de planos del nodo que está en construcción
Frecuencia	Quincenal

Función	Coordinación de contratistas
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de proyectos a contratistas • Revisión de facturación entregada por la contrata • Envío a Claro de los avances reportados por el contratista • Supervisión de proyectos realizados
Frecuencia	Quincenal

Función	Gestión de permisos de construcción
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales en la alcaldía municipal para solicitar construir nodos en determinado lugar • Reuniones con autoridades de barrios o colonias donde se va a construir el nodo • Pago de permisos en la alcaldía municipal
Frecuencia	Cada dos meses

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Creación y coordinación de nodos en los diferentes puntos del país .

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación de los proyectos asignados por el cliente
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento de los nodos que están en construcción ● Coordinación de las cuadrillas para cubrir cada nodo ● Supervisar los avances que entregan los supervisores ● Revisión de planos del nodo que está en construcción
Frecuencia	Quincenal

Función	Coordinación de contratistas
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> ● Asignación de proyectos a contratistas ● Revisión de facturación entregada por la contrata ● Envío a Claro de los avances reportados por el contratista ● Supervisión de proyectos realizados
Frecuencia	Quincenal

Función	Gestión de permisos de construcción
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones mensuales en la alcaldía municipal para solicitar construir nodos en determinado lugar ● Reuniones con autoridades de barrios o colonias donde se va a construir el nodo ● Pago de permisos en la alcaldía municipal
Frecuencia	Cada dos meses

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de bodega planta externa	Entrega de material	Diario
Coordinador de fibra óptica construcción	Ayuda con el personal Ayuda con vehículos	Cada vez que se requiere

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	Coordinador planta externa y construcción	Seguimiento de proyectos	Semanal

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	alta
Ambiente	Variable
Horario	Jornada completa extendida

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	baja
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 0.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Ingeniero civil, arquitecto, ingeniero eléctrico
Cursos o diplomados de:	Construcción de nodos

IX. Conocimientos Técnicos e idiomas

Título Completo de:	Técnico en telecomunicaciones
Título completo o por obtener de:	Técnico electricista
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office ,

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO



www.grupolgb.com

LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Conocimientos de Programas específicos:	Autocad, google eart
---	----------------------

a. Conocimientos Técnicos

b. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			X	
Liderazgo			X	
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía				X
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos				X
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

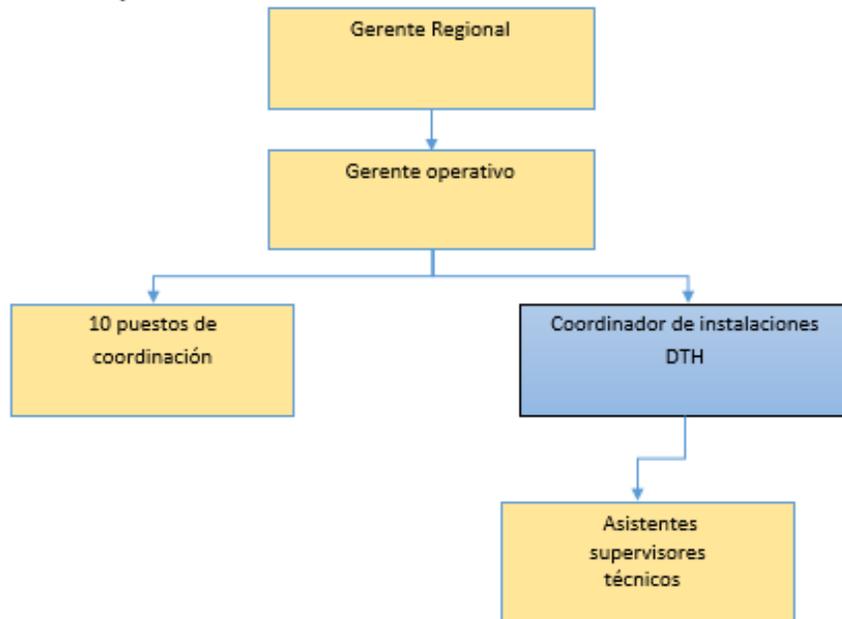
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de Instalaciones DTH
Área o Departamento:	DTH
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	24
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	5



www.grupolgb.com

LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Coordinar y dotar de logística al personal que instala y repara antenas de televisión

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación y asignación de trabajo a cuadrillas LGB
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none">• Distribución de trabajo a cada técnico• Asignación de zonas a cada técnico• Solicitud de material para cada técnico• Reportes a claro de todos los eventos realizados por técnicos• envío de materiales y equipos a otros departamentos
Frecuencia	Diario

Función	Administración de caja chica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none">• Liquidar caja chica• Asignar viáticos• Depósitos a los técnicos que están fuera de Francisco Morazán
Frecuencia	Semanal

Función	Cumplimiento de indicadores
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none">• Validar que los eventos se realicen en 24 / 36 o 48 horas• Revisión de indicadores con claro
Frecuencia	Mensual

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de bodega instalaciones	Entrega de material	Diario
Instalaciones HFC	Ayuda con el personal Ayuda con vehículos	Cada vez que se requiere

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	Ingeniería en instalaciones DTH	Revisión de indicadores	Mensual
Claro	Soporte / despacho	Cierre de ordenes	Diario

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	bajo
Ambiente	Variable
Horario	Jornada completa extendida

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Media
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 60,000.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	No se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Mercadotecnia , administración de empresas, ingeniería industrial, informático , ingeniería en sistemas.
Cursos o diplomados de:	Atención al cliente

IX. Conocimientos Técnicos e idiomas

a. Conocimientos Técnicos

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Técnico en telecomunicaciones
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office Intermedio
Conocimientos de Programas específicos:	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

b. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			X	
Liderazgo			X	
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad				X
Resolución de problemas técnicos				X
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

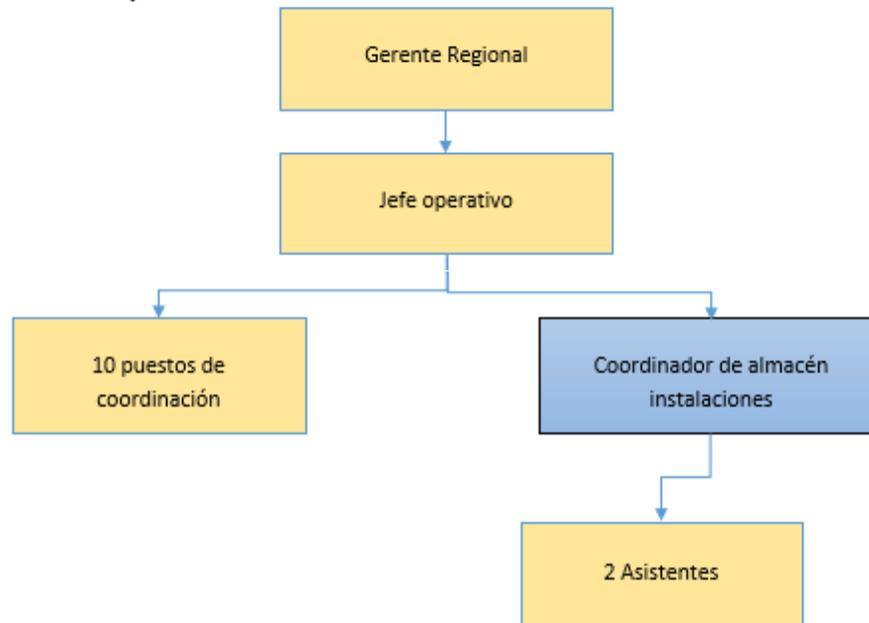
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de almacén instalaciones
Área o Departamento:	Almacén
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega 5

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	2
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	0

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Dotar las áreas de instalaciones, de material o insumos necesarios para el desarrollo de los proyectos .

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinar entregas y devoluciones de material con Claro
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los equipos malos de fábrica • Elaborar los reportes de equipos malos de fábrica para entregar a SERCOM • Recepcionar los equipos por reparación • Recepcionar los equipos por devolución • Escanear los equipos retirados en SERCOM • Dar seguimiento de descargo de materiales en consignación de SERCOM, responsable de auditoria de SERCOM. • Dar seguimiento de equipos no registrados y ocupados en OPEN por parte de SERCOM
Frecuencia	Diario

Función	Organizar los inventarios
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los inventarios de las cuadrillas • Realizar los inventarios de material existentes en bodega • Cuadrar inventarios con sistema de salidas y entradas
Frecuencia	Cada dos meses

Función	Coordinar la distribución de material
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reporte de material en existencia en bodega • Realizar existencia de material asignadas al personal técnico • Entregar los materiales por áreas y a contratistas
Frecuencia	Diarias

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de bodega planta externa	Ayuda con el personal	Cada vez que se requiere

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro, sistema OPEN	Coordinador descarga de materiales	Cuadrar entrega de equipos al área	Semanal

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Expuesto a: accidentes de trabajo por golpes, cortaduras o daños físicos por la caída de materiales
Ambiente	Controlado (en oficina)
Horario	Jornada según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Alto

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Confidencial
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 0.00

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Dos años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	No se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana y pesada
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Administración de empresas , contabilidad , administración de proyectos
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Título Completo de:	Inventarios
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	Atención al cliente
Conocimientos Informáticos:	Office Intermedio
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

X. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)		X		
Liderazgo		X		
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

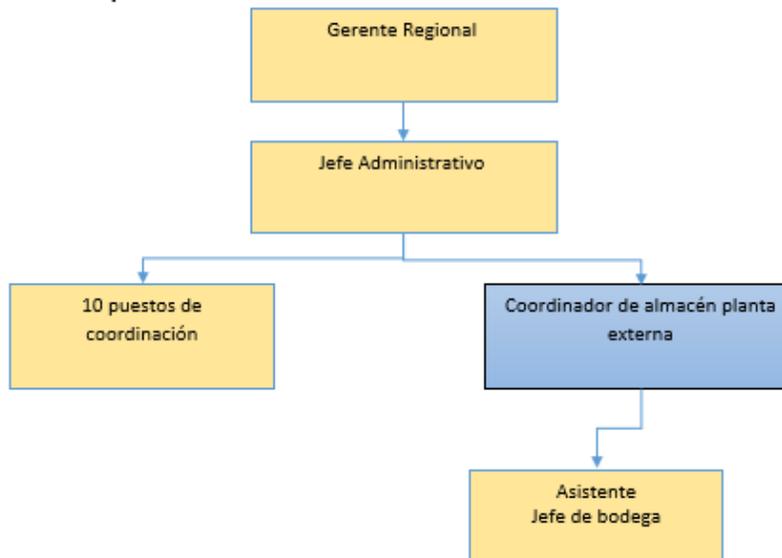
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de almacén planta externa
Área o Departamento:	Almacén
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	5
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	0

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Dotar a todas las áreas operativas de material o insumos necesarios para el desarrollo de los proyectos .

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación del ingreso y egreso de materiales
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todas las entradas y salidas de materiales de todas las áreas, se firman las salidas diarias. • Crear códigos de materiales • Llevar un control de las órdenes de compra de materiales. • Revisar las facturas que vengan el mismo precio y el mismo material de la orden de compra, darle visto bueno, sin esto contabilidad no paga la factura. • Llevar un control por mes de todas las facturas ingresadas de bodega, tanto de materiales como de herramientas. • Sacar el reporte mensual de compras por Proveedor del sistema y verificar que todas las facturas peguen con las físicas que entraron a bodega. • Actualizar el formato mensualmente de las salidas de materiales, con los nuevos códigos que se han creados, para que todas las áreas sepan cuáles son los materiales nuevos.
Frecuencia	Una vez por semana

Función	Planificación de inventarios
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los inventarios de todas las áreas actualizados • La bodega se cierra 1 vez al mes para realizar inventario de todo lo que hay en bodega, que debe de pegar con el PAF, una vez teniendo la información, se revisa todo lo que no pega, para después revisar salidas y entradas y así ir detectando todos los faltantes, que deben de ser mínimos por errores de proceso. • Validar que todo esté bien ingresado, antes de los cierres de mes, ya que después de realizar el cierre, ya

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Expuesto a: accidentes de trabajo por golpes, cortaduras o daños físicos por la caída de materiales
Ambiente	Controlado (en oficina)
Horario	Jornada según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Alto

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 0.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
---------------------	------------

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO



www.grupolgb.com

LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Título completo o por obtener de:	Administración de empresas, ingeniero industrial, contaduría , gestión de proyectos.
Cursos o diplomados de:	Inventarios de almacén.

IX. Conocimientos Técnicos e idiomas

a. Conocimientos Técnicos

Título Completo de:	Inventarios de almacén
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office Intermedio
Conocimientos de Programas específicos:	

b. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)		X		
Liderazgo		X		
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

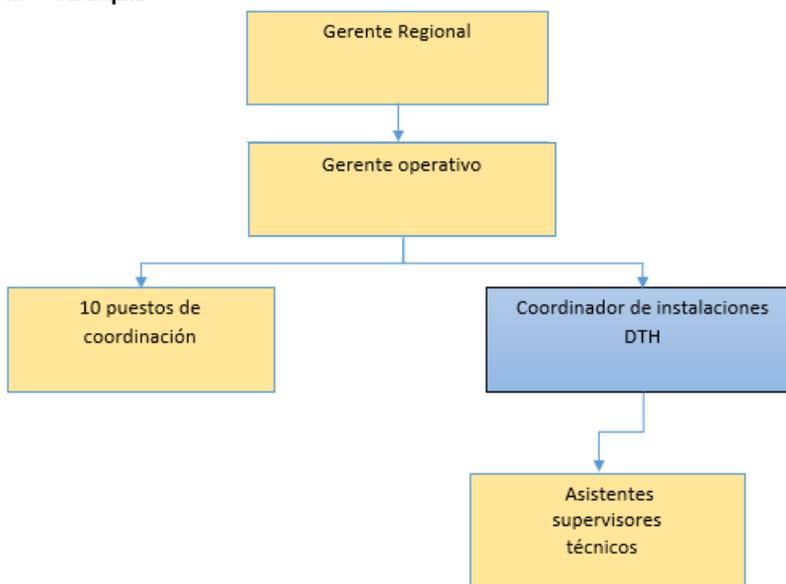
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de Instalaciones DTH
Área o Departamento:	DTH
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	24
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	5

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Coordinar y dotar de logística al personal que instala y repara antenas de televisión

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinación y asignación de trabajo a cuadrillas LGB
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de trabajo a cada técnico • Asignación de zonas a cada técnico • Solicitud de material para cada técnico • Reportes a claro de todos los eventos realizados por técnicos • envío de materiales y equipos a otros departamentos
Frecuencia	Diario

Función	Administración de caja chica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar caja chica • Asignar viáticos • Depósitos a los técnicos que están fuera de Francisco Morazán
Frecuencia	Semanal

Función	Cumplimiento de indicadores
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Validar que los eventos se realicen en 24 / 36 o 48 horas • Revisión de indicadores con claro
Frecuencia	Mensual

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de bodega instalaciones	Entrega de material	Diario
Instalaciones HFC	Ayuda con el personal Ayuda con vehículos	Cada vez que se requiere

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	Ingeniería en instalaciones DTH	Revisión de indicadores	Mensual
Claro	Soporte / despacho	Cierre de ordenes	Diario

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	bajo
Ambiente	Variable
Horario	Jornada completa extendida

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Media
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 60,000.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	No se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Mercadotecnia , administración de empresas, ingeniería industrial, informático , ingeniería en sistemas.
Cursos o diplomados de:	Atención al cliente

IX. Conocimientos Técnicos e idiomas

a. Conocimientos Técnicos

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Técnico en telecomunicaciones
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office Intermedio
Conocimientos de Programas específicos:	

b. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			X	
Liderazgo			X	
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad				X
Resolución de problemas técnicos				X
Equilibrio y estabilidad corporal		X		
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		X		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

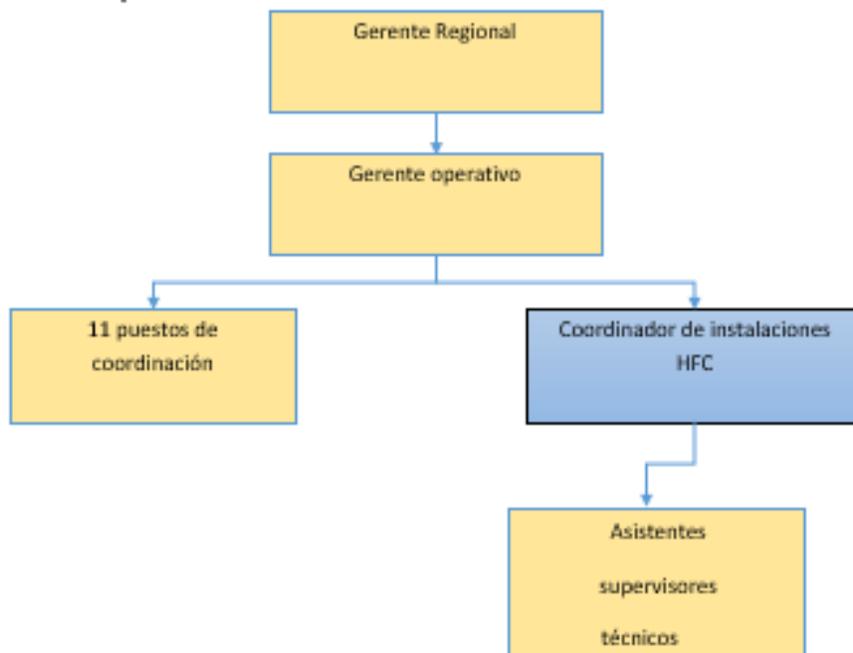
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de instalaciones HFC
Área o Departamento:	Instalaciones HFC
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	4
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	25

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Coordinar y dar seguimiento a los eventos realizados por los contratistas y personal propio

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinar y asignar los trabajo a los contratistas
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de trabajo a los contratistas • Reporte a claro del trabajo realizado en el día • Soporte a las cuadrillas que andan en campo • Coordinar las rutas de supervisiones y envió de reportes de supervisores de LGB • Verificación de bolsas de trabajo de HFC y proyectos de cambio de equipo
Frecuencia	Diario

Función	Coordinar la entrega de material a las cuadrillas
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Validar quienes no anda equipos • Distribuir equipos a las cuadrillas que no cuentan con equipos • Envíos de equipo y material a las cuadrillas que se quedan sin material en campo
Frecuencia	Semanal

Función	Validar los contratos
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cada uno de los contratos entregados por los vendedores • Firma y sello de contratos • Escaneo de contratos y envió al cliente • envió de la producción realizada en el mes al gerente operativo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar materiales a bodega
Frecuencia	Diario

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de bodega instalaciones	Entrega de material	Diario
Instalaciones DTH	Ayuda con el personal Ayuda con vehículos	Cada vez que se requiere

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	Ingeniería en instalaciones HFC	Revisión de indicadores	Mensual

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Sin exposición a riesgos
Ambiente	Oficina
Horario	Según la legislación laboral

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Media
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 0.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	No se requiere
Vehiculo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Mercadotecnia , administración de empresas, ingeniería industrial , , informático , ingeniería en sistemas.
Cursos o diplomados de:	Atención al cliente
Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Técnico en telecomunicaciones
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office ,
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			X	
Liderazgo			X	
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía		X		
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos		X		
Equilibrio y estabilidad corporal	X			
Espacial (distancias, movimientos, superficies)	X			

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

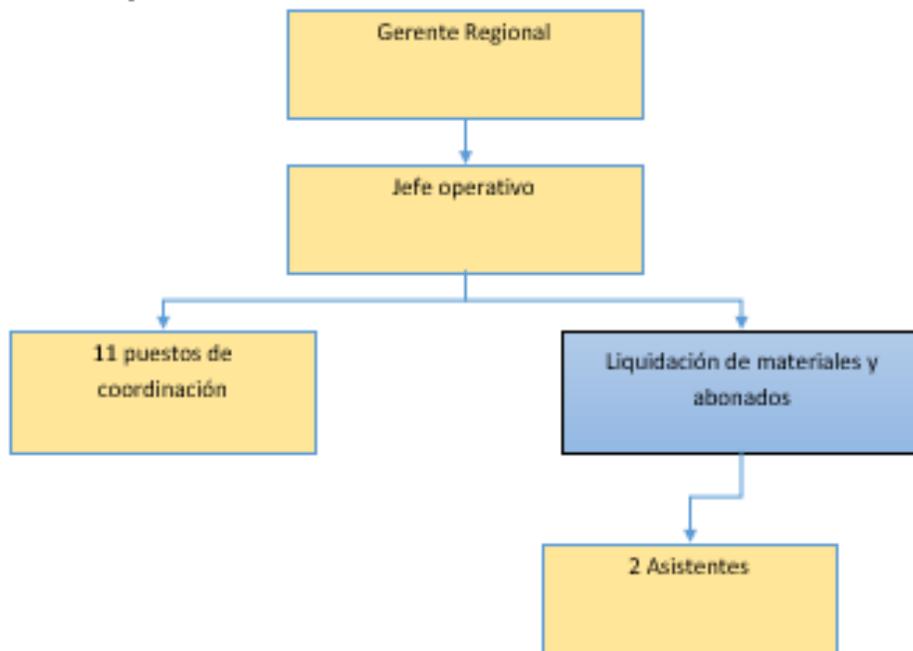
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Liquidación de materiales y abonados
Área o Departamento:	Instalaciones
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia Liquidación de materiales y abonados operativa
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	2
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	20

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto



a. Objetivo o Propósito del puesto

Ingreso de cada una de las ordenes de trabajo de los contratistas del departamento de instalaciones .



b. Funciones del Puesto

Función	Coordinar el ingreso de las ordenes de trabajo en tiempo y forma
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de OT con problemas en Open • Atención de problemas de OT (orden de trabajo) con las contratistas • Informe con códigos de casos pendientes
Frecuencia	Diario

Función	Realizar auditorías internas y conciliación de materiales para cada cuadrilla
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de facturas proporcionadas por las contratistas • Descargo de equipos cobrados a las contratistas y a Sercom • Ajustes de inventarios
Frecuencia	Dos veces al mes

Función	Presentación de reporte de producción
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar todos los proyectos realizados en el mes, a un sistema de LGB y posteriormente, presentarlos a gerencia.
Frecuencia	Mensual

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Área de instalaciones	Ingreso de Ordenes de trabajo y auditoria de materiales y equipos	Cada 15 días

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro, sistema OPEN	Coordinador descarga de materiales	Descargar equipos a contratas que ya los han instalado	Semanal

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Sin exposición a riesgos
Ambiente	Oficina
Horario	Según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	bajo

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Si
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 0.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	No se requiere
Vehiculo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana y pesada
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Administración de empresas, ingeniería industria, contaduría.
Cursos o diplomados de:	
Título Completo de:	
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office ,
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

X. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)				
Liderazgo				
Comunicación efectiva				
Orientación al cliente (interno/externo)				
Trabajo bajo presión (tolerancia)				
Dinamismo y energía				
Flexibilidad –adaptabilidad				
Resolución de problemas técnicos				
Equilibrio y estabilidad corporal				
Espacial (distancias, movimientos, superficies)				

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

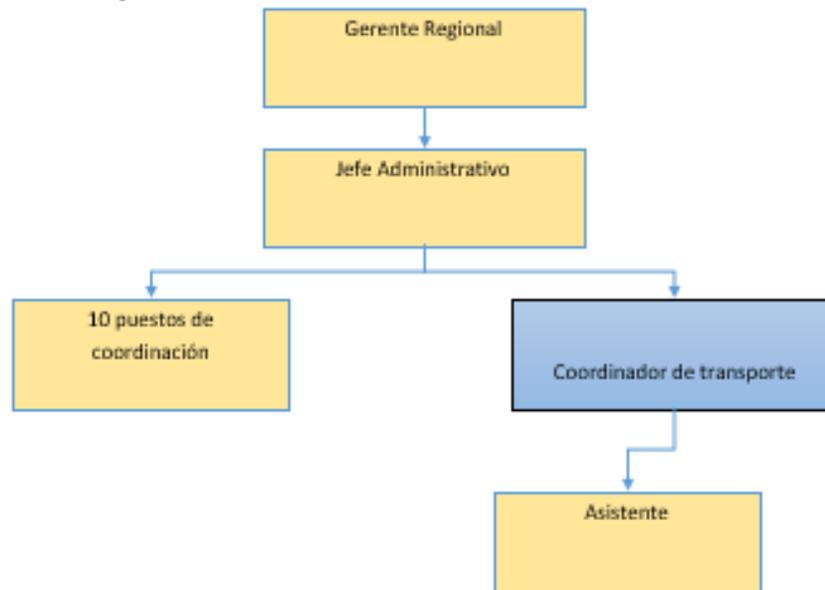
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de transporte
Área o Departamento:	Transporte
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo / Gerencia operativa
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	1
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	42

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Asegurar que la flota vehicular de la empresa se encuentren en óptimas condiciones

b. Funciones del Puesto

Función	Coordinar la revisión preventiva y correctiva de la flota vehicular.
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de unidades próximas a mantenimiento • Prueba de unidades entregadas por mantenimiento • Seguimiento de unidades en talleres de aseguradora
Frecuencia	Diario

Función	Coordinar los accesos a GPS
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar recorridos de los vehículos que andan en zonas lejanas • Solicitar la instalación de GPS a todos los vehículos nuevos • Dar accesos a los coordinadores que tiene personal con vehículos asignados
Frecuencia	Dos veces por semana

Función	Coordinación de la solicitud de permisos revisiones y placas
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de permisos de circulación • Pagos de revisión • Pagos de matriculas • Renovación de placas extraviadas
Frecuencia	Una vez al mes

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Todas la áreas operativas	Asignación de vales de combustible Asignación de unidades	diario

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
IP	permisos de circulación	Perdida o renovación	Una vez al mes
Aseguradora	Correduría de Mafré	Solución por colusiones	Cuando se presente una colisión

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Expuesto a: riesgos por accidentes automovilísticos y delincuencia durante las pruebas de manejo
Ambiente	Oficina-campo
Horario	Según la legislación vigente en el país

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	bajo

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Si
Activos	Media
Caja Chica	LPS. 5000.00

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto



Experiencia desarrollando funciones similares:	Tres años
Genero:	Masculino
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana y pesada
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Secundaria
Título completo o por obtener de:	Mecánica automotriz
Cursos o diplomados de:	Técnico en mecánica
Título Completo de:	Técnico en mecánica
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Office
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades |

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)		X		
Liderazgo		X		
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal	X			
Espacial (distancias, movimientos, superficies)			X	

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

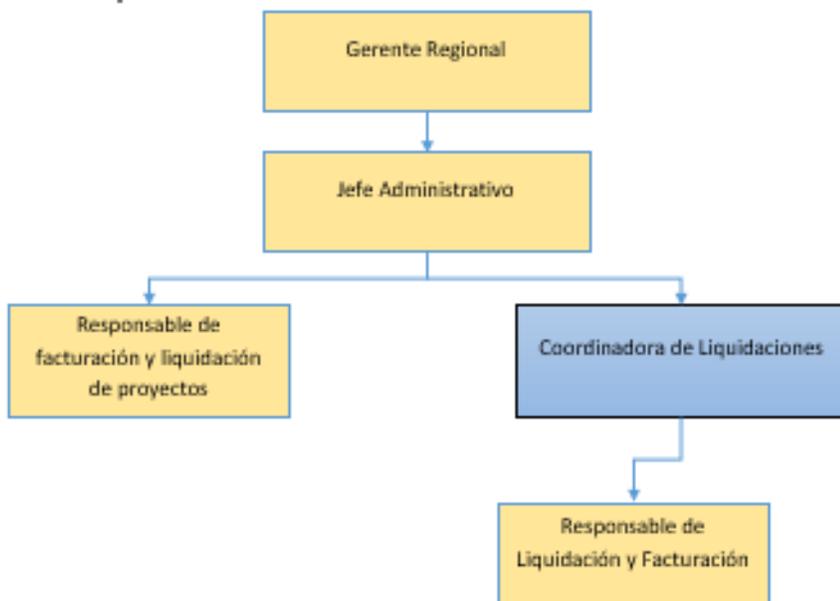
▲ DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinadora de Liquidaciones de proyectos
Area o Departamento:	Liquidación de proyectos
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Oficina

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	4
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	Ninguno

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Liquidar los proyectos para garantizar los ingresos a la empresa mediante el cumplimiento de procesos establecidos en conjunto con el cliente.

b. Funciones y actividades del Puesto

Función	Liquidación de proyectos para facturar
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> a. Revisar actas del área de mantenimiento para obtener aprobación de ingeniería con el cliente b. Validar los proyectos realizados para carga c. Reunión con todos los coordinadores para reporte de producción del mes d. Realizar estado de cuenta para entregar a cliente, gerencias regionales y presidencia de todas las áreas e. Realizar consolidaciones de saldos pendientes de pago f. Recepción y análisis del pedido emitido por el cliente g. Identificación de los proyectos que le competen al puesto h. Elaborar dictamen del pedido i. Recolección de firmas para aprobación del pedido j. Entrega de documentación del pedido a facturación k. Verificación de producción versus pedido <p>Si existen valores por liquidar entonces:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Revisión del proyecto versus presupuesto b. Elaboración de informe según el resultado de la revisión c. Conciliación de los saldos pendientes de los proyectos con el cliente <ul style="list-style-type: none"> d. Retroalimentación con el cliente del estado de los proyectos e. Actualizar los pagos en el sistema de producción (ocasional)
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> a. Constante b. Constante c. Mensual d. Mensual e. Mensual f. Constante g. Constante h. Constante i. Constante j. Constante k. Constante

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Todos los coordinadores	Reporte de proyectos ejecutados	Constante
Gerencia Operativa	Resolución de problemas cuando el coord. no pueda resolver	Constante
Jefe Administrativa	Emisión de factura del proyectos	Constante
Gerente regional	Reportes y seguimiento de estados de cuenta	Constante

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Cliente	Gerente de Ingeniería / Jefe de Compras	Entrega de estados de cuenta	Ocasional
	Gerente de área móvil/ Jefe de planta externa	Entrega de estados de cuenta, reportes de proyectos y liberación y recepción de pedidos	Constante
	Jefe de Ingeniería/ Auxiliares de soporte y gestión	Entrega de estados de cuenta, reportes de proyectos, liberación y recepción de pedidos, envío de ordenes validadas y de presupuestos	Constante
	Jefe de radio frecuencia y auxiliar	Recepción de pedidos y envío de presupuestos	Ocasional

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Sin riesgos
Ambiente	Oficina
Horario	Según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Medio
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Si
Activos	Media
Caja Chica	No aplica

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Nueve meses
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	No aplica
Vehículo Propio:	No es requerido
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana/ mecánico
Colegiado o permiso especial en:	No es requerido

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Finanzas / administración /
Título completo o por obtener de:	Maestría con orientación en proyectos
Cursos o diplomados de:	
Título Completo de:	Operación de telecomunicaciones
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Paquete de office avanzado
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	ambos	100

X. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)		X		
Liderazgo		X		
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía		X		
Flexibilidad –adaptabilidad		X		
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal		X		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Espacial (distancias, movimientos, superficies)	X			
---	----------	--	--	--

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

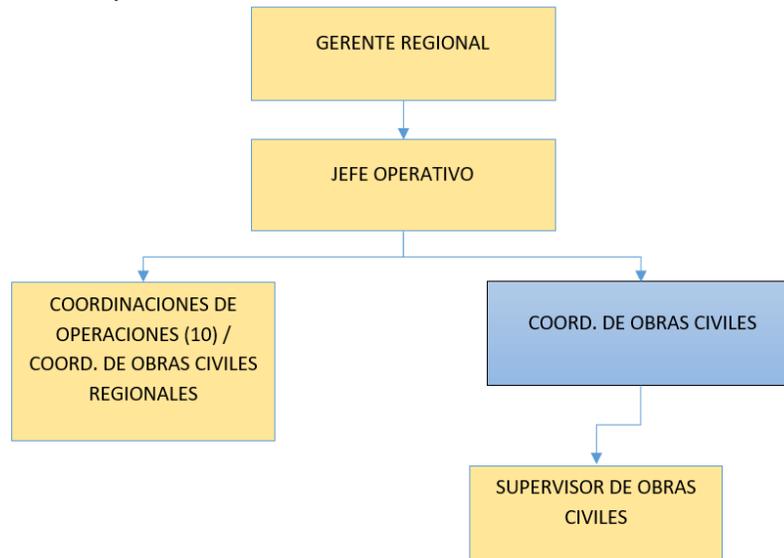
DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Coordinador de Obras Civiles
Área o Departamento:	Obras Civiles
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe Operativo
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Gerente Regional
Ciudad o Ubicación geográfica	Tegucigalpa (Oficina Lomas)

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	1
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	17

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Coordinar la ejecución de los proyectos solicitados por el cliente, realizando la administración, dirección y control de los recursos del área para generar utilidades a la empresa satisfaciendo las necesidades del cliente.

b. Puntos Críticos y funciones del Puesto

Función	Evaluación y Obtención de proyectos para clientes
Actividades para cumplir la funciones	a. Evaluar las necesidades del cliente del proyecto (visita de campo y especificaciones técnicas) b. Realizar la cotización del proyecto solicitado c. Negociación y fijación del costo final del proyecto
Frecuencia	a. Eventual b. Eventual c. Eventual

Función	Ejecución y supervisión de proyectos obtenidos
Actividades para cumplir la funciones	a. Asignación de proyectos a ejecutar b. Realizar solicitudes y liquidación de materiales con bodega c. Administración y asignación de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos d. Supervisión de los proyectos en ejecución e. Reportar al cliente el estado de la obra f. Verificar la cálida de los proyectos g. Negociación para la aceptación del proyecto
Frecuencia	a. Eventual b. Contante c. Constante d. Diaria e. Diaria f. Diaria g. Eventual

Otras Funciones	
Tiempo de Respuesta	Rápida
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Conciliar los pagos de los proveedores b. Seguimiento de los pagos pendientes de proyectos ejecutados a contratas c. Administración de la caja chica d. Asignación de tareas al supervisor e. Realizar informes de producción del área f. Reportar a la coordinación de liquidación el estado de los proyectos ejecutados
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> a. Eventual b. Constante c. Diaria d. Mensual e. Mensual

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Bodega	Realizar solicitudes y liquidación de materiales necesarios para la ejecución de los proyectos	Semanal
Contabilidad	Administración y liquidación de la caja chica	Semanal
Depto. de Transporte	Para administrar los vehículos asignados al área	Diario

b. Externo

Entidad o Institución	contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Cliente (Claro)	Jefe de Compras Hn / regional	Realizar cotización de obras solicitadas	Diario
	Jefe de Ingeniería / Jefe de Operación mantenimiento	Reportar el estatus de los proyectos	Diario
Contratista	Gerentes de las empresas	Asignación, conciliación y seguimiento de los proyectos	Diario

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Exposición a: accidentes automovilísticos en viajes y a zonas de difícil acceso e inseguridad delincriminal.
Ambiente	Oficina-Campo
Horario	Según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Intermedia
Esfuerzo Físico	Intermedio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Media
Información Confidencial	Si
Activos	Intermedio
Caja Chica	11,000.00

Sección 2: perfil del puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	5 años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si
Vehículo Propio:	No es necesario
Licencia de conducir / Tipo:	Tipo liviana / mecánico
Colegiado o permiso especial en:	Preferiblemente / Ing. Civil

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Ingeniería Civil
Título completo o por obtener de:	
Título Completo de:	Conocimientos técnicos del área de comunicación
Cursos o diplomados de:	
Conocimientos Informáticos:	Paquete de Office
Conocimientos de Programas específicos:	Auto-CAD / Proyect

IX. Idiomas

a. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%
Inglés	Ambos	50%

X. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			X	
Liderazgo			X	
Comunicación efectiva			X	
Orientación al cliente (interno/externo)			X	
Trabajo bajo presión (tolerancia)			X	
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad			X	
Resolución de problemas técnicos		X		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO



LGB HONDURAS S. DE R. L. DE C. V.

Empresa del Grupo LGB

Equilibrio y estabilidad corporal	x			
Espacial (distancias, movimientos, superficies)		x		

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

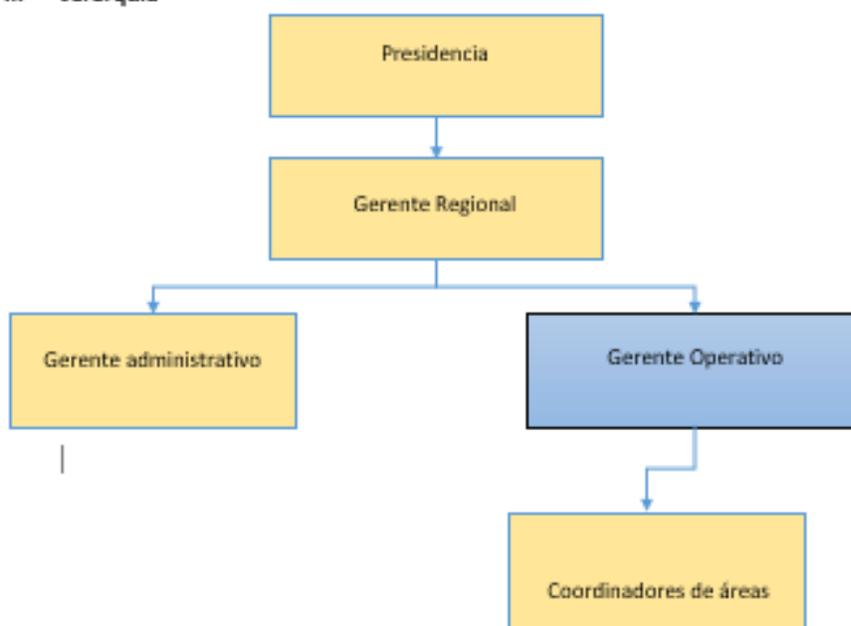
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Gerente Operativo
Área o Departamento:	Operaciones
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente Regional
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Presidencia
Ciudad o Ubicación geográfica	Bodega

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	12
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	25

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Gestionar y hacer cumplir todas los requerimientos operativos que hace el cliente

b. Funciones del Puesto

Función	Evaluar los proyectos en ejecución
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión por áreas para evaluar si el trabajo se está ejecutando en tiempo y forma • Evaluación de presupuestos • Validación y firma de proyectos terminados • Entrega de proyectos a Claro
Frecuencia	Mensual

Función	Planificar las ofertas
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del trabajo • Elaboración de presupuesto • Análisis de la zona del trabajo • Envío de cotización al cliente
Frecuencia	Mensual

Función	Cumplimiento de indicadores
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los jefes de cada área involucrada en Claro para revisar indicadores
Frecuencia	Mensual

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de todas las áreas operativas	Seguimiento de procesos	Diario

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	Ingeniería en instalaciones DTH	Seguimiento de proyectos	Semanal
Claro	Ingeniería y mantenimiento Fibra Óptica	Seguimiento de proyectos	Semanal
Claro	Construcción Fibra Óptica	Seguimiento de proyectos	Semanal
Claro	Departamento de obra civil	Seguimiento de proyectos	Semanal

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Riesgos a: Accidentes vehiculares durante los viajes, delincuencia durante la supervisión en campo
Ambiente	Oficina-campo
Horario	Según la legislación laboral vigente en el país

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Alto
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Alta
Información Confidencial	Alta
Activos	Alta
Caja Chica	LPS. 20,000.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	Cinco años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Titulo Completo de:	Secundaria
Titulo completo o por obtener de:	Ingeniero civil, ingeniería industrial, Arquitecto, informático , ingeniería en sistemas, ingeniero Eléctrico.
Cursos o diplomados de:	Telecomunicaciones
Titulo Completo de:	
Titulo completo o por obtener de:	Técnico en telecomunicaciones
Cursos o diplomados de:	Gestión de proyectos
Conocimientos Informáticos:	Office completo
Conocimientos de Programas específicos:	Autocad, google earth.

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)				X
Liderazgo				X
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía				X
Flexibilidad –adaptabilidad				X
Resolución de problemas técnicos			X	
Equilibrio y estabilidad corporal	X			
Espacial (distancias, movimientos, superficies)	X			

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

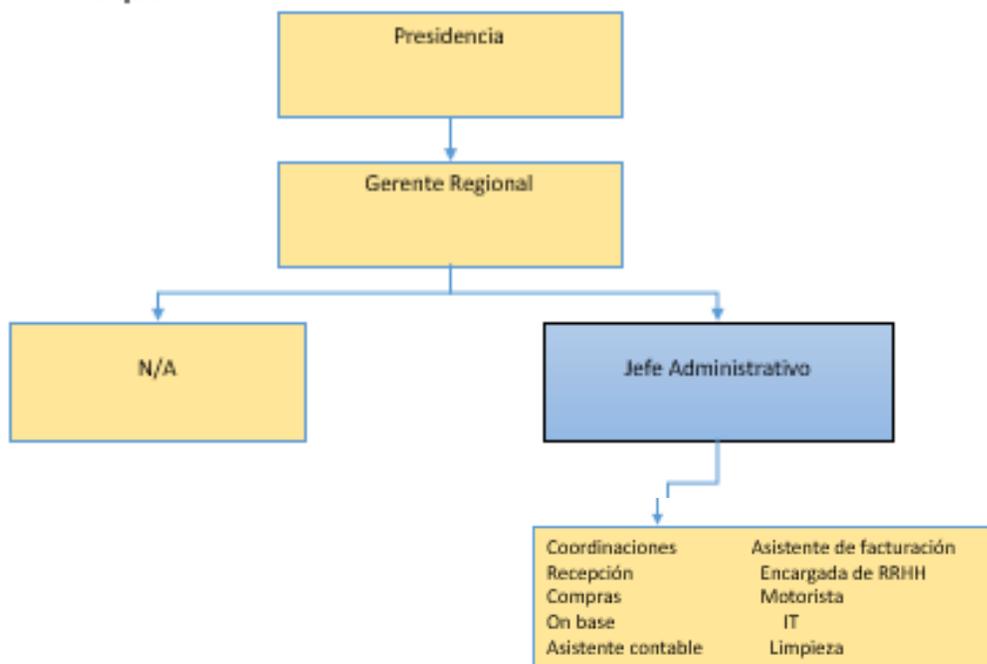
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Jefe Administrativo
Área o Departamento:	Administración
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente Regional
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	Presidencia
Ciudad o Ubicación geográfica	Oficina principal

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	12
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	25

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Administrar los recursos de la empresa y supervisar funciones del personal administrativo.
--

b. Funciones del Puesto

Función	Realizar reportes regionales
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Generar información de cuentas por cobrar y realizar reportes • Revisar facturas de proveedores para realizar reporte de cuentas por pagar • Revisar y realizar reportes generales de caja chica • Generar reporte de facturación
Frecuencia	Semanal / mensual

Función	Aprobar las solicitudes de orden de compra y caja chica
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y autorizar las órdenes de compra • Revisar, firmar cheques de las cajas chica
Frecuencia	Semanal

Función	Gestionar los trámites legales de la empresa
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de audiencias de descargo a los colaboradores en conjunto con la parte legal • Solicitud de anexos a escrituras a petición de presidencia • Solicitud de carta poder par diferentes áreas • Acompañamiento a la parte legal en caso de demandas • Representación en citaciones laborales
Frecuencia	Cada vez que se requiere

REQUISITOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinaciones	Seguimiento de procesos	Diario
Contabilidad	Seguimiento de procesos	Diario

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	RRHH	Cubrir los requerimientos humanos exigidos por el cliente	Mensual
Asesores externos	Apoderado Legal	Gestionar aspectos legales de la empresa	Constante
Contratas	Gerentes de cada contratistas	Seguimiento de procesos administrativos y pagos	Semanal

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Sin exposición a riesgos
Ambiente	Oficina
Horario	Según la legislación laboral vigente en el país

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Alto
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Alta
Información Confidencial	Si
Activos	Alta
Caja Chica	LPS. 10,000.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	4 años
Genero:	Femenino
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Psicología , mercadotecnia, administración de empresas, pedagogía.
Título completo o por obtener de:	Psicología , mercadotecnia, administración de empresas, pedagogía
Cursos o diplomados de:	Administración de RRHH

Título Completo de:	
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	RRHH, atención al cliente
Conocimientos Informáticos:	Office completo
Conocimientos de Programas específicos:	

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%
Inglés	Ambos	50%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)			X	
Liderazgo			X	
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía			X	
Flexibilidad –adaptabilidad				X
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal	X			
Espacial (distancias, movimientos, superficies)	X			

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

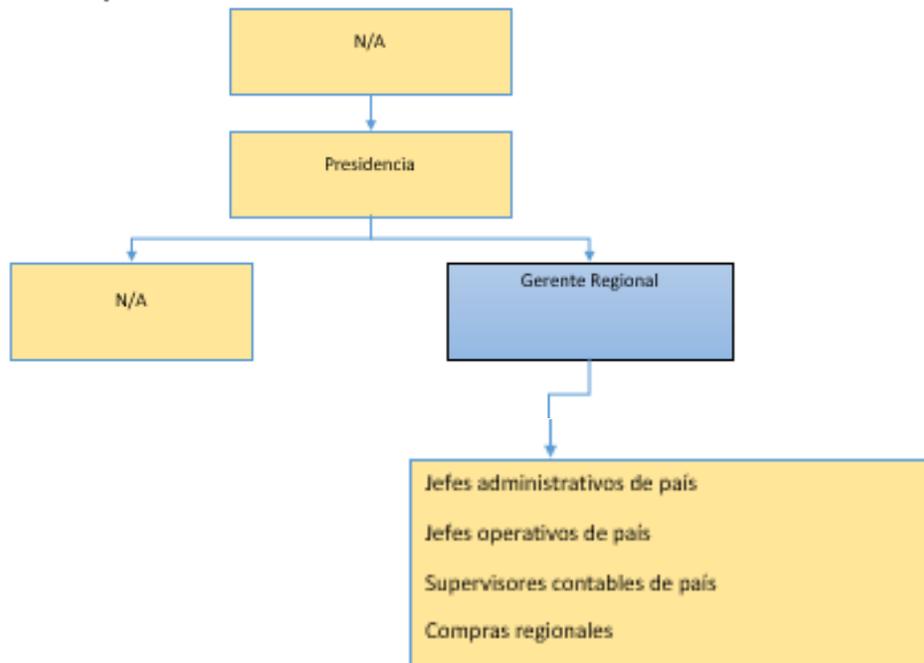
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

I. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	Gerencia Regional
Área o Departamento:	Gerencia
Nombre del Puesto del Jefe Inmediato:	Presidencia
Nombre del Puesto Superior del Jefe Inmediato	N/A
Ciudad o Ubicación geográfica	Regional

Sección 1: Descripción de Puesto

II. Jerarquía



Cantidad de Personas bajo su cargo Directas	19
Cantidad de Personas bajo su cargo Indirectas	94

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

III. Objetivos, Puntos Críticos y funciones del puesto

a. Objetivo o Propósito del puesto

Consolidar y negociar proyectos a nivel de la región con el cliente Claro.

b. Funciones del Puesto

Función	Negociar nuevos proyectos
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de proyectos • negociación de precios • aprobación de ejecución de proyectos
Frecuencia	Una vez al mes

Función	Aprobar de solicitudes de cada país
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar correos diariamente y aprobar gestiones operativas y administrativas. • Aprobación de compras generales • Aprobación de pagos a proveedores • Aprobación de pagos a contratistas
Frecuencia	Diario

Función	Visitar a cada cede del grupo darle seguimiento
Actividades para cumplir la función	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con el cliente Claro • Reuniones con las jefaturas de cada país • Revisión de avances de proyectos • Generar nuevas alternativas de negocios y soluciones eficientes a los problemas estratégicos detectados
Frecuencia	Una vez al mes

IV. Relaciones de contacto del puesto

a. Interno

Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefaturas	Seguimiento de procesos	Una vez al mes

b. Externo

Entidad o Institución	Puesto de contacto en esa institución	Motivo	Frecuencia
Claro	Gerencia operativa	Seguimiento de proyectos	Mensual
Claro	Gerencia Financiera	Seguimiento cuentas por cobrar	Mensual

V. Condiciones laborales y esfuerzos

a. Condiciones Laborales

Riesgos	Riesgos a: accidentes vehiculares y delincuencia durante los viajes
Ambiente	Oficina
Horario	Según la legislación laboral vigente

b. Esfuerzos

Esfuerzo Mental	Alto
Esfuerzo Físico	Medio

VI. Generalidades del puesto

a. Responsabilidades

Toma de Decisiones	Alta
Información Confidencial	Si
Activos	Alta
Caja Chica	LPS. 0.00

Sección 2: Perfil de puesto

VII. Requerimientos del puesto

Experiencia desarrollando funciones similares:	10 años
Genero:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Si se requiere
Vehículo Propio:	No
Licencia de conducir / Tipo:	Liviana
Colegiado o permiso especial en:	No se requiere

VIII. Formación académica

Título Completo de:	Ingeniero civil, ingeniería industrial, Arquitecto, informático , ingeniería en sistemas, ingeniero Eléctrico.
Título completo o por obtener de:	Ingeniería eléctrica, ingeniería civil .
Cursos o diplomados de:	Telecomunicaciones
Título Completo de:	Técnico en telecomunicaciones
Título completo o por obtener de:	
Cursos o diplomados de:	Gestión de proyectos , negociación
Conocimientos Informáticos:	Office completo
Conocimientos de Programas específicos:	Autocad, google earth.

IX. Idiomas

Idioma	Hablado y/o Escrito	Nivel de dominio
Español	Ambos	100%
Inglés	Ambos	100%

I. Habilidades

Habilidades	No requerida	Nivel Requerido		
		Baja	Media	Alta
Planificación y organización estratégica (Dirección, control)				X
Liderazgo				X
Comunicación efectiva				X
Orientación al cliente (interno/externo)				X
Trabajo bajo presión (tolerancia)				X
Dinamismo y energía				X
Flexibilidad –adaptabilidad				X
Resolución de problemas técnicos	X			
Equilibrio y estabilidad corporal	X			
Espacial (distancias, movimientos, superficies)	X			

Firma del ocupante del puesto	Firma del coordinador de área	Firma del responsable de RRHH

GLOSARIO

Administración: Es la ejecución que involucra múltiples procesos y esfuerzos impulsados desde un área que en su función de staff contribuye con las demás áreas de la empresa, buscando la optimización y mejora continua para lograr una ventaja competitiva y valor agregado en todo lo que desarrolla o involucra.

Análisis de Puesto: Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Antigüedad Laboral: Es el tiempo total que tiene un trabajador prestando sus servicios para una empresa, patrón o unidad económica determinada, independientemente de que el trabajador durante dicho tiempo haya cambiado sus funciones, su puesto o que fuere reubicado en una nueva área.

Área Administrativa: Es la contribuye al desarrollo del negocio mediante una gestión organizada y profesional, que permite alcanzar los objetivos de la Compañía. Dando siempre el soporte a la gestión de todas las áreas de la empresa.

Áreas Operativas: Es la que se encarga de la parte operativa de la empresa, es decir, de su funcionamiento, el área de operaciones es la que se encarga de establecer las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de cómo se hacen las cosas en la empresa, también debe encargarse de hacer revisiones constantes que permitan mejorar la operación.

Áreas: Sectores en los que se desempeñan y se ejecutan ciertas actividades laborales dependiendo de los conocimientos y las necesidades de la empresa para desarrollar organizada y sistemáticamente los fines de una empresa.

Coordinación: Es la división del trabajo que permite reducir la complejidad asignando unidades de procesos a unidades menores, a subsistemas especializados.

Descriptor de Puestos: Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Desempeño: Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Diseño de Puestos: Es la especificación de contenidos, métodos y relación en los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades tecnológicas y organizacionales como también los requisitos personales y sociales del titular de trabajo.

Encuestas: Es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Entrevista: Es el encuentro presencial entre el entrevistado y el entrevistador para obtener la información requerida.

Estructura Organizacional: Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización.

Funciones: Actividades particulares que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

Instrumentos: Son los recursos, objetos o personas que sirven como medio para alcanzar un fin específico o general en las instituciones.

Investigación Científica: Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico de investigación, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Jerarquía: Es una línea de autoridad o cadena de mando que está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores, en la cual cada quien debe saber quién es su superior y quien su subordinado, ya que así se mantiene una buena comunicación entre los miembros de la empresa.

Líneas (o Cadena) de Mando: Se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.

Mejora Continua: es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa.

Observación: Es el análisis de una actividad o proceso, que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos. En el concepto se incluye también cualquier dato recogido durante esta actividad.

Operatividad: Son las líneas de mando, agrupaciones o diferentes formas de relaciones que tienen las empresas y que a medida crecen y se vuelven más complejas requieren una estructura formal, a la medida y pensada según la visión de la empresa.

Organigrama: Es una representación gráfica necesaria como recurso administrativo que expresa la estructura jerárquica e interrelación de las distintas áreas o elementos que componen una organización empresarial.

Outsourcing: Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad

externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

Perfil de Puesto: Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

Procesos: Es un proceso compuesto por funciones básicas en una empresa que son de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Puesto: Se define como el lugar ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

Recursos Humanos: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa. Área de la empresa encargada de realizar la gestión del personal que forma parte de la empresa.

Retroalimentación: Es aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa.

Telecomunicación: Es toda transmisión y recepción de señales de cualquier naturaleza, típicamente electromagnéticas, que contengan signos, sonidos, imágenes o, en definitiva, cualquier tipo de información que se desee comunicar a cierta persona a distancia.

Tramo de Control: Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee.

Variable: Factor o característica que puede variar en un determinado grupo de individuos o hechos, en especial cuando se analizan para una investigación o experimento.