



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA EXPRESSION
PROPIEDADES**

SUSTENTADO POR:

NANCY YESSENIA OSORTO SALGADO

STEPHANY MICHELL CANALES GONZALEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL/PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA EXPRESSION
PROPIEDADES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ABEL EDGARDO SALAZAR MEJIA

ASESOR TEMÁTICO

OLGA SUYAPA ANDINO ORDOÑEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARÍA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS

JORGE MANUEL ZELAYA FAJARDO

ALVERTINA NAVARRO RÍOS

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022

NANCY YESSÉNIA OSORTO SALGADO
STEPHANY MICHELL CANALES GONZALEZ

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE LAS AUTORAS PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**
Tegucigalpa

Estimados Señores:

Nosotras, Nancy Yessenia Osorto Salgado y Stephany Michell Canales Gonzalez, de Tegucigalpa, autoras del trabajo de postgrado titulado: Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades, presentado y aprobado en el mes de octubre 2022, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

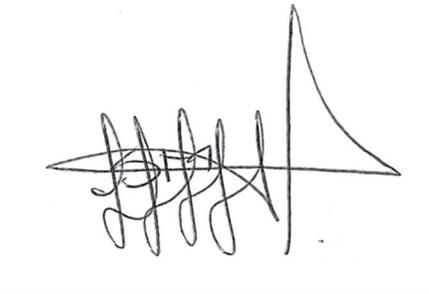
De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen a las autoras y

son personalísimos, 91 irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, las autoras ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa a los 24 días del mes de septiembre de 2022.



Nancy Yessenia Osorto Salgado
11213118



Stephany Michell Canales Gonzalez
12013085



FACULTAD DE POSTGRADO

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES DE
LA EMPRESA EXPRESSION PROPIEDADES**

NOMBRE DE LOS MAESTRANDO:

NANCY YESSENIA OSORTO SALGADO

STEPHANY MICHELL CANALES GONZALEZ

RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar el diseño de una estructura organizacional y descriptor de puestos, adecuados para mejorar las funciones del personal de la empresa Expression Propiedades. El objetivo de la investigación fue diseñar la estructura organizacional que mejor se ajuste a la empresa, al igual que un descriptor de puestos. La falta de estructura organizacional definida y descriptores de puestos provoca problemas como la mala toma de decisiones para la expansión de la empresa, además de conflictos laborales y mala comunicación. Se implementó una metodología con enfoque mixto, el diseño cuantitativo es no experimental, modelo transeccional, con un alcance descriptivo. Para la muestra se utilizó el método no probabilístico. Con este fin se aplicó la técnica de entrevistas directas al personal de la empresa, mediante el instrumento del cuestionario. Se realizó el descriptor de diecisiete puestos que incluye los dieciséis puestos actuales más el puesto que se recomendó incluir por sobrecarga laboral. La hipótesis nula indica que existe una alineación del 80% o menos en que los descriptores de puestos analizados tienen las funciones alineadas entre las que dicen realizar los empleados y las que el gerente opina que realizan. Según el análisis de las funciones de los empleados solamente dos coincidieron que equivale al 13%. Este proyecto tiene un presupuesto de L 415,275.00 que incluye recomendaciones sobre capacitaciones al personal.

Palabras claves: Diagnóstico FODA, diseño de puestos, diseño organizacional, evaluación del desempeño.



GRADUATE SCHOOL

**DESIGN OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MANUAL OF FUNCTIONS
OF THE COMPANY EXPRESSION PROPERTIES**

STUDENT NAME:

NANCY YESSENIA OSORTO SALGADO

STEPHANY MICHELL CANALES GONZALEZ

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the design of an organizational structure and job description, suitable to improve the functions of the staff of the company Expression Properties. The objective of the research was to design the organizational structure that best fits the company, as well as a job description. The lack of a defined organizational structure and job descriptions causes problems such as poor decision-making for the expansion of the company, as well as labor conflicts and poor communication. A methodology with a mixed approach was implemented, the quantitative design is non-experimental, transectional model, with a descriptive scope. For the sample, the non-probabilistic method was used. To this end, the technique of direct interviews with company personnel was applied, using the questionnaire instrument. The descriptor of seventeen positions was made, which includes the sixteen current positions plus the position that was recommended to be included due to work overload. The null hypothesis indicates that there is an alignment of 80% or less in that the job descriptors analyzed have the functions aligned between those that the employees say they perform and those that the manager thinks they perform. According to the analysis of the functions of the employees, only two agreed, which is equivalent to 13%. This project has a budget of L 415,275.00 which includes recommendations on staff training.

Keywords: SWOT diagnosis, job design, organizational design, performance evaluation.

DEDICATORIA

A Dios por su bondad y presencia en mi vida,

A mi esposo que es mi inspiración y motivación, mi soporte en cada proyecto que emprendo.

A mi madre que siempre me enseñó a luchar por mis metas y a mi padre (Q.D.D.G.) que han sido mi apoyo incondicional, que siempre velaron por mi educación,

A mis hermanos, mis cómplices que siempre han creído fielmente en mí.

Nancy Osorto

Dedico este proyecto primeramente a Dios, por permitirme cumplir una meta más en la vida, por su misericordia y amor conmigo,

A mis padres, ya que sin ellos no lograría llegar donde estoy, gracias por su amor, comprensión, enseñarme a salir adelante y ayudarme a cumplir cada una de mis metas,

A mi abuela Teddy por su gran apoyo, amor y comprensión en todo momento,

A mis hermanas por siempre alentarme a seguir adelante.

Stephany Canales

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Ing. Juan José Jimenez, por sus conocimientos, que en nombre de Expression Propiedades, nos brindó todas las facilidades en la realización de este informe.

A nuestra asesora temática, Olga Suyapa Andino, por sus conocimientos, paciencia y motivación que han sido fundamentales en el desarrollo de nuestra investigación.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por brindarnos la oportunidad de estudiar y culminar nuestro estudio de postgrado.

A nuestro asesor metodológico, Máster Abel Salazar Mejía por todo su apoyo, experiencia y asesoría para poder culminar este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.2 ANÁLISIS INTERNO	12
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	13
2.2.1 DIAGNÓSTICO FODA.....	13
2.2.1.1 DEFINICIÓN	14
2.2.1.2 DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO FODA.....	14
2.2.1.3 MODELO.....	14
2.2.1.4 MEDICIÓN.....	15
2.2.2 DISEÑO DE PUESTO	15

2.2.2.1	DEFINICIÓN	16
2.2.2.2	DIMENSIONES.....	18
2.2.2.3	MODELOS DEL DISEÑO DE PUESTOS	19
2.2.2.4	MEDICIÓN.....	20
2.2.3	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	20
2.2.3.1	DEFINICIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	21
2.2.3.2	DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	21
2.2.3.3	MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	21
2.2.3.4	MEDICIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	24
2.2.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
2.2.4.1	DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
2.2.4.2	DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
2.2.4.3	MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
2.2.4.4	MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	29
2.4	METODOLOGÍAS UTILIZADAS	35
2.4.1	PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS	36
2.4.2	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	36
2.5	INSTRUMENTOS	37
2.5.1	CUESTIONARIOS.....	37
2.5.2	ENTREVISTAS.....	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		39
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	39
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	39
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	42

3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	46
3.1.4	HIPÓTESIS.....	56
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	56
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.3.1	POBLACIÓN.....	59
3.3.2	MUESTRA.....	60
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO.....	61
3.4	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	61
3.4.1	TÉCNICAS.....	61
3.4.2	INSTRUMENTOS.....	61
3.4.3	PROCEDIMIENTOS.....	62
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	63
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	63
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		65
4.1	VALIDACIÓN DEL TOTAL DE LAS ENCUESTAS APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	65
4.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	66
4.2.1	RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA EXPRESSION PROPIEDADES.....	66
4.3	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	78
4.4	RESULTADOS DEL FODA.....	80
4.4.1	FODA DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	81
4.4.2	FODA DEL ÁREA DE FINANZAS.....	82
4.4.3	FODA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	83

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 CONCLUSIONES.....	84
5.2 RECOMENDACIONES	85
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	86
6.1 PROPUESTA	86
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	86
6.3 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	86
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	87
6.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87
6.4.2 DESCRIPTOR DE PUESTOS	92
6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	131
6.6 MATRIZ FINAL DE CONGRUENCIA.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS.....	143
ANEXO 1. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH PRUEBA PILOTO.....	143
ANEXO 2. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH.....	144
ANEXO 3. GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	145
ANEXO 4. ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES.....	150
ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A GERENTES.....	155
ANEXO 6. FORMATO DE CUESTIONARIO PUESTOS COLABORADORES	157
ANEXO 7. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA UN DESCRIPTOR.....	159
ANEXO 8. CORREO DE VALIDACIÓN DEL TEMA POR PARTE DEL CRAI.....	164
ANEXO 9. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	165
ANEXO 10. CARTA DE COMPROMISO ASESOR TEMÁTICO	166
GLOSARIO	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de empleados empresa Expression Propiedades.....	13
Tabla 2. Matriz metodológica.	40
Tabla 3. Operacionalización de las variables.	46
Tabla 4. Procedimiento de validez y confiabilidad del instrumento.	59
Tabla 5. Descripción de la población.	60
Tabla 6. Censo de la Empresa Expression Propiedades.....	60
Tabla 7. Procedimientos por seguir, recolección, análisis de información y propuesta final.	62
Tabla 8. Comparativo de funciones jefe, colaborador.	79
Tabla 9. Detalle de puestos para el descriptor.....	93
Tabla 10. Líneas de acción de la implementación de la propuesta.	131
Tabla 11. Cronograma de la implementación de la propuesta.	134
Tabla 12. Presupuesto de implementación.	135
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de la variable rango de edad.....	145
Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de la variable nivel educativo más alto	146
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la variable área en la que se desempeña.....	147
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje conoce la misión de la empresa	147
Tabla 17. Frecuencia y porcentaje conoce la visión de la empresa.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Brecha entre la mejora en los procesos de la empresa.....	6
Figura 2. Matriz FODA.....	15
Figura 3. Posición del puesto en el organigrama.	16
Figura 4. Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo.....	17
Figura 5. Las ventajas esperadas y los resultados del diseño clásico.....	19
Figura 6. Dimensiones básicas del diseño organizacional.	21
Figura 7. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.	23
Figura 8. Características de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.	24
Figura 9. El proceso de evaluación del desempeño.	25
Figura 10. El proceso de la administración participativa por objetivos.	27
Figura 11. Evaluación de 360°.	28
Figura 12. Relación entre variable dependiente y variables independientes.....	29
Figura 13. Etapas de la metodología propuesta.....	36
Figura 14. Validez del procedimiento empleado.	37
Figura 15. Esquema de variables y dimensiones del diagnóstico FODA.	42
Figura 16. Esquema de variables y dimensiones del descriptor de puestos.....	43
Figura 17. Esquema de variables y dimensiones del diseño organizacional.....	44
Figura 18. Esquema de variables y dimensiones de la evaluación del desempeño.....	45
Figura 19. Diagrama del diseño metodológico.	58
Figura 20. Consistencia del alfa de Cronbach.....	65
Figura 21. Resultados del alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS.....	65
Figura 22. Conoce la estructura organizacional en la empresa Expression Propiedades.....	66
Figura 23. Conoce de que jerarquía depende su puesto de trabajo	67
Figura 24. Inducción al puesto de trabajo	67
Figura 25. Puesto reflejado en el organigrama de la empresa.....	68
Figura 26. Funciones definidas en el puesto de trabajo	69
Figura 27. Responsabilidades y obligaciones en el puesto de trabajo	69
Figura 28. Reporte de actividades en el puesto de trabajo	70
Figura 29. Aporte a los objetivos de la empresa	71

Figura 30. Comunicación con el jefe inmediato.	71
Figura 31. Responsabilidades y labores distribuidas equitativamente.	72
Figura 32. Competencias para cumplir con las funciones del puesto de trabajo	73
Figura 33. Conformidad con las funciones que realiza.....	73
Figura 34. Valor de las opiniones y sugerencias de los colaboradores.....	74
Figura 35. Relaciones internas y externas de los puestos de trabajo en la empresa.....	75
Figura 36. Salario adecuado en relación al trabajo que realiza.....	75
Figura 37. Instrucciones distintas al jefe inmediato.....	76
Figura 38. Capacitaciones para obtener oportunidades de crecimiento laboral.....	77
Figura 39. Capacitación sobre cómo realizar funciones.....	78
Figura 40. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del área de operaciones.....	81
Figura 41. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del área de finanzas.....	82
Figura 42. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del área de comercialización.....	83
Figura 43. Estructura organizacional actual de la empresa Expression Propiedades.....	88
Figura 44. Estructura organizacional propuesta para la empresa Expression Propiedades.....	89
Figura 45. Resultados del alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS.....	143
Figura 46. Rango de edad de los colaboradores encuestados.....	145
Figura 47. Género de los colaboradores encuestados.....	146
Figura 48. Nivel educativo más alto los colaboradores.....	146
Figura 49. Área en la que se desempeñan los colaboradores encuestados.....	147
Figura 50. Conoce la misión de la empresa Expression Propiedades.....	148
Figura 51. Conoce la visión de la empresa Expression Propiedades.....	148
Figura 52. Conoce los objetivos de la empresa Expression Propiedades.....	149

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional siempre ha sido una parte fundamental en todas las empresas, debido a que su función principal es establecer una disposición formal para el buen funcionamiento de los puestos de trabajo dentro de una organización. El planteamiento de este proyecto consiste en realizar el diseño de una estructura organizacional y un manual de funciones para ser implementados en la empresa Expression Propiedades. Mediante la aplicación de varios instrumentos de investigación como cuestionarios y entrevistas directas, aplicados a los colaboradores responsables de cada cargo, con la finalidad de obtener información suficiente para elaborar una propuesta y que esta pueda ayudar a la empresa a mejorar sus procesos y las funciones de cada colaborador.

Para el desarrollo del estudio se ha seleccionado la empresa Expression Propiedades la cual se dedica a la prestación de servicios de administración de propiedades, mantenimiento de áreas comunes, seguridad, limpieza, reparaciones eléctricas, etc., estos servicios los presta en los condominios del parque comercial Los Próceres. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. Para el alcance del estudio se tomará la participación de 19 colaboradores directos de la empresa. El estudio tendrá una duración aproximada de 2 meses y medio a partir del 23 de julio del año 2022.

Esta investigación se origina debido a la falta de organización que tiene la empresa, ya que las funciones y las jerarquías no se encuentran bien definidas, existen malos procedimientos (o falta de ellos), delegación de responsabilidades a personas ajenas al área o función y la utilización inadecuada de los recursos. Es por ello que se realiza esta investigación, para lograr formalizar la empresa por medio del diseño propuesto y que cada colaborador conozca las funciones que debe desempeñar y las jerarquías para lograr los objetivos a cumplir.

El objetivo de este estudio se fundamenta en que la empresa pueda contar con el diseño de un organigrama, donde se describirá la estructura organizativa, así como también un manual de funciones. Este manual contendrá información detallada y ordenada sobre las responsabilidades de las diferentes funciones que realizan los colaboradores de la empresa. Se espera que con los resultados obtenidos en la investigación se pueda beneficiar a dicha empresa.

1.2 ANTECEDENTES

En la actualidad se observan muchas edificaciones de plazas comerciales, edificios de oficinas, de apartamentos, que en sus inicios las desarrolladoras tienen el objetivo de vender en su integridad y dar por terminado su proyecto. Sin embargo, hay algunas empresas que consideran como oportunidad de negocio continuar con la administración de estas propiedades, pero al no estar en su finalidad comercial, deciden crear otras empresas de su mismo grupo que les permita desempeñarlas.

Los desarrolladores del proyecto Parque Comercial Los Próceres, tienen propiedades que eran comercializadas directamente por ellos y tenían otra empresa que brindaba los servicios de mantenimientos. Pero en 2019 deciden darle un giro y concentran sus operaciones en una nueva empresa, es así como surge la empresa Expression Propiedades la cual fue creada para brindar los servicios básicos a estos condominios.

En el 2020 esta empresa fue asignada para administrar este condominio del parque comercial Los Próceres, esto incluye la comercialización de propiedades de los dueños, que siguen disponibles para venta y arrendamiento de estas. La misión de Expression Propiedades está en convertirse en una empresa de sólido prestigio que ofrezca sus servicios al resto de los nuevos condominios, centros comerciales y edificios.

En 2021 decide comenzar sus planes de expansión, cada empresa para competir debe cumplir con requisitos y estándares de calidad en cuanto a sus operaciones. Pero es una empresa que desarrolla sus funciones de acuerdo con la experiencia de sus gerentes, sus colaboradores realizan las tareas de acuerdo con las asignaciones de sus jefes inmediatos.

Este tipo de empresas al ser creadas por eventualidad, no cuentan con una estructura organizativa que les permita desarrollar competencias en sus colaboradores. Muchas funciones están conectadas entre varias áreas, pero no se tiene definido la jerarquía ocasionando funciones incompatibles, demoras en la toma de decisiones, poca o nula proactividad de los colaboradores. De igual manera ha generado que muchas funciones propias se realicen mediante la tercerización.

En el 2022 revisaron que no han podido cumplir con su objetivo de crecimiento, esto se debe a que la mayor parte de las instituciones o negocios donde ofrece sus servicios, le piden un portafolio de sus activos y de su recurso humano.

Existen investigaciones previas que permiten visualizar el impacto de no contar con una estructura organizativa adecuada, que genera mala toma de decisiones, pocos controles, que se convierten en baja productividad, estancamientos en su visión, a continuación, ejemplos de ello:

EMI es una disquera británica que lanzó la carrera de los Beatles, Rolling Stones y Garth Brooks.¹⁸ La empresa de 105 años de antigüedad solía ser la más rentable de la industria, pero durante la década de 1990 su desempeño colapsó. La razón, según Alain Levy, su director general francés, es que EMI llegó a ser dirigida por un equipo alto y pesado de ejecutivos sobre pagados a los que les faltaba la habilidad empresarial de reconocer y promover nuevo talento o de ayudar a sus subordinados a adquirir esa capacidad. (Jones et al, 2008, p.124)

Por ejemplo, en la década de 1990 los gerentes de Quaker Oats llevaron a cabo muchas malas adquisiciones y los competidores como Kraft y Heinz avanzaron con ímpetu con muchas ideas innovadoras de productos. El director general de Quaker Oats, Robert Morrison, decidió que el problema era que la estructura de la organización asignaba autoridad en el lugar equivocado (a los altos directivos por encima del nivel de los jefes de diferentes divisiones de alimentos, en vez de a los jefes de dichas divisiones). Así que tomó cartas en el asunto. Primero, eliminó por completo el nivel superior de administración (aunque incluía a muchos ejecutivos competentes). Después promovió al siguiente nivel de gerentes, los jefes de división, que ahora le reportaban directamente a él y los hizo totalmente responsables de los productos alimenticios bajo su control. De esta manera allanó y descentralizó el control al mismo tiempo. (Jones et al, 2008, p.129)

Coca-Cola Enterprises, la división embotelladora del gigante de refrescos, enfrentó un problema similar. Su director general, Summerfield Johnston, notó la incapacidad de su empresa de responder rápidamente a las cambiantes necesidades de las diferentes regiones en las que se embotellaba Coca-Cola. Johnston decidió que el control centralizado (las operaciones regionales se controlaban desde las oficinas generales de Atlanta) estaba perjudicando las operaciones de embotellamiento. Debido a la larga cadena de mando, muchos problemas que las regiones sufrían se resolvían lentamente y los gerentes de las oficinas generales a menudo desconocían los problemas que enfrentaban las personas en contacto con el cliente. Además, operar la jerarquía costaba demasiado, y Johnston creía que los costos de burocracia podrían reducirse a nivel regional si se lograba más control local sobre marketing y producción. (Jones et al, 2008, p.129)

Johnston rediseñó la jerarquía gerencial. Despidió a 100 gerentes medios y altos de las oficinas generales de la empresa, eliminando varios niveles jerárquicos. Después descentralizó las operaciones en 10 unidades regionales, una para cada región, y puso a un fuerte vicepresidente a cargo de cada unidad. A cada vicepresidente regional se le dio la responsabilidad de hacer más eficientes las operaciones regionales y reducir costos. (Jones et al, 2008, p.129)

Las empresas que cuentan con un diseño organizacional establecen las políticas y manuales de funciones que marcan los lineamientos a seguir según la visión y ética de la misma sin importar la jerarquía, las líneas de mando o la percepción de sus colaboradores.

Arthur Andersen, una firma contable hoy caída en el desprestigio, era conocida por su insistencia en que los colaboradores cumplieran sus rígidas y restrictivas reglas de comportamiento. Debían vestir trajes azul oscuro y zapatos negros; en algunas sucursales, los gerentes insistían en que los zapatos fueran de agujeta, y a quienes no obedecían se les llamaba la atención. También contaba con un extenso y minucioso sistema de administración por objetivos, y los colaboradores eran evaluados de manera constante para revisar su desempeño. Los valores de la firma se basaban en la obediencia a las reglas y normas de la empresa, el respeto a los socios y la tradición y la importancia de seguir las reglas y los SOP.

A primera vista, esta insistencia en que los colaboradores siguieran sus valores y normas parecería una práctica sólida para una empresa cuyo negocio consistía en medir y responsabilizarse de los recursos de sus clientes. La contabilidad es una ciencia exacta; lo último que una empresa contable necesita es que sus colaboradores practiquen la “contabilidad creativa”. Por lo anterior, es natural que el mundo empresarial quedara atónito en 2001 cuando se dio a conocer que algunos de los socios de mayor jerarquía de Arthur Andersen, sus altos directivos, al parecer habían estado dando instrucciones de manera sistemática a sus subordinados, algunas veces directa y otras indirectamente, de pasar por alto o no hacer caso de anomalías en las cuentas de los clientes, con lo que la firma obtenía altos honorarios por consultoría y conservaba el negocio de esos clientes. También se reveló que Arthur Andersen destruyó documentos donde se revelaban sus tratos con Enron antes de que los reguladores gubernamentales pudieran examinarlos. (Jones et al, 2008, p. 131)

Cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. Un claro ejemplo de lo mencionado nos lo demuestra Quintero & Rebollo (2010) quienes ejecutaron una reestructuración administrativa del restaurante SOPA & TIZÓN con objeto de mejorar las condiciones actuales en la que proporcione una ventaja competitiva que permita incrementar su rentabilidad y poseer un crecimiento sostenible, utilizando una investigación de tipo descriptiva pudieron concluir que la empresa no posee una estructura clara y definida en la que se muestra las líneas de autoridad y jerarquía, ello se pudo determinar a través de la información recopilada de las encuestas, entrevistas y el análisis de la información existente de la empresa.

Orbegoso Quispe Santos Esther (2013) menciona en su investigación la realización de una propuesta de una estructura organizacional a partir del previo diagnóstico realizado a la empresa, para el logro de ello, dentro de su metodología realizó encuestas al personal de Q'Omaneel, también se utilizó la observación a fin de describir la situación actual de la empresa. Tras el análisis de los datos recopilados, se determinó que la empresa no poseía una estructura organizacional, así como un manual de operaciones y funciones, el cual generaba dentro de los colaboradores confusión con respecto a la labor y función que debían de desempeñar.

Huaco Pastor (2011) en su objeto de estudio detalla los problemas que tiene el modelo organizacional evidenciando las inconveniencias y causas que trae consigo en su organización. Por lo que en su investigación fue de tipo descriptiva y explicativa, donde empleó la metodología de la operacionalización de variables, encuestas a los colaboradores y al personal administrativo. De modo que, se dispuso a investigar los manuales y organigrama que poseían la organización concluyendo que dentro del objeto de estudio se cuenta con restricciones tanto en la estructura

organizacional como los instrumentos normativos de gestión ocasionando que no se cumplan con los objetivos propuestos.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Es conocido que para las empresas la estructura y la organización es muy importante para el cumplimiento de los objetivos. Las empresas mal estructuradas no cumplen los tiempos críticos, ya que muchas veces no se cuenta con el personal necesario en cada área, además de no contar con las funciones bien definidas, lo cual genera retrasos en los procesos. Por ello es evidente la importancia de contar con una estructura organizacional establecida y un manual de funciones.

Dentro de la empresa Expression Propiedades el no contar con esa estructura organizacional definida, ni manuales de funciones, provoca varios problemas como la mala toma de decisiones en algunos de los procesos, además de conflictos laborales y mala comunicación, lo cual genera que las funciones que desarrollan los colaboradores sean poco efectivas.

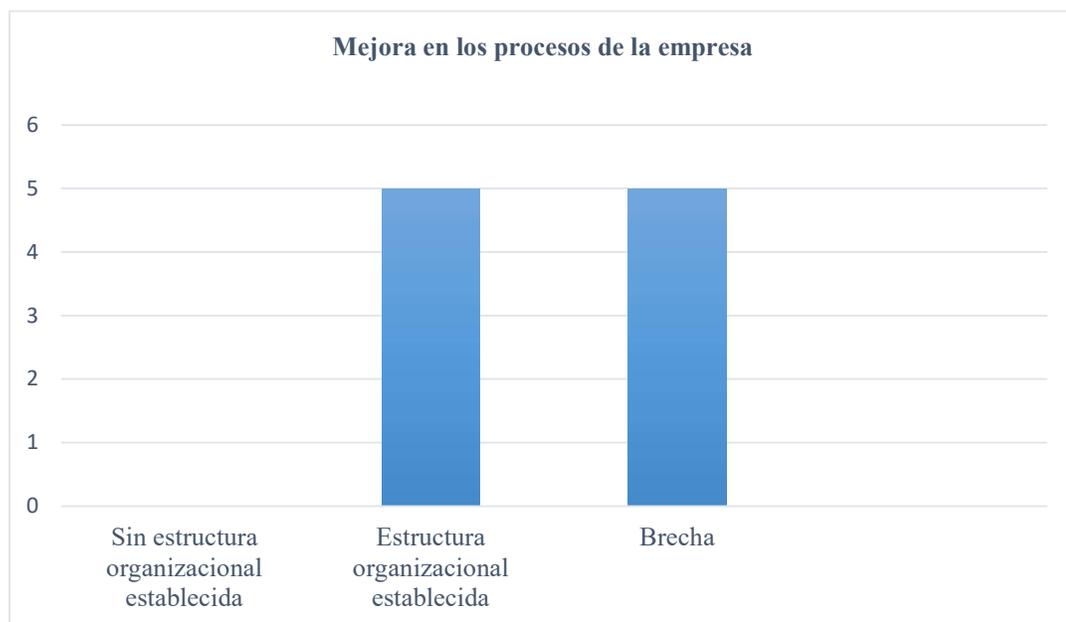


Figura 1. Brecha entre la mejora en los procesos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se aprecia de forma gráfica el enunciado del problema, se muestra la brecha entre la situación actual y la situación deseada con respecto a la mejora en los procesos. La situación actual hace referencia a que no existe ninguna mejora en los procesos de la empresa ya que al no tener una estructura organizacional definida no se cuenta con los responsables de la ejecución de cada uno de los procesos, mientras que la situación deseada se enfoca en la mejora de los procesos de la empresa teniendo cada empleado bien definidas sus funciones y responsabilidades.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Muchas empresas en sus inicios carecen de una buena organización, en algunos casos no se le presta la importancia suficiente al diseño de una estructura organizacional ni a la elaboración de manuales de funciones que orienten al personal a realizar las actividades de una manera eficaz, esto puede generar confusión y conflicto en la empresa además de reducir la productividad.

Contar con un organigrama inadecuado y carencia de manuales para la ejecución de funciones en la empresa, ha venido generando problemas en el desarrollo de las funciones. Actualmente la empresa no ha logrado establecer niveles de jerarquía en sus colaboradores, que le permitan evitar la desorganización y delimitar las responsabilidades y los responsables de las áreas y los procesos. Por todo lo dicho, en tal sentido, se fórmula la siguiente pregunta:

¿Cuál es la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación en la estructura organizacional actual?
2. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de evaluación de personal?
3. ¿Cuáles deben ser los requerimientos, funciones y competencias de los cargos que conforman la estructura organizacional a proponer?
4. ¿Cuál es la propuesta de estructura organizacional más adecuada para la empresa y su manual de descriptor de puestos, sobre la base de los hallazgos encontrados en el análisis?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación de la estructura organizacional actual.
2. Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de evaluación de personal.
3. Establecer los requerimientos, funciones y competencias de los cargos que conforman la estructura organizacional a proponer.
4. Elaborar la propuesta de estructura organizacional más adecuada para la empresa y su manual de descriptor de puestos, sobre la base de los hallazgos encontrados en el análisis.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas son distintas y requieren adoptar su propia estructura organizacional para su rentabilidad y expansión. El diseño de puestos ayuda a la alta gerencia a identificar el talento idóneo en la empresa para lograr las metas establecidas.

El criterio para la realización de este trabajo es de conveniencia, porque permitirá a la gerencia de Expression Propiedades conocer su situación actual sobre el funcionamiento de su personal, podrá determinar la cantidad correcta de gerentes y de niveles jerárquicos, así mismo recibirá un manual de funciones diseñado a la medida de su giro del negocio que facilitará las actividades de sus colaboradores de forma eficiente.

Mediante una estructura organizacional debidamente establecida se contribuirá a mejorar los controles y toma de decisiones. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se afianza entre cada puesto para el cumplimiento correcto de las asignaciones.

Los manuales de funciones son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se enuncian políticas, aspectos legales, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación, se presenta una recopilación de información sobre las diferentes estructuras organizacionales en un entorno global, que sirven de referencia para el desarrollo de la investigación.

2.1.1.1 JAPÓN

Yacuzzi (2007) Descubrió que las empresas japonesas en su mayoría están basadas en una jerarquía empresarial tradicional japonesa en la que los ejecutivos más altos toman todas las decisiones de toda la organización, las decisiones suelen estar centralizadas y son más rígidas. Además, se ve reflejada en sus organizaciones la departamentalización, lo cual es una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible (p.34).

2.1.1.2 ESTADOS UNIDOS

Según Sirota & Klein (2014) la mayor parte de las grandes empresas estadounidenses cuentan con una estructura organizacional flexible, que permite crear nuevos equipos para proyectos de innovación, que eventualmente se pueden convertir en unidades de negocios. La jerarquía organizacional es plana con pocos niveles jerárquicos para maximización de la creatividad. En empresas como Google los empleados son libres para experimentar con nuevos productos, sin temor a represalias. El trabajo es organizado en base a proyectos de equipos pequeños de empleados.

2.1.1.3 CHINA

Lin & Milhaupt (2013) Mencionan que la estructura organizacional del capitalismo de estado chino, tiene una característica principal que es la agrupación de su estructura organizacional vertical (burocrático). Se trata de un tipo de estructura alargada, generalmente, en forma de pirámide donde existen roles muy específicos desde la punta hasta la base. El liderazgo en estas empresas chinas se encuentra en la cima y conforme se va bajando la autonomía y el poder de toma de decisiones va disminuyendo. Como ejemplo tenemos a China Datang Group es una empresa de la lista Fortune Global 50097, y una de las cinco empresas generadoras de energía más grandes de China. El grupo en el que está inmerso se compone de 143 sociedades. Tiene una estructura estratificada, con la sociedad matriz en la cúspide y hacia abajo, subsidiarias controladas directa o indirectamente por ella. En esta empresa también está la naturaleza jerarquizada de arriba hacia abajo.

2.1.1.4 ALEMANIA

Silva (2019) en su investigación en Alemania acerca de la teoría alemana en las organizaciones, afirma que la mayoría de las empresas están organizadas de manera menos jerárquica. La mayoría de las empresas alemanas cuentan con una estructura organizacional plana. Se espera que los colaboradores trabajen en forma independiente. El jefe o supervisor le da al colaborador la responsabilidad de una tarea o proyecto y confía en que el empleado complete todo en un tiempo razonable.

2.1.1.5 ESPAÑA

En su investigación Bonet & Barber (2000) mencionan que la mayor parte de las empresas españolas mantienen una estructura organizacional funcional, por ejemplo todos los especialistas de marketing pertenecen a un solo departamento llamado marketing. Muchas empresas europeas,

desde la base de una estructura funcional, han desarrollado a partir de ello una estrategia clara de operaciones externas verdaderamente exitosas. Esta estructura les permite disponer de mejores conocimientos de los mercados exteriores y dar respuesta a las necesidades locales.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En la región latinoamericana se siguen tendencias similares a las del resto del mundo, en cuanto a las estructuras organizacionales más dominantes encontramos las siguientes:

2.1.1.1 MÉXICO

Con el objetivo de determinar el tipo de estructura organizacional que se utiliza en las pequeñas empresas en México, se realizó un análisis acerca de cómo se estructuran organizacionalmente las pequeñas empresas constructoras en México, se realizó una serie de preguntas fin de conocer su complejidad centralización y formalidad, se analizaron a través de la aplicación de un instrumento, con una muestra de 44 pequeñas empresas, se realizaron preguntas si conocía el organigrama que utilizaban sus empresas, el 82% si lo conocía, cuantos niveles jerárquicos contaban, en un 46% tenían 4 niveles y seguido con un 32% de 3 niveles. Otra pregunta ¿Cómo se agrupan las actividades en su empresa? el 51% de los encuestados las agrupa por funciones y procesos, el 16% las agrupa por funciones (Méndez, 2013).

2.1.1.2 COLOMBIA

Colombia es uno de los países donde las pymes juegan un rol muy importante en la economía, según un estudio realizado por la red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal en el que se muestra el estado en la gestión de la cultura y estructura organizacional. La mayoría de las empresas analizadas en el estudio cuentan con una estructura funcional, en la cual las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas. Las empresas

cuentan con instrumentos formales que soportan la estructura y los manuales de procesos, funciones o procedimientos (Uribe, 2020).

2.1.1.3 BRASIL

Las empresas brasileñas tienden a estar organizadas en jerarquías estrictas, con información que fluye hacia arriba y hacia abajo en varias cadenas de mando. Como en cualquier organización gobernada por una jerarquía, las decisiones importantes se toman en el más alto nivel de control (Castrillon & Fischer, 2009).

2.1.1.4 GUATEMALA

Según un estudio realizado por la revista académica ECO en la mayoría de las empresas en Guatemala la toma de decisiones es centralizada y los tramos de control son estrechos (cantidad de subordinados bajo las órdenes de una jefatura). El diseño organizacional predominante es el tradicional-funcional. En general, el grado de estandarización de las organizaciones es moderado (Estrada, 2008).

2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Para que una empresa funcione hay muchas piezas sueltas que hay que atar. Están los cargos y responsabilidades en primer lugar por jerarquía, pero hay mucho más. Se requiere trabajar en equipo, de forma óptima para alcanzar los objetivos marcados.

En todas las empresas es imprescindible saber quién hace qué, aunque sean pequeñas, precisamente el principal error de muchas empresas pequeñas es no tomarse en serio la estructura organizacional.

La empresa Expression Propiedades surge a finales de 2019 como iniciativa de los socios de una empresa desarrolladora de proyectos inmobiliarios en Tegucigalpa, de concentrar toda la operación de la comercialización y los servicios de mantenimientos en una sola. Por esa razón despidió a su personal y solo se trasladó una proporción a la nueva empresa creada.

Por lo anterior la empresa Expression Propiedades inicia nuevas operaciones con un personal que tenía funciones compartidas con otras personas que ya no se encuentran. Las funciones son supervisadas por jefes que anteriormente estaban vinculados a la empresa con contratos de outsourcing y se decidió contratar de forma permanente. Esto genera problemas de no contar con una estructura organizacional bien definida, que describa las funciones y actividades de cada empleado, por eso muchos de los procesos se realizan de manera empírica. Adicionalmente se duplica en la realización de algunas tareas. Dentro de sus objetivos, está la expansión de brindar los servicios a otros condominios, centros comerciales, así ha ido incrementando la cantidad de empleados para la ejecución de las diferentes líneas de servicio. Esperan incrementar en más de 50% para el próximo año, como podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 1. Cantidad de empleados empresa Expression Propiedades.

Año	Cantidad de empleados
2019	2
2020	14
2021	16
2022	19
2023	30

Fuente: Elaboración propia.

Expression Propiedades aplica una estructura funcional, es la más empleada y la más simple, se divide en áreas funcionales y se utiliza en empresas pequeñas rutinarias con pocos productos y servicios. Agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la empresa o que desarrollan funciones semejantes.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En la siguiente sección se presentan las teorías sobre las cuales se fundamenta esta investigación. Las teorías de sustento son: el diagnóstico FODA, diseño de puestos, diseño organizacional y la evaluación del desempeño.

2.2.1 DIAGNÓSTICO FODA

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación

externa, es decir las oportunidades y amenazas.

2.2.1.1 DEFINICIÓN

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizará mediante el análisis FODA, es una técnica ampliamente utilizada por los gerentes para crear una fácil referencia de la situación estratégica de la organización, para efectos de este estudio fungirá como el primer paso para medir al personal de la organización y su ambiente.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) pero para los países hispanohablantes se le conoce como FODA en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Sánchez Huerta, 2020).

2.2.1.2 DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO FODA

Las dimensiones de este análisis son:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

2.2.1.3 MODELO

Para realizar el diagnóstico con el análisis FODA solamente se tiene un modelo, la descripción de las cuatro variables que lo conforman, visualmente parecieran diferentes porque se presentan en diagramas, en tablas, pero siempre tendrá la misma esencia de un cuadrante.

Es una matriz de cuatro cuadrantes donde se describen las principales características de las categorías que lo conforman (Sánchez Huerta, 2020).

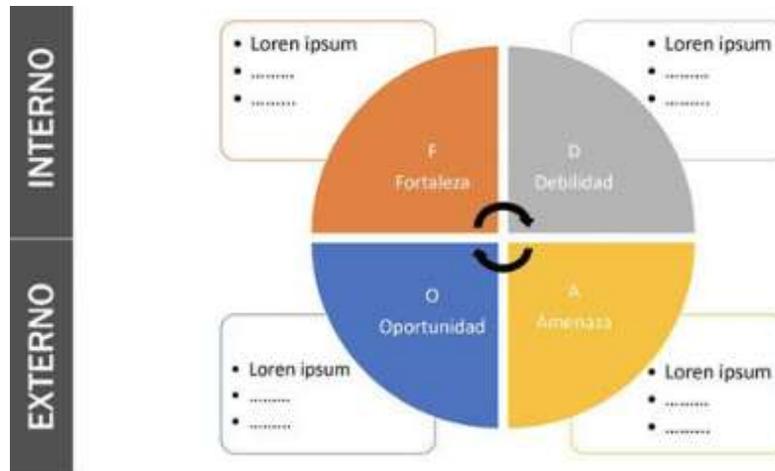


Figura 2. Matriz FODA.

Fuente: (Sánchez Huerta, 2020).

2.2.1.4 MEDICIÓN

Para realizar el análisis FODA se realizará mediante la técnica de entrevistas, aplicando instrumentos de cuestionarios tanto a gerentes como a colaboradores.

2.2.2 DISEÑO DE PUESTO

Para esta investigación, se utilizará el proceso de descriptores de puestos, debido a que este es el proceso principal en el área de recursos humanos, considerado como base para la creación de los demás procesos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo permite elaborar el inventario de puestos de trabajo de la organización y dará soporte al establecimiento de perfiles para el reclutamiento y la selección, a la valorización de los puestos, al rediseño para la estructura organizativa a la creación de los perfiles. (Quijano, 2008, pág. 97)

2.2.2.1 DEFINICIÓN

Para una mejor comprensión del diseño de puesto se debe definir que es un puesto, el diseño de puesto y descriptor de puesto. Porque el trabajo de una organización no se hace al azar, cada persona realiza su tarea de acuerdo como la administración lo planificó, lo modeló y organizó.

Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización, ver figura 3:

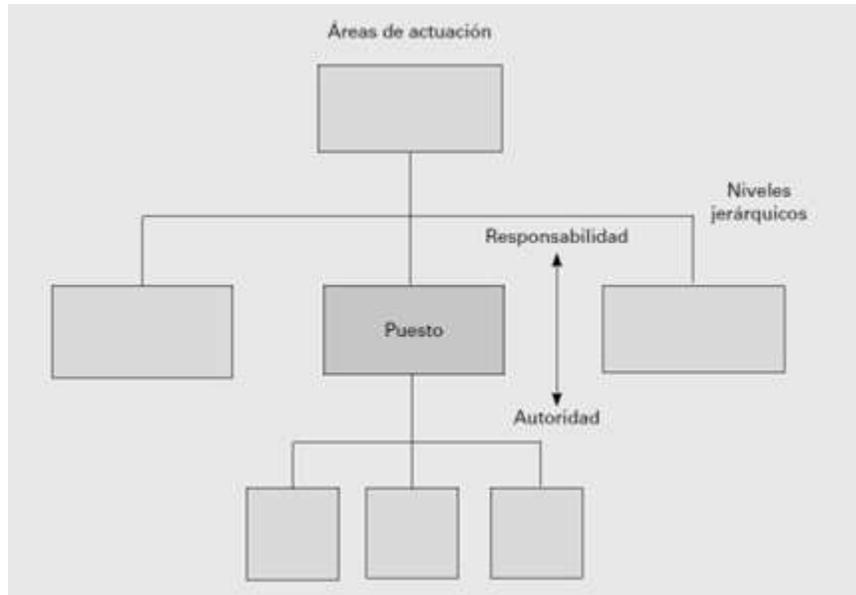


Figura 3. Posición del puesto en el organigrama.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.2.2.1.1 PUESTO

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía (Chiavenato, 2009).

Laborde (2014) Afirma: Puesto, es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas que deben llevarse a cabo para que una organización logre sus metas, un puesto debe de requerir los servicios de una o más personas. (p. 12)

2.2.2.1.2 DISEÑO

Este es un análisis que engloba desde las funciones repetitivas (tareas), las competencias, los métodos y procesos de las actividades, las jerarquías, cadena de mando, la relación con los demás.

El diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien (Chiavenato, 2009).

A continuación, en la siguiente tabla se muestran las competencias que se deben tomar en cuenta en el diseño de puesto:

<p>Recursos</p> <p>Identifica, organiza, planea y asigna recursos</p>	<p><i>Tiempo:</i> selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y les da seguimiento</p> <p><i>Dinero:</i> prepara y aplica presupuestos, hace provisiones, asienta registros y hace ajustes para alcanzar los objetivos</p> <p><i>Materiales e instalaciones:</i> obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales o espacio con eficiencia</p> <p><i>Recursos humanos:</i> enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la realización</p>
<p>Interpersonal</p> <p>Trabaja con otras personas</p>	<p><i>Participa como miembro de un equipo:</i> contribuye al esfuerzo del grupo</p> <p><i>Enseña nuevas habilidades a otros</i></p> <p><i>Sirve a los clientes/consumidores:</i> trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes</p> <p><i>Lidera:</i> comunica ideas, persuade y convence a otros, admite desafíos</p> <p><i>Negocia:</i> trabaja mediante acuerdos que implican intercambios de recursos; resuelve diversos intereses</p> <p><i>Trabaja con diversidad:</i> junto con hombres y mujeres de distintos orígenes</p>
<p>Información</p> <p>Obtiene y utiliza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información</p> <p>Organiza y guarda información</p> <p>Interpreta y comunica información</p> <p>Utiliza computadoras para procesar información</p>
<p>Sistemas</p> <p>Comprende interrelaciones complejas</p>	<p><i>Comprende sistemas:</i> sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y cómo operarlos eficazmente</p> <p><i>Monitorea y corrige el desempeño:</i> distingue tendencias, prevé efectos en las operaciones, diagnostica desviaciones de los sistemas y corrige errores o soluciona problemas</p> <p><i>Mejora o diseña sistemas:</i> sugiere modificaciones a los sistemas actuales y desarrolla otros nuevos o alternativos para mejorar el desempeño</p>
<p>Tecnología</p> <p>Trabaja con diversas tecnologías</p>	<p><i>Selecciona la tecnología:</i> escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas</p> <p><i>Aplica la tecnología a las tareas:</i> comprende los objetivos y adapta los procedimientos o las operaciones del equipamiento</p> <p><i>Mantiene el equipamiento:</i> previene, identifica y resuelve problemas de los equipamientos, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas</p>

Figura 4. Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.2.2.1.3 DESCRIPTOR DE PUESTO

La descripción de los puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones (Chiavenato, 2009).

Un descriptor de puesto deberá contener los siguientes elementos:

1. Título del puesto.
2. Resumen del puesto (es la naturaleza del cargo, funciones).
3. Relaciones (a quien reporta, a quien supervisa, con quien se comunica).
4. Calificaciones (estudios académicos, experiencia laboral, requisitos).
5. Responsabilidades (las tareas más minuciosas). (Chiavenato, 2009, pág. 223).

Cabe mencionar que estos son los elementos estándares que deben contener el descriptor de puestos, estos se adecuan de acuerdo al diseño de puestos planteados por la empresa porque aunque parecieran sinónimos estos dos conceptos, se diferencian porque el descriptor se enfoca en las actividades que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace y el otro diseño busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

2.2.2.2 DIMENSIONES

Las dimensiones que comprende el diseño de puestos son las siguientes:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

2.2.2.3 MODELOS DEL DISEÑO DE PUESTOS

2.2.2.3.1 CLÁSICO O TRADICIONAL

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo XX, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible (Chiavenato, 2009, pág. 207).

Básicamente este modelo desarrolla su importancia en las tareas y la tecnología no en la persona, su eficiencia se deriva de los métodos impuestos, manifestando que el trabajador ejecuta y obedece. Es decir que el diseño de puestos era sobre la tecnología y los procesos de producción. Aunque promete grandes ahorros y más eficiencias porque paga de acuerdo con la cantidad producida por el trabajador, no toma en cuenta otros factores relacionados como la rotación de personal, a continuación, una figura que nos muestra las ventajas y los resultados reales:

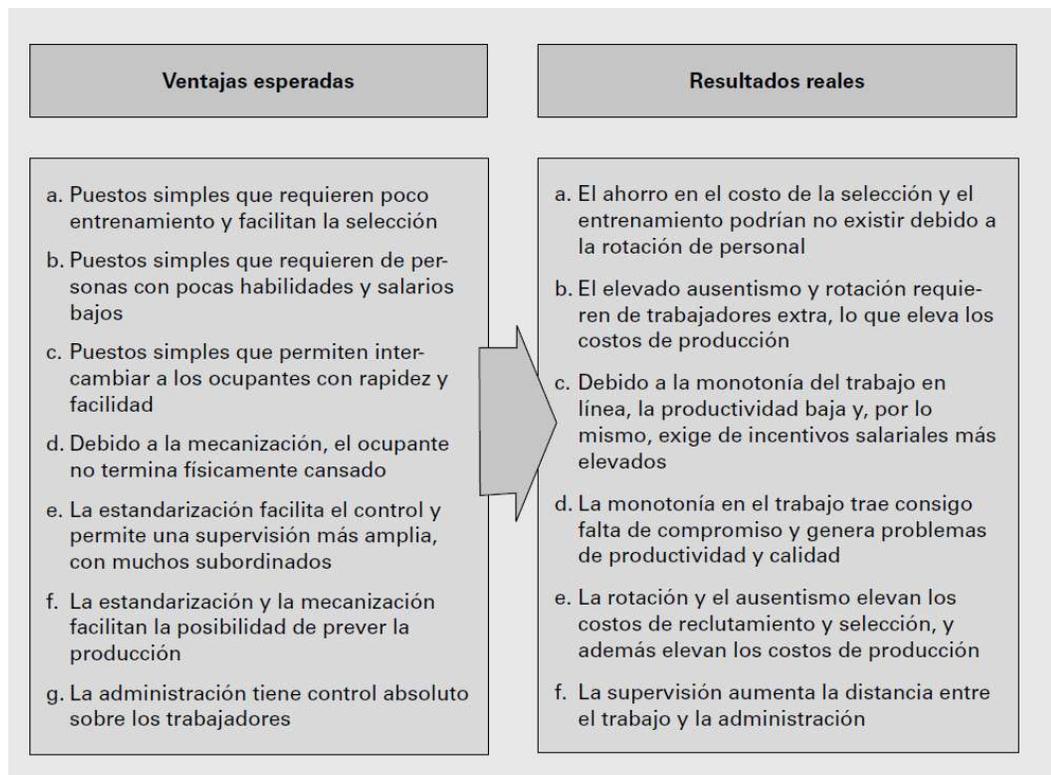


Figura 5. Las ventajas esperadas y los resultados del diseño clásico.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.2.2.3.2 HUMANISTA

Este modelo basa sus fundamentos en el apoyo a la persona y el grupo social, busca la eficiencia mediante la interacción y comunicación de las personas.

El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época. Y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma (Chiavenato, 2009, pág. 210).

Los humanistas ponen su atención en las condiciones sociales en las cuales se desempeña el puesto y dejan a un lado su contenido, el cual queda totalmente descuidado por lo que se vuelve una limitante en cuanto a la productividad.

2.2.2.3.3 DE LAS CONTINGENCIAS

Este modelo es el más completo porque tiene un enfoque entre las personas, la tarea y la estructura de la organización. Aquí se determina que los puestos no son fijos, si no que se adaptan y se mejoran. Esto es lo más acertado porque las personas y las organizaciones para su productividad y eficiencia deben ser cambiantes. Este modelo permite evaluar las dimensiones del diseño de puestos actual.

2.2.2.4 MEDICIÓN

En la práctica, las organizaciones suelen recabar datos para el análisis de puestos de varios individuos relacionados con el trabajo, mediante cuestionarios y entrevistas (Dessler & Varela Juárez, 2011).

2.2.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Permite a la organización rediseñar y transformar continuamente su estructura y cultura organizacional para responder al cambiante ambiente global.

2.2.3.1 DEFINICIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) afirma que el diseño organizacional:

Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. El principal propósito del diseño es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización. (p.92)

2.2.3.2 DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada.



Figura 6. Dimensiones básicas del diseño organizacional.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

2.2.3.3 MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los modelos del diseño organizacional son los puntos de partida para la creación del diseño organizativo. Se deben tener en cuenta factores como el tamaño de la empresa, el número de

colaboradores y las funciones que éstos desarrollan, el tipo de procesos que alberga y por supuesto, los objetivos.

2.2.3.3.1 MODELO MECANICISTA

Este modelo se observa en las empresas cuyas dimensiones del diseño son muy pronunciadas, este modelo presenta una configuración piramidal la cual es inflexible y rígida, se basa en los departamentos y puestos en la organización. Dentro de este modelo puede tomarse de referencia el modelo burocrático ya que presenta todas sus características como la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.

Este modelo suele utilizarse en organizaciones en las que no suelen ocurrir muchos cambios y se muestran más estables. La organización que cuenta con este modelo mecanicista utiliza la estabilidad como un diseño que requiere eficiencia en varias dimensiones fundamentales. Como nada cambia, la formalización asegura la documentación de todo lo que sucede, la centralización de decisiones permite tener un control absoluto, la jerarquía garantiza el rendimiento, la especialización facilita que cada persona realice un trabajo específico y estandarice actividades, lo que complica el diseño. Esto hace que las organizaciones sean difíciles, lentas y complejas, e impide el cambio y la innovación entre sus empleados (Chiavenato et al., 2009).

2.2.3.3.2 MODELO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN

Este modelo se observa en las empresas cuyas dimensiones no están tan marcadas, es decir este modelo es más común en las organizaciones que buscan un desempeño más flexible y ágil. Hay poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización en este modelo. Tiene una forma circular y se basa en el instrumento de equipos provisionales y multifuncionales, que es muy flexible y convertible. Este modelo se caracteriza por su similitud al modelo de la era del conocimiento el cual es apto para el cambio y la competitividad (Chiavenato et al., 2009).

El modelo orgánico, por otro lado, contiene pocas dimensiones fundamentales y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas. Esto promueve la eficacia del diseño, otorga a las personas una gran libertad, descentraliza la toma de decisiones y minimiza drásticamente las jerarquías. De esta manera, las organizaciones obtienen una gran flexibilidad y adaptabilidad, lo que lleva a la creatividad y la innovación que hoy en día se valoran mucho (Chiavenato et al., 2009).

Las organizaciones orgánicas valoran los sistemas sociales y la iniciativa de las personas, tienen estructuras altamente adaptables y toleran el cambio rápidamente cuando es necesario. Aquí hay una división del trabajo, el trabajo no es estándar. Este último aspecto requiere la presencia dentro de la organización de una fuerza de trabajo técnicamente experimentada y capacitada para abordar una variedad de problemas (Chiavenato et al., 2009).

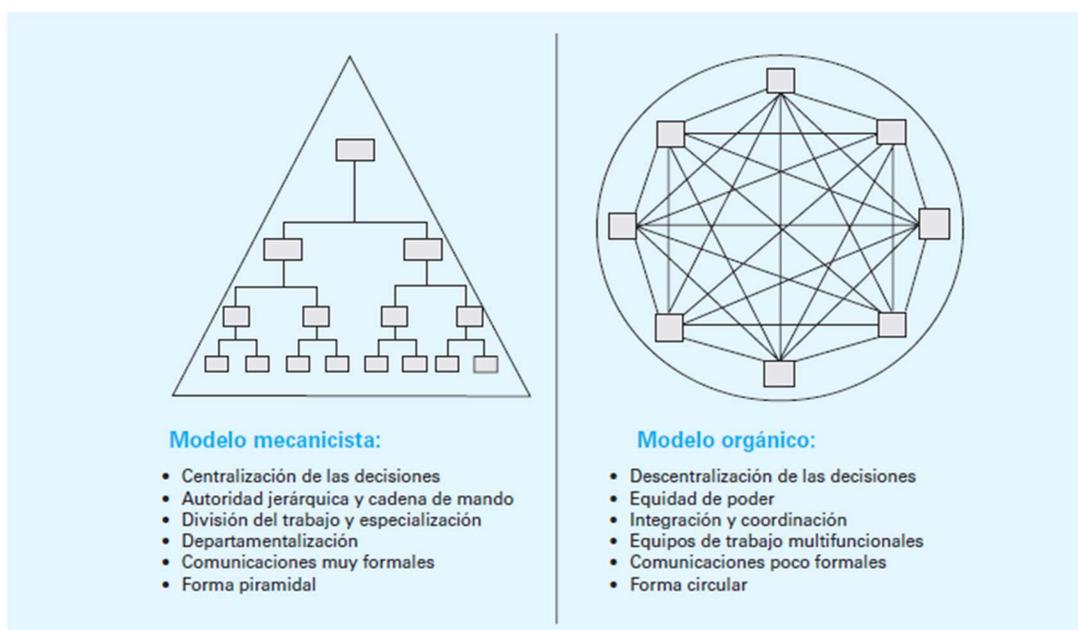


Figura 7. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.
Fuente: (Chiavenato, 2009).

Es decir, el diseño mecánico es muy centralizado y formal, requiere de un alto nivel de experiencia de varios miembros y se debe seguir una estricta cadena de mando. Por otro lado, la estructura organizativa es muy descentralizada, informal y poco especializada. Esto permite una mayor colaboración y participación entre los miembros de la organización.



Figura 8. Características de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

2.2.3.4 MEDICIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional se puede volver complejo al momento de construir y ajustar continuamente la estructura organizacional en una organización, en vista de que su propósito principal es lograr cumplir metas, objetivos y estrategias, es necesaria su medición la cual se puede realizar mediante la técnica de entrevista e instrumento de cuestionario.

2.2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La organización define metas de desempeño que pueden ser específicas y ambiciosas. Como los grupos forman parte de un sistema mayor (la organización), el comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas que considera valiosas y dignas de recompensa.

2.2.4.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2009) afirma: "La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo" (p.245).

La evaluación del desempeño es la evaluación sistemática del desempeño de un individuo en función de las actividades realizadas, las metas y los resultados a alcanzar, las habilidades proporcionadas y el potencial de desarrollo. Es un proceso diseñado para evaluar o evaluar el valor, la excelencia y las habilidades de un individuo, pero lo que es más importante, su contribución al negocio de la organización, la evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización (Chiavenato, 2009).

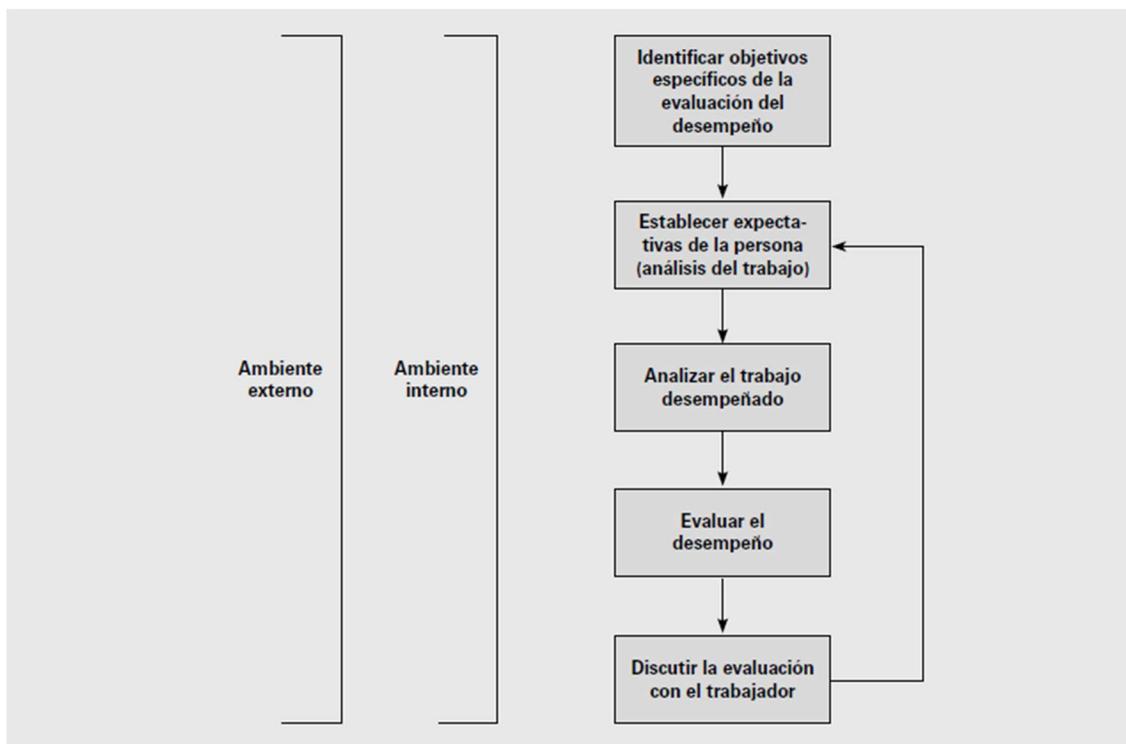


Figura 9. El proceso de evaluación del desempeño.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

2.2.4.2 DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las dimensiones para estudiar son:

1. Los resultados
2. El desempeño
3. Las competencias

2.2.4.3 MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Están surgiendo nuevos métodos de evaluación del desempeño, caracterizados por nuevas actitudes ante los problemas, autoevaluación y autogestión por parte de las personas, mayor participación de los empleados en los planes de autodesarrollo, dirección futura y mejora continua del desempeño.

2.2.4.3.1 EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO)

Algunas organizaciones implementan un sistema de gestión del desempeño con la participación de los colaboradores y sus líderes.

La evaluación participativa por objetivos trata de dirigir la acción a las metas y objetivos y previamente discutidos, rodean a los empleados con todos los recursos necesarios para lograrlos, los evalúan con medidas adecuadas y comparativas, y sobre todo intentan, que el cumplimiento a través de retroalimentación y evaluación continuas se logre. Todo ello para asegurar un desempeño acorde con las necesidades de la organización y los objetivos profesionales del evaluado (Chiavenato, 2009).

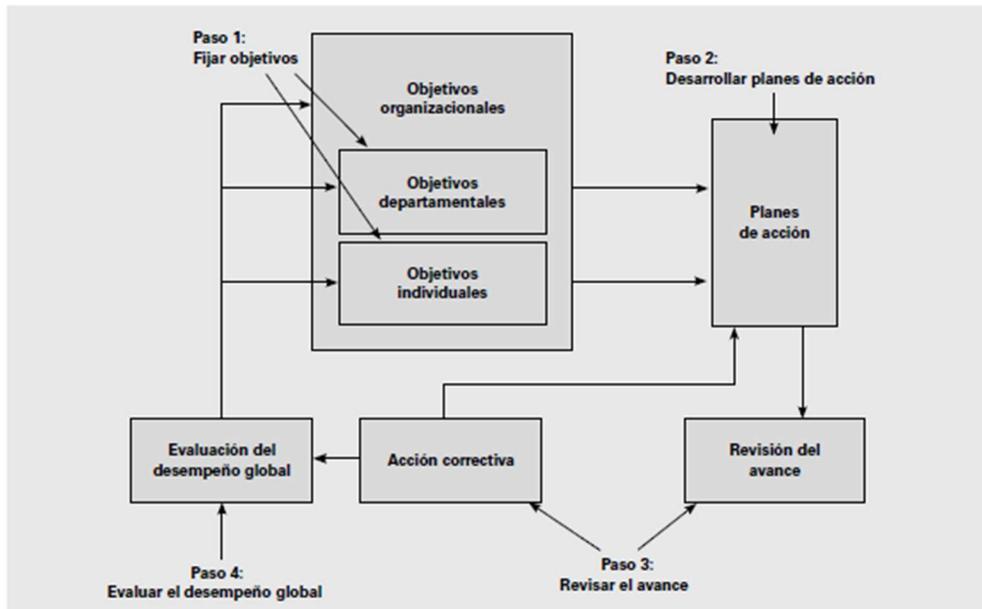


Figura 10. El proceso de la administración participativa por objetivos.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

2.2.4.3.2 EVALUACIÓN DE 360

Chiavenato (2009) describe la evaluación de 360 como el contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado (p. 265).

Se incluye la participación de los compañeros del evaluado, clientes internos, externos y todas las personas que giran en torno a su trabajo. Esta es una forma de evaluación más completa porque genera información diversa de todas partes.

Es una herramienta de desarrollo profesional y personal ya que identifica las áreas potenciales y neuronales de la persona evaluada. El enfoque principal está en la gestión y el comportamiento. Se pueden utilizar formularios impresos, estos generan informes individuales que brindan acciones futuras y planes de mejora personal. Cada revisor, incluido el empleado evaluado, recibe un formulario en el que registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados participan en el proceso que también

involucra la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una comparación de perspectivas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también participan en el proceso (Chiavenato, 2009).

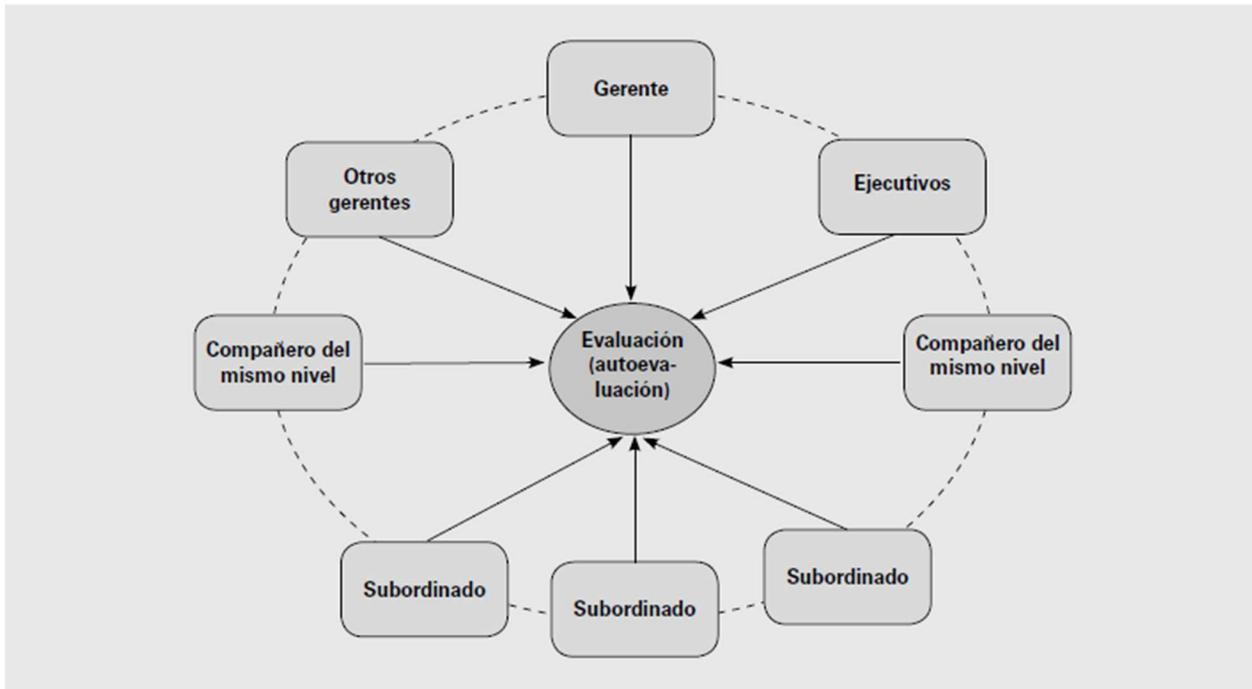


Figura 11. Evaluación de 360°.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

2.2.4.4 MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es necesario realizar pruebas de desempeño para motivar a los empleados, reduciendo así las malas prácticas y debilidades de la empresa y aumentando la productividad. Algunos instrumentos de medición que se utilizan son los siguientes:

2.2.4.4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO O GERENTE

Esta evaluación es realizada por el gerente o jefe directamente a su subalterno mediante la realización de una entrevista. El gerente al tener una responsabilidad de línea por el desempeño de su colaborador se asesora del área de recursos humanos, el cual realiza una función de staff orientándolo y estableciendo los medios y los criterios para que se pueda realizar la evaluación.

Recursos Humanos ayuda a proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático, al cual le dan seguimiento mientras que cada gerente o jefe conserva su autoridad a la hora de evaluar el trabajo.

2.2.4.4.2 AUTOEVALUACIÓN

Esta evaluación se realiza mediante cuestionarios o entrevistas solicitándoles a varios colaboradores, clientes internos o externos, que participen en la evaluación del desempeño de otros colaboradores, se realiza la evaluación mediante un cuestionario el cual busca obtener información específica acerca de los puntos a evaluar.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Esta sección introduce el concepto de cada variable o dimensión dadas las condiciones específicas del estudio.

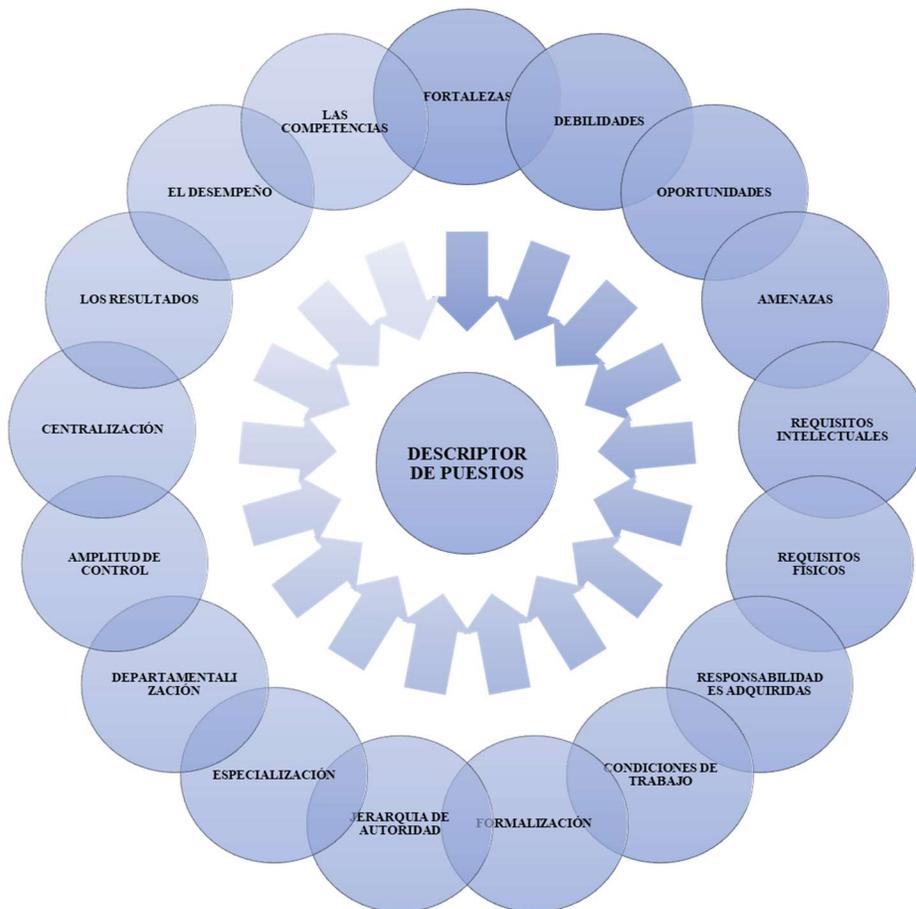


Figura 12. Relación entre variable dependiente y variables independientes.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 DESCRIPTOR DE PUESTOS

En esta investigación el descriptor de puestos será la variable dependiente.

“La descripción de los puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones (Chiavenato, 2009).

(Mejía L. G., 2005) Afirma:

El análisis de puestos, consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos, supone un estudio meticuroso que revele detalles importantes, concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo. Una tarea es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Una obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo. Una responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo. (Pág.77)

2.3.2 FORTALEZAS

“Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente” (Jimenez, s. f. 2022, p.3).

Se definen como aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, y que sin duda alguna la potencian (OBS Business, 2022).

2.3.3 OPORTUNIDADES

“Variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras” (Jimenez, s. f. 2022, p.5).

2.3.4 DEBILIDADES

“Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la empresa” (Jimenez, s. f. 2022, p.4).

Reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, así como los elementos que han impedido la consecución de sus objetivos generales (OBS Business, 2022).

2.3.5 AMENAZAS

“Situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo, es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tienen de afectarnos” (Jimenez, s. f. 2022, p.6).

2.3.6 REQUISITOS INTELECTUALES

Chiavenato (2011) afirma que los requisitos intelectuales: “Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos de escolaridad y experiencia que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto” (p.192).

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.

2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

2.3.7 REQUISITOS FÍSICOS

Chiavenato (2011) afirma que los requisitos físicos: “Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño” (p.192).

Entre los requisitos físicos están los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

2.3.8 RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS

Chiavenato (2011) afirma que las responsabilidades adquiridas: “Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial” (p.192).

2.3.9 CONDICIONES DE TRABAJO

Chiavenato (2011) afirma que las condiciones de trabajo: “Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.” (p.193).

2.3.10 FORMALIZACIÓN

Chiavenato (2009) afirma que la formalización es: “Medida en que la organización tiene reglas, reglamentos y procedimientos oficiales” (p.100).

En la formalización las organizaciones comienzan a aplicar normas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se vuelve más formal y los expertos intervienen, incluidos ingenieros, profesionales de recursos humanos y otros expertos, la dirección se comienza a interesar en la planeación y estrategias y deja las operaciones a la gerencia media (Chiavenato, 2009).

2.3.11 JERARQUÍA DE AUTORIDAD

Chiavenato (2009) afirma que la jerarquía de autoridad es: “La cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical)”.

Otro concepto de jerarquía de autoridad: “Estratos de autoridad que existen en toda organización humana, en la cual los superiores mandan a los inferiores” (Chiavenato, 2009, pág. 499).

2.3.12 ESPECIALIZACIÓN

“Distribución de diferentes actividades entre las personas con el propósito de aprovechar sus capacidades, ahorrar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y, en consecuencia, aumentar la producción, abatir costos y lograr economías de escala” (Chiavenato, 2009, pág. 496).

Chiavenato (2009) menciona que la especialización es: “Medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas, las tareas de la organización se dividen por áreas y niveles” (p.100).

2.3.13 DEPARTAMENTALIZACIÓN

“Número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas” (Chiavenato, 2009, pág. 100).

2.3.14 AMPLITUD DEL CONTROL

“Número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia” (Chiavenato, 2009, pág. 100).

2.3.15 CENTRALIZACIÓN

“Medida en que las decisiones están centralizadas y se toman en la cúpula de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 100).

2.3.16 LOS RESULTADOS

“Son los resultados concretos y finales que una organización desea alcanzar, dentro de un determinado periodo” (Chiavenato, 2009, pág. 244).

2.3.17 EL DESEMPEÑO

“Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica” (Chiavenato, 2009, pág. 244).

2.3.18 LAS COMPETENCIAS

“Son las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas a la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 244).

“Conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia” (Chiavenato, 2009, pág. 491).

2.4 METODOLOGÍAS UTILIZADAS

Dentro de la metodología con que se llevará a cabo la investigación, se encuentra como primera etapa el estudio de la situación actual, donde se describirán las funciones que se realizan actualmente en la empresa y el personal que las ejecuta. Los métodos y técnicas elegidos para resolver el problema de investigación mediante la recopilación de datos son encuestas y cuestionarios aplicados al personal de la empresa.

La segunda etapa es en la que se coteja los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario y la entrevista al jefe para comparar la percepción del jefe sobre las actividades del subalterno, con la percepción del subalterno y se realizará el comparativo.

La tercera etapa de la metodología a aplicar va seguida del descriptor de puestos que ayude a establecer las condiciones suficientes y necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores se llevará a cabo mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios para conocer las funciones de cada colaborador.

La cuarta etapa consiste en proponer una estructura organizacional que a su vez detalle cada una de las áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.



Figura 13. Etapas de la metodología propuesta.

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS

La primera etapa de la metodología incluye el análisis de la situación actual de la empresa, el cual se realizará por medio de entrevistas con los jefes y colaboradores. Para esto se deben realizar y validar los instrumentos a aplicar para la recolección de datos. La siguiente fase será la de cotejar las percepciones de responsabilidades entre jefes y subalternos. Para luego con los resultados obtenidos se procederá a realizar los descriptores de puestos y a trabajar en la propuesta de estructura organizacional.

2.4.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

El diseño del instrumento es realizado por los investigadores en base a la literatura de libros encontrados de recursos humanos, diseños y descriptores de puestos. Para su confiabilidad se realizará una prueba piloto a un mando bajo, intermedio y un gerente. Para su validez será revisada por el asesor temático que es un especialista en el tema de Recursos Humanos, quien hará las anotaciones pertinentes para que el instrumento cumpla con los objetivos de la investigación.

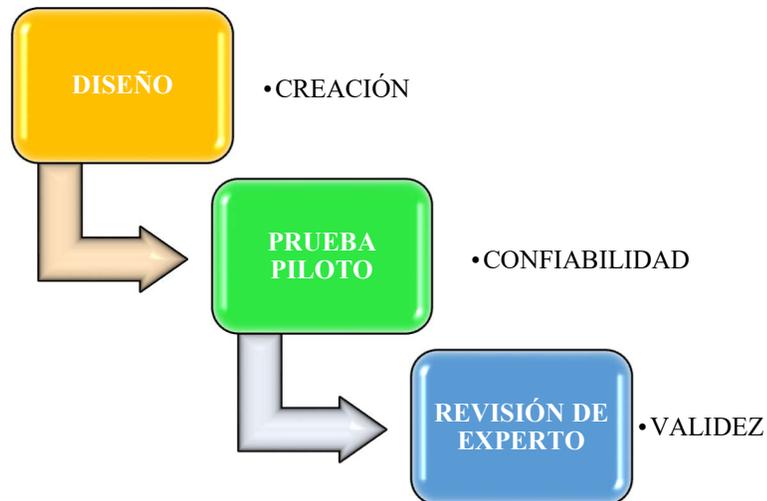


Figura 14. Validez del procedimiento empleado.

Fuente: Elaboración propia.

2.5 INSTRUMENTOS

Para medir las variables de la investigación, se utilizarán los siguientes instrumentos, a fin de igualar el contexto de los participantes, permitiendo así, la recopilación de información necesaria:

2.5.1 CUESTIONARIOS

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014, p. 217).

(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014) afirman: “El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p. 217).

Gan (2006) Afirma: “Uno de los métodos más conocidos para el análisis de puestos de trabajo es el cuestionario, debiendo ser respondido por el trabajador que ocupa el puesto determinado logrando mayor objetividad” (pág. 26).

2.5.2 ENTREVISTAS

Hernández Sampieri & Fernández Collado (2014) mencionan que las entrevistas son una herramienta que se puede emplear para la recolección de datos cualitativos, cuando no es posible observar el problema de estudio.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo describe la metodología utilizada en el estudio, analizando la coherencia metodológica, los enfoques y métodos, el diseño del estudio, los medios, las fuentes de información y las técnicas y procedimientos utilizados en la recolección de información del estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección se muestra la congruencia que tienen las variables, con las teorías de sustento y el planteamiento del problema.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Una estructura de investigación efectiva proporciona certeza para que cada elemento logre consistencia y la conformidad con los objetivos de la investigación. Se puede verificar siguiendo una estructura lógica de la investigación.

La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento (Rendón, 2001).

Se requiere entonces, de un cuidadoso análisis para diseñar la investigación y evitar la recopilación de datos y hechos que no formen parte de la misma y, sobre todo, seleccionar la perspectiva desde la cual abordará la misma.

Tabla 2. Matriz metodológica.

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependiente
Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades	¿Cuál es la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual para la empresa Expression Propiedades?	¿Cuál es el diagnóstico de la situación en la estructura organizacional actual?	Diseñar la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.	Realizar un diagnóstico de la situación de la estructura organizacional actual.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Descriptor de puestos
		¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de evaluación de personal?		Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de evaluación de personal.		
		¿Cuáles deben ser los requerimientos, funciones y competencias de los cargos que conforman la estructura organizacional a proponer?		Establecer los requerimientos, funciones y competencias de los cargos que conforman la estructura organizacional a proponer.		

		<p>¿Cuál es la propuesta de estructura organizacional más adecuada para la empresa y su manual de descriptor de puestos, sobre la base de los hallazgos encontrados en el análisis?</p>		<p>Elaborar la propuesta de estructura organizacional más adecuada para la empresa sobre la base de los hallazgos encontrados en el análisis.</p>	<p>Formalización Jerarquía de autoridad Especialización Centralización Amplitud del control Departmentalización</p>	
--	--	---	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

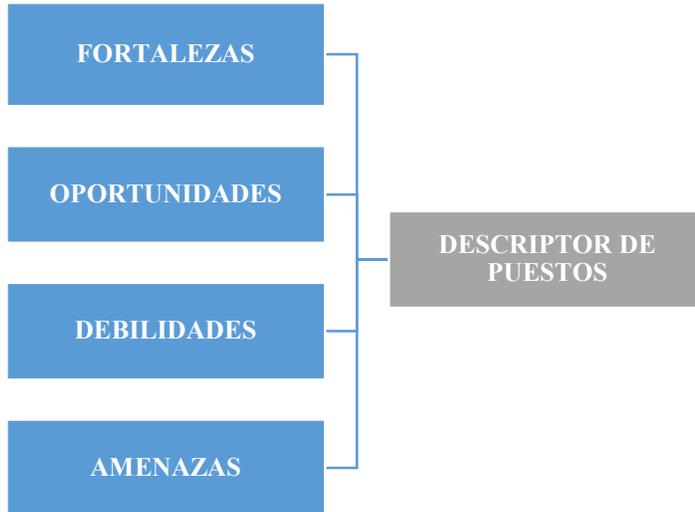


Figura 15. Esquema de variables y dimensiones del diagnóstico FODA.

Fuente: Elaboración propia

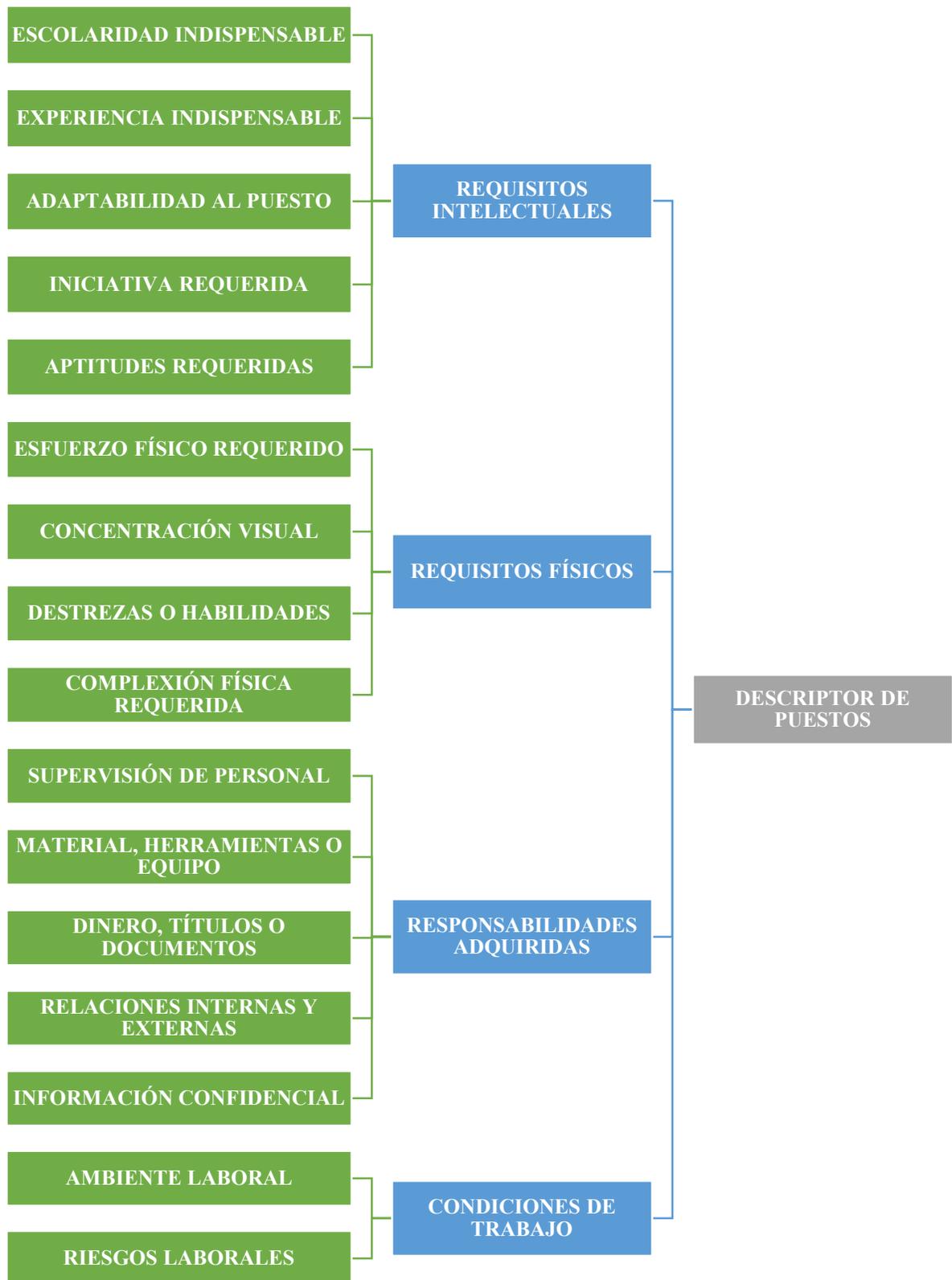


Figura 16. Esquema de variables y dimensiones del descriptor de puestos.

Fuente: Elaboración propia

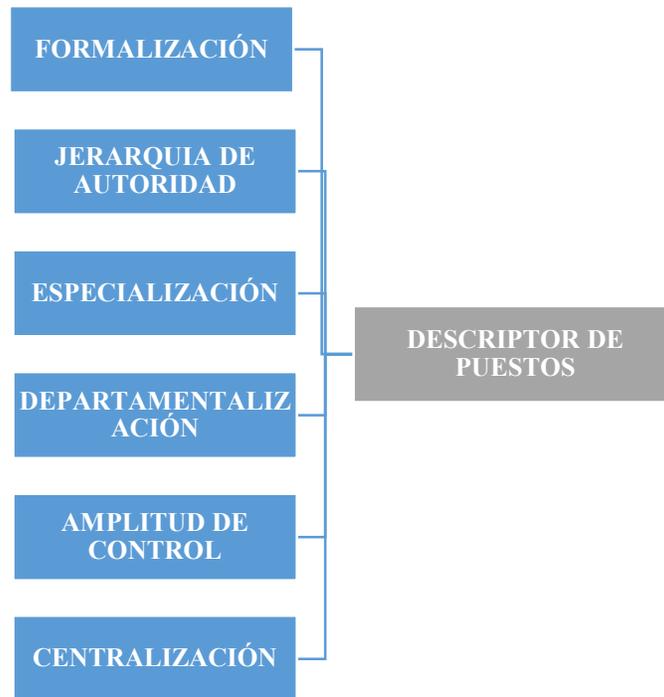


Figura 17. Esquema de variables y dimensiones del diseño organizacional.

Fuente: Elaboración propia

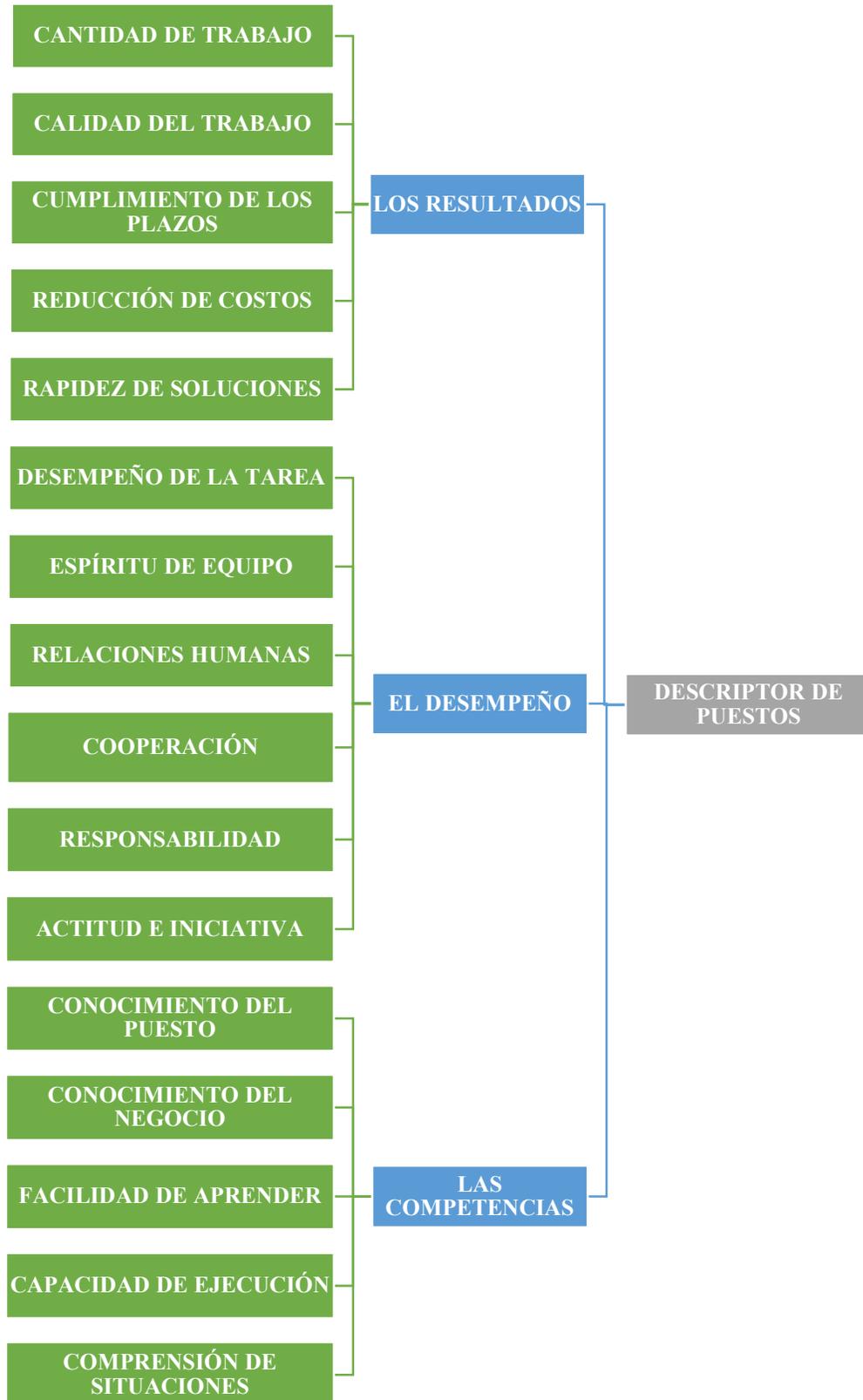


Figura 18. Esquema de variables y dimensiones de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Fortalezas	Son aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, y que sin duda alguna la potencian. (OBS Business, 2022)	Son las capacidades fuertes que predominan en la gerencia y los empleados de Expression Propiedades.	Disposición de realizar las tareas asignadas. Trabajo en equipo	Evaluaciones periódicas de los empleados	¿Han realizado evaluaciones sobre las fortalezas de su personal? ¿Cuáles son las actitudes, habilidades que considera que destacan de sus subordinados?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental
Oportunidades	Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados (Jimenez, s. f., 2022)	Son aquellas competencias adicionales que tienen los empleados de Expression Propiedades y no requeridas en su puesto.	Especializaciones en temas profesionales o técnicos	Evaluaciones periódicas de los empleados	¿Han realizado evaluaciones sobre las oportunidades que tiene su personal? ¿Cuáles son las competencias adicionales que ustedes han visto en su personal?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental
Debilidades	Reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, así como los elementos que han impedido la consecución de sus objetivos generales (OBS Business, 2022).	Son las situaciones o comportamientos que han impedido realizar bien las funciones a los empleados de Expression Propiedades	Pocos conocimientos sobre las tareas asignadas. Metodologías.	Evaluaciones periódicas de los empleados	¿Han realizado evaluaciones sobre las debilidades de su personal? ¿Cuáles son esas situaciones que deben mejorar sus subordinados?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Amenazas	Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este. (Jimenez, s. f., 2022)	Son aquellas situaciones donde los empleados no están de acuerdo con las normativas de la empresa Expression Propiedades sean, reconocimientos, bonificaciones.	Insatisfacción del personal. La ética	Evaluaciones periódicas de los empleados	¿Han realizado evaluaciones sobre las amenazas de su personal? ¿Establecen reuniones periódicas con sus subordinados para ver que está afectando la productividad?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental
Requisitos intelectuales	Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada (Análisis y descripción de cargos: Gestionar S.A, s. f. 2022)	Son los requisitos de estudios y experiencias que debe cumplir cada empleado que tiene un puesto en Expression Propiedades.	Escolaridad indispensable Experiencia indispensable Adaptabilidad al puesto Iniciativa requerida Aptitudes requeridas	Descripción de funciones Evaluaciones de personal	¿Qué nivel educativo tiene, primaria, secundaria, pregrado, posgrado, detalle? ¿Cuántos años tiene de experiencia en la tarea que desempeña actualmente? ¿Considera que esta en el puesto correcto de acuerdo con su experiencia y conocimiento? ¿Lo han evaluado en cuanto a sus habilidades? ¿Qué habilidades posee que ayudan al logro de sus tareas? ¿cuáles son las tareas que considera usted que debe realizar de acuerdo con su conocimiento y experiencia?	Descriptor de puestos Curriculum vitae Reporte de evaluaciones al personal Expedientes de empleados	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Requisitos físicos	Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente (Análisis y descripción de cargos: Gestionar S.A, s. f. 2022)	Son los requisitos y condiciones físicas a las que están expuestas los empleados de Expression Propiedades para el cumplimiento de sus respectivas tareas del puesto asignado.	Esfuerzo físico requerido Concentración visual Destrezas o habilidades Complexión física requerida	Descripción de funciones	¿Realiza actividades que requieren fuerza para cargar o mover? ¿Cuántas horas laborables debe permanecer de pie? ¿Cuántas horas debe estar caminando para realizar su trabajo? ¿Su trabajo exige tener gran capacidad visual? ¿Cada cuánto se realiza exámenes visuales? ¿Está en las condiciones físicas para desempeñar sus funciones? ¿Estaba en su conocimiento que sus tareas exigen poseer esas condiciones físicas? ¿Considera que sus tareas asignadas en su puesto si deben exigir cumplir con dichos requisitos físicos?	Descriptor de puestos Expediente de empleados	Cualitativa-nominal	La observación Entrevista Revisión documental

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Responsabilidades adquiridas	Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa (Análisis y descripción de cargos: Gestionar S.A, s. f. 2022).	Son todas las responsabilidades u obligaciones adicionales a las tareas implícitas en los respectivos puestos de trabajo de Expression Propiedades, tales como la custodia de documentos, información confidencial, resguardo de activos de la empresa y supervisión de otras personas.	Supervisión de personal Material, herramientas o equipo a cargo. Dinero, títulos o documentos a cargo. Relaciones internas o externas. Información confidencial.	Descripción de funciones Actas de compromisos de resguardo. Pólizas de confidencialidad	<p>¿Qué cantidad de dinero tiene bajo su responsabilidad?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones de perder dinero? ¿Cuál equipo tiene bajo su custodia?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones del cualquier daño a los equipos mientras están bajo responsabilidad?</p> <p>¿Es responsable de algún proceso especial del cual dependen otros para el inicio normal de actividades? ¿Enuncie el proceso? ¿Cuántas personas supervisa? ¿Se siente protegida de riesgos legales al tener estas responsabilidades? ¿Su puesto de trabajo debe ser el responsable directo de esta asignación adicional a las tareas básicas que desempeña?</p> <p>¿Posee documentación confidencial a cargo?</p> <p>¿Conoce que sanciones le aplicarían por revelar información?</p>	Descriptor de puestos Expediente de empleados	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Condiciones de trabajo	Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones (Análisis y descripción de cargos: Gestionar S.A, s. f., 2022).	Comprenden las condiciones del espacio físico (si es de riesgo que atenten contra su integridad física sin las debidas medidas de seguridad, seguros médicos y de responsabilidad o que no tengan las condiciones adecuadas) y el ambiente laboral inapropiado que dificulte la adaptación al ambiente y al equipo de trabajo a los empleados de Expression Propiedades.	Ambiente laboral, riesgos laborales.	Descripción de funciones Evaluaciones de personal	¿Desempeña sus funciones en zonas de riesgo como inundación, derrumbes, construcción con equipo pesado, con material químico o radioactivo? ¿Le proporcionan los insumos necesarios para realizar sus tareas? ¿Qué condiciones influyen para que no se incorpore en los equipos de trabajo? ¿Considera que recibe sus beneficios de ley en su remuneración? ¿Le permiten expresarse sobre la inconformidad en su ambiente de trabajo?	Descriptor de puestos Permisos de operación	Cualitativa-nominal	La observación Entrevista Revisión documental

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Formalización	Medida en que la organización tiene reglas, reglamentos y procedimientos oficiales (Chiavenato, 2009, p.100).	Comprende la manera en cómo se rigen y documentan todas las funciones y actividades que realizan los colaboradores.	Manuales, procesos definidos, políticas.	Evaluaciones periódicas de los empleados	¿De qué manera le puede ayudar en sus actividades, la documentación de las funciones de cada uno de los puestos de la empresa?	Entrevistas, cuestionarios aplicados	Cualitativa-nominal	Entrevistas
Jerarquía de autoridad	Estratos de autoridad que existen en toda organización humana, en la cual los superiores mandan a los inferiores (Chiavenato, 2009, p.499).	Persona que toma las decisiones y ordena alguna tarea o función a cada colaborador, son las personas que tienen la categoría jerárquica más elevada en la empresa Expression Propiedades.	Organigrama.	Descripciones de funciones	¿Considera que las unidades descentralizadas pueden ayudar a mejorar la coordinación en la empresa? ¿Su puesto de trabajo se encuentra claramente reflejado en el organigrama de la empresa?	Entrevistas, cuestionarios aplicados	Cualitativa-nominal	Cuestionarios

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Especialización	Distribución de diferentes actividades entre las personas con el propósito de aprovechar sus capacidades, ahorrar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y, en consecuencia, aumentar la producción, abatir costos y lograr economías de escala (Chiavenato, 2009, p.496).	Es la manera en cómo se distribuyen las funciones y actividades que realizan los colaboradores en la empresa Expression Propiedades.	Descriptor de puesto.	Entrevistas de descriptor de puestos	¿Considera que las funciones de cada colaborador están distribuidas ordenadamente? ¿Tiene claras cuales son las funciones y actividades que realizar en su puesto de trabajo?	Descriptor de puesto	Cualitativa-nominal	Entrevistas
Departmentalización	Nombre dado a la especialización horizontal por medio de la creación de departamentos que se ocupan de tareas específicas de la organización. Se deriva de la división del trabajo y de la homogenización de las actividades. (Chiavenato, 2009, p.493).	División de las tareas por departamento, es como cada colaborador de la empresa realiza un trabajo específico de su departamento y se enfoca en sus propios objetivos de acuerdo a las tareas que ya tienen asignadas.	Estructura organizacional.	Evaluación periódica de los empleados	¿Considera que las funciones y actividades de los puestos de trabajo están divididas por departamentos funcionalmente? ¿Existen actividades en su puesto de trabajo que deben corresponder a otro departamento de la empresa?	Descriptor de puesto	Cualitativa-nominal	Entrevistas

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Amplitud del control	Número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2009, p.100).	Es el número de colaboradores que cada jefe o gerente tiene a cargo en la empresa.	Equipos de trabajo.	Descriptor de puestos	¿Considera que su jefe tiene a cargo la cantidad adecuada de colaboradores?	Entrevistas, cuestionarios aplicados	Cualitativa-nominal	Entrevistas
Centralización	Concentración del proceso de decisiones en la cúpula de la organización (Chiavenato, 2009, p. 490).	Decisiones que toman los jefes y los gerentes de Expression Propiedades.	Alta concentración de poder en la toma de decisiones, autoridad solo la tienen los gerentes.	Organigrama	¿Conoce de que jerarquía o dependencia depende su puesto de trabajo? ¿Considera que la toma de decisiones en la empresa es rígida e inflexible?	Entrevistas, cuestionarios aplicados	Cualitativa-nominal	Entrevistas
Los resultados	Medición que se realiza en términos de algo listo y terminado (Chiavenato, 2011, p. 394)	Es como los jefes y gerentes de la empresa evalúan el resultado de las operaciones para recompensar a los colaboradores o llamarles la atención.	Cantidad de trabajo, cumplimiento de los plazos, reducción de los costos, rapidez de soluciones.	Evaluación periódica de los empleados	¿Las actividades y funciones que realiza son evaluadas constantemente? ¿Conoce los estándares o lineamientos bajo los cuales es evaluado su trabajo?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Evaluaciones de desempeño

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variables independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
El desempeño	Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones (Chiavenato, 2009, p. 12).	Comprende como los colaboradores de Expression Propiedades realizan todas sus actividades y tareas.	Desempeño de la tarea, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, actitud e iniciativa, responsabilidad.	Evaluación periódica de los empleados	¿Tiene claras cuáles son las responsabilidades y obligaciones evaluadas por su jefe en su puesto de trabajo? ¿Reporta los resultados de las actividades que realiza?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Evaluaciones de desempeño
Las competencias	Conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2009, p. 491).	Son las habilidades que ponen en práctica o con las que desempeñan sus funciones diarias y actividades los colaboradores de la empresa.	Conocimiento del puesto, conocimiento del negocio, facilidad de aprender, capacidad de ejecución, comprensión de situaciones.	Evaluación periódica de los empleados	¿Conoce las habilidades requeridas para el puesto que desempeña?	Reporte de evaluaciones al personal	Cualitativa-nominal	Evaluaciones de desempeño

Continuación Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variable dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Descriptor de puestos	El diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. (Chiavenato, 2009)	El diseño de puestos son las políticas, condiciones, requisitos, responsabilidades, tareas que deben cumplir cada empleado que ocupa un puesto en la empresa Expression Propiedades	Aspectos intrínsecos Aspectos extrínsecos	Manual de puestos	¿La empresa cuenta con un manual de funciones? ¿El manual cuenta con el descriptor de puestos y condiciones de trabajo?	Manual de puestos	Cualitativa-nominal	Entrevista Revisión documental

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 HIPÓTESIS

(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014) explican que las hipótesis son afirmaciones tentativas o explicaciones sobre el fenómeno que se estudia. Y se sustentan sobre la base teórica encontrada. A continuación, se plantean la hipótesis de investigación (Hi) y la hipótesis nula (H0) para este estudio:

Hi: Existe una alineación de más del 80% en que los descriptores de puestos analizados tienen las funciones alineadas entre las que dicen realizar los empleados y las que el gerente opina que realizan.

H0: Existe una alineación del 80% o menos en que los descriptores de puestos analizados tienen las funciones alineadas entre las que dicen realizar los empleados y las que el gerente opina que realizan.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Esta investigación tiene un enfoque mixto porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.4). Esta es una característica del enfoque cuantitativo y de igual manera se necesitan datos cualitativos que son “Descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”(Hernández Sampieri et al., 2010, p.9).

Es importante conocer el enfoque así utilizar los mecanismos adecuados para conocer las opiniones del personal de la empresa y la gerencia con el propósito de poder reunir los datos necesarios que conlleven hacia el logro de los objetivos propuestos en la investigación.

Como se definió el enfoque mixto, la investigación deberá utilizar los métodos mixtos, los cuales integran de manera conjunta la recolección y análisis de la información (Hernández

Sampieri et al., 2010) menciona que al ser la combinación de componentes cuantitativos y cualitativos se les pueden dar el mismo valor o peso más uno que a otro.

Se utilizará el diseño concurrente dándole más peso al enfoque cuantitativo, pero que al final de la recolección y análisis de la información que se obtendrá por separado, se consolidará para la debida interpretación de los resultados.

El diseño bajo el proceso de investigación cuantitativa es no experimental porque no alteraremos ninguna variable para obtener alguna situación, una investigación no experimental según Hernández Sampieri et al., (2010) son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). El modelo de este diseño es el transeccional o transversal porque solo se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.151).

El alcance será descriptivo porque solamente se describirá situaciones, acontecimientos y hechos vinculados al diseño organizacional y diseño de puestos que se desarrollan en la empresa, precisamente Hernández Sampieri et al., (2010) afirma que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”(p.80).

Para una mejor recolección de la información se utilizará el muestreo no probabilístico porque según (Hernández Sampieri et al., 2010) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 176).

El objetivo de la investigación es determinar la mejor estructura organizacional y analizar el diseño de puestos de la organización, aquí se requiere una muestra que cumpla con el logro de

describir los puestos existentes y no una fórmula matemática que no cumpliría con el alcance de lo que se propone.

Los objetivos de la investigación se resumen en tres dimensiones, realizar un diagnóstico FODA por empleados que les permita a la administración tomar las mejores decisiones en cuanto desempeños y satisfacciones de sus empleados, un diseño de puestos que contiene la descripción de puestos y sus alcances. Así mismo con el diseño organizacional se determinará la estructura organizacional que este de acorde a los puestos descritos, para cumplir con esto se utilizará la técnica de la entrevista, en el cual se aplicarán instrumentos como cuestionarios y encuestas.

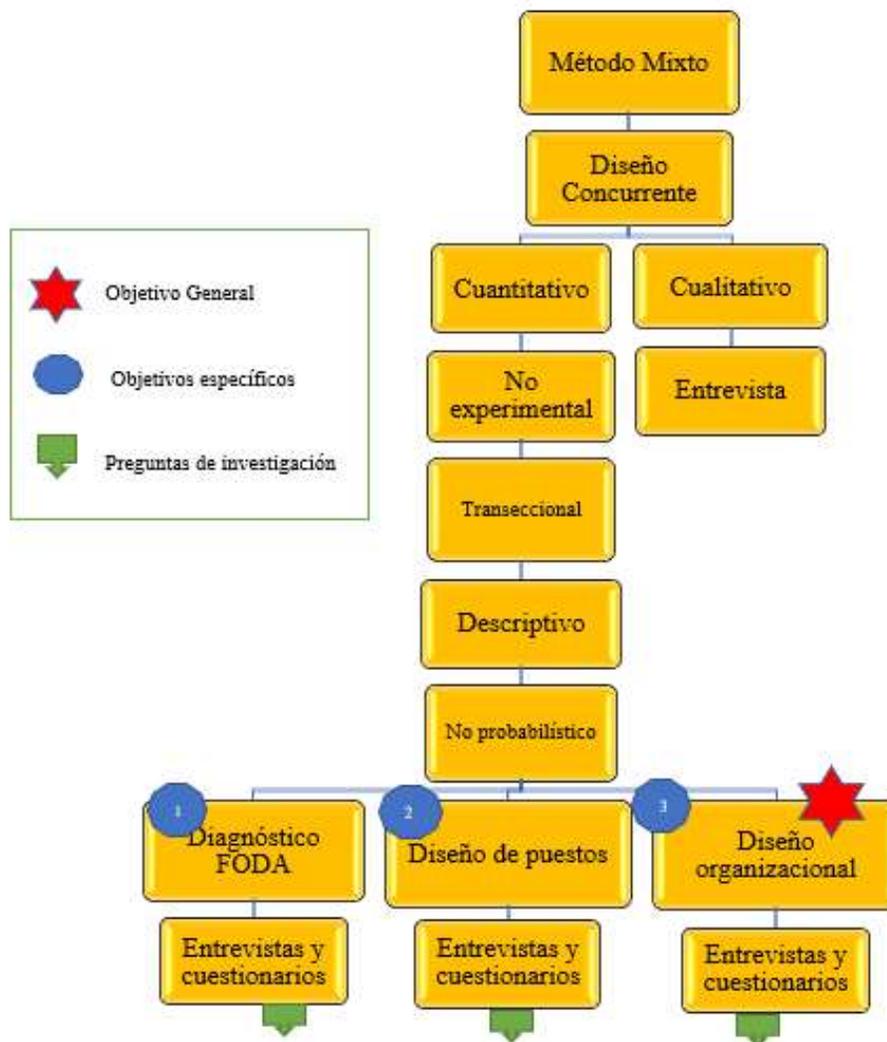


Figura 19. Diagrama del diseño metodológico.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014) el diseño de la investigación es el plan que se elabora para recopilar la información necesaria para poder responder al planteamiento. En la siguiente tabla se muestra el plan a seguir para la recolección de la información y su análisis.

Tabla 4. Procedimiento de validez y confiabilidad del instrumento.

Estrategia	Actividad	Recursos		Fecha de ejecución	Responsables
		Humanos	Materiales		
Aplicación de prueba piloto para validar la confiabilidad del instrumento	Elaboración de cuestionario piloto	2 personas	Computadoras, teléfonos celulares, plataforma reunión virtual	25 de agosto 2022	Nancy Osorto, Stephany Canales
	Revisión de cuestionario piloto para su validez	3 personas	Computadoras, teléfonos celulares, plataforma reunión virtual	09 de septiembre 2022	Asesor temático, Nancy Osorto, Stephany Canales
	Aplicación de cuestionario piloto a 1 mando bajo, 1 mando intermedio y un gerente para verificar la confiabilidad	1 persona	Computadoras, teléfonos celulares	12 de septiembre 2022	Nancy Osorto
	Tabulación de datos recogidos de los cuestionarios piloto	2 personas	Computadoras, Microsoft Excel, Programa SPSS	13 de septiembre 2022	Nancy Osorto, Stephany Canales

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 POBLACIÓN

El universo o población del cual se recolectarán los datos de esta investigación se debe definir de forma rigurosa para asegurar la calidad de la muestra. En este caso la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, son todos los colaboradores directos de la empresa Expression Propiedades, siendo un total de 19.

Tabla 5. Descripción de la población.

Especificación	Descripción
Población	19 colaboradores directos de la empresa Expression Propiedades.
Lugar	Empresa Expression Propiedades, parque empresarial Los Próceres, Tegucigalpa, Honduras.
Tiempo	Mes de septiembre 2022 (tiempo que dure la aplicación de la encuesta y cuestionario).

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 MUESTRA

Para efectos de esta investigación se tomará para la recolección de datos a todos los colaboradores directos de la empresa Expression Propiedades siendo un total de 19. Por lo cual se realizó un censo, debido a que un censo reúne información de cada entidad en una población. Como resultado, los datos son exactamente representativos de toda la población. La aplicación de los cuestionarios y entrevistas serán dirigidas, ya que se seleccionarán casos por uno o varios propósitos.

Tabla 6. Censo de la Empresa Expression Propiedades.

	Año	Hombres	Mujeres
Empresa Expression Propiedades.	2022	13	6

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la investigación está conformada por todos los colaboradores directos de la empresa Expression Propiedades, los cuales son un total de 19.

3.3.2.2 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta son los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los colaboradores, dirigido a conocer la situación actual de la empresa, características y elementos, áreas de mejora que sean útiles para la propuesta de la estructura organizacional y diseño de puestos.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Debido a que el criterio más conveniente para la investigación es tomar toda la población como muestra, no se realizará el proceso de muestreo ya que se estudiará al total de individuos.

3.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

La técnica que se utilizará es la de entrevista porque esta permitirá realizar preguntas abiertas que servirán para aclarar dudas, en cuanto a las respuestas que los empleados de Expression Propiedades, nos facilitarán en las preguntas cerradas que son debidamente estructuradas de acuerdo con el objetivo del diagnóstico FODA y el diseño de puestos, Chiavenato (2011) menciona que la entrevista:

Consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. (p.195)

3.4.2 INSTRUMENTOS

3.4.2.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

El instrumento que se aplicará es el cuestionario que consta de tres secciones, que incluirán preguntas dicotómicas y en escala de Likert, las preguntas cerradas buscan identificar si existen El instrumento que se aplicará es el cuestionario que consta de tres secciones, que incluirán preguntas dicotómicas y en escala de Likert, las preguntas cerradas buscan identificar si existen oportunidades de mejora en aspectos de la estructura organizacional y descriptores de puesto.

A continuación, como estará estructurado el cuestionario:

1. Sección de datos generales para poder realizar el descriptor de puestos, las preguntas serán sobre el título del puesto, su jerarquía (vertical y horizontal) sus tareas asignadas.
2. Sección sobre requisitos, responsabilidades adicionales y condiciones, para completar el diseño de puestos, serán preguntas sobre su nivel de escolaridad, su experiencia laboral, condiciones en que desarrolla sus funciones, espacio físico, esfuerzo físico, custodia de bienes monetarios o en especie, información y documentos confidenciales.
3. Sección sobre habilidades y competencias que serán bases para diseñar el análisis FODA.

3.4.2.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la validación del cuestionario se realizará la aplicación de una encuesta piloto a 3 colaboradores de la empresa Expression Propiedades, un gerente, un mando intermedio y un mando bajo. Esto para identificar la necesidad de realizar cambios al cuestionario o la forma en que se elabora la recopilación de encuestas. Los resultados obtenidos en la prueba piloto se analizarán con el programa estadístico SPSS (resultados en el anexo 1). Esto permite validar o refutar el instrumento, para lo cual se realizarán los ajustes necesarios o se procederá a aplicar al total de la muestra si no se encontraran problemas.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Tabla 7. Procedimientos por seguir, recolección, análisis de información y propuesta final.

Actividad	Fecha	Horario	Responsables
Aplicación del cuestionario al gerente general y los gerentes de departamentos: determinando 4 en total	Miércoles 14 de septiembre de 2022	9:00 am a 11:00 am	Nancy Osorto Stephany Canales
Aplicación del cuestionario a personas de los mandos bajos: determinando 2 del área administrativa y 5 del área de operaciones	Miércoles 14 de septiembre de 2022	9:30 am a 11:30 am	Nancy Osorto Stephany Canales
Aplicación del cuestionario a personas de los mandos bajos: determinando 2 del área administrativa	Miércoles 14 de septiembre de 2022	2:00 pm a 4:00 pm	Nancy Osorto Stephany Canales
Aplicación del cuestionario a personas de los mandos bajos: 6 del área de operaciones	Miércoles 14 de septiembre de 2022	2:30 pm a 4:30 pm	Nancy Osorto Stephany Canales
Entrevistas para validar el llenado del cuestionario con los 4 gerentes	Viernes 16 de septiembre	9:00 am a 11:00 am	Nancy Osorto Stephany Canales

Actividad	Fecha	Horario	Responsables
Entrevistas para validar el llenado del cuestionario de 2 del área administrativa y 5 del área de operaciones.	Viernes 16 de septiembre	9:30 am a 11:30 am	Nancy Osorto Stephany Canales
Entrevistas para validar el llenado del cuestionario de 2 del área administrativa.	Viernes 16 de septiembre	2:00 pm a 4:00 pm	Nancy Osorto Stephany Canales
Entrevistas para validar el llenado del cuestionario de 5 del área de operaciones.	Viernes 16 de septiembre	2:30 pm a 4:30 pm	Nancy Osorto Stephany Canales
Revisión de cuestionarios	Sábado 17 de septiembre	4:00 pm a 11:30 pm	Nancy Osorto Stephany Canales
Análisis de información	Domingo 18 de septiembre	todo el día	Nancy Osorto Stephany Canales
Realizar el modelo de propuesta	Lunes 19 a sábado 24	8:30 pm a 11:30 pm	Nancy Osorto Stephany Canales
Reunión con asesor temático	Lunes 19, miércoles 21 y viernes 23 de septiembre	7:30 pm a 8:30pm	Asesor temático Olga Andino
Terminar documento completo	Lunes 26 de septiembre	todo el día	Nancy Osorto Stephany Canales
Revisión del modelo de propuesta	Martes 27 de septiembre	todo el día	Asesor temático Olga Andino
Entrega de la propuesta a la empresa al Gerente General de Expression Propiedades	Lunes 31 de octubre	10:30 a. m.	Nancy Osorto Stephany Canales

Fuente: Elaboración propia.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Es conveniente tener varias fuentes de información y métodos de recolección de datos, para realizar este estudio se utilizaron las siguientes fuentes:

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Como fuente principal y original se tendrá la información y datos recolectados de las entrevistas y los cuestionarios aplicados directamente a los colaboradores. Además de los libros de texto y revistas referentes a los temas del estudio:

1. Comportamiento organizacional, Idalberto Chiavenato, segunda edición, Mc Graw Hill.
2. Teoría y diseño organizacional, Richard L. Daft, undécima edición, Cengage Learning.
3. Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones, Gareth R. Jones, Pearson.
4. Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, tercera edición, Mc Graw Hill.

5. Administración de recursos humanos enfoque Latinoamericano, Gary Dessler Ricardo Varela, quinta edición, Pearson.
6. Como elaborar y usar los manuales administrativos, Joaquín Rodríguez Valencia.
7. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Martín G. Alvares Torres.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de las fuentes secundarias se utilizaron como referencia, el CRAI, sitios web, por ejemplo, algunos artículos:

1. Estructuras organizativas para organizaciones resilientes. Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. Marta Álvarez, Alday Macarena, Cuenca Amigo Henar, alcalde Heras Deusto Business School. Universidad de Deusto.
2. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Diego Armando Marín Idárraga, PhD.
3. Revista Electrónica de Ciencia Administrativa (RECADM).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la recopilación de datos mediante entrevistas y cuestionarios a todo el personal de la empresa Expression Propiedades.

4.1 VALIDACIÓN DEL TOTAL DE LAS ENCUESTAS APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN

El método utilizado para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos aplicado en la investigación a los diecinueve colaboradores de la empresa, es el alfa de Cronbach mediante la varianza de los ítems. Obteniendo un resultado de 0.838 (anexo 2) el cual muestra que existe fiabilidad y un análisis de la consistencia alta. Lo que indica que las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes. Se realizó esta validación al total de las encuestas debido a que la población es demasiado pequeña.

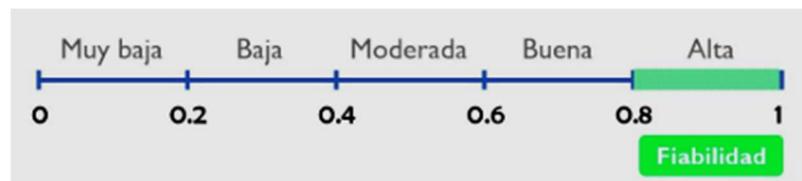


Figura 20. Consistencia del alfa de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia

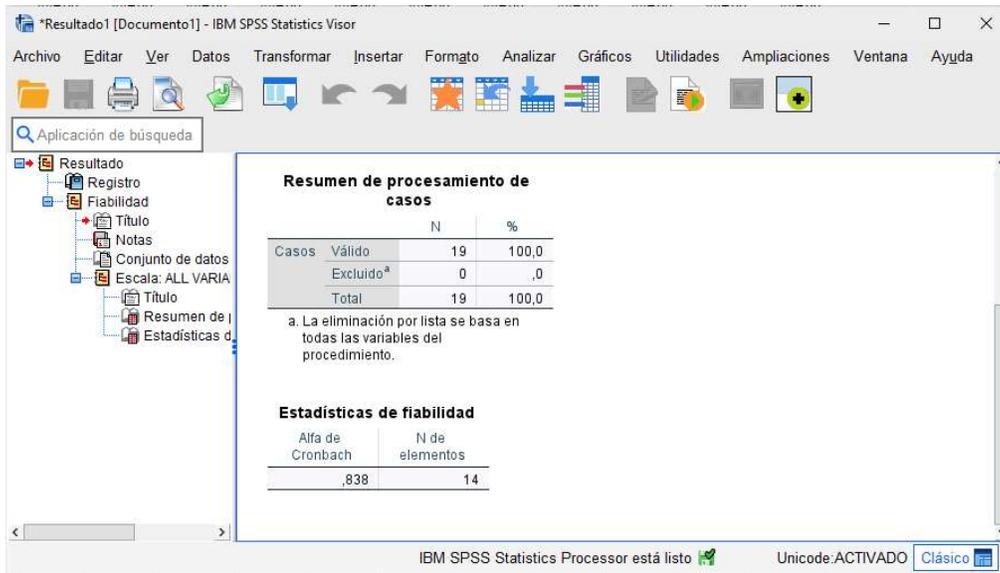


Figura 21. Resultados del alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS.

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado para la presente investigación muestran la opinión de todos los empleados directos de la empresa. Entre ellos se encuentran mandos bajos, mandos medios y mandos altos.

4.2.1 RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA EXPRESSION PROPIEDADES

La empresa se encuentra formada por diecinueve colaboradores, trece personas del género masculino y seis personas del género femenino, a los cuales se les ha incluido en su totalidad en la aplicación de la encuesta. Los colaboradores antes mencionados corresponden a tres áreas de la empresa, administrativa, operaciones y el área de comercialización. El rango de edad de los colaboradores se encuentra entre los 18 y 56 años, mientras que su nivel educativo más alto se encuentra desde la primaria hasta el postgrado. Los resultados que no se muestran en esta sección se podrán consultar en la sección de anexos (anexo 3).

Del instrumento aplicado se obtuvieron diferentes resultados, los cuales se mencionan a continuación:

1. ¿Conozco la estructura organizacional de la empresa?

19 respuestas

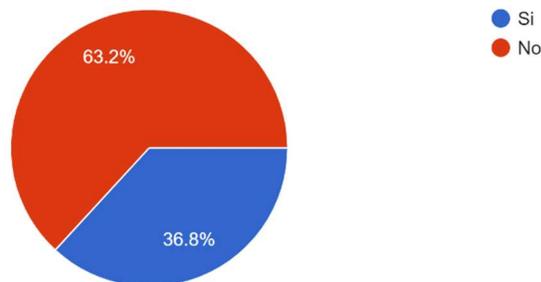


Figura 22. Conoce la estructura organizacional en la empresa Expression Propiedades

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal establecida, que describa las funciones y actividades de cada colaborador. Sin embargo, hay una línea de mando

establecida la cual es conocida por siete colaboradores del total que son diecinueve, lo que representa el 36.8% del total encuestado.

5. ¿Conozco de que jerarquía depende mi puesto de trabajo?

19 respuestas

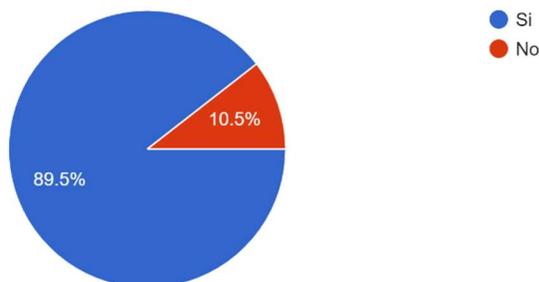


Figura 23. Conoce de que jerarquía depende su puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Un alto porcentaje de los encuestados conoce de qué jerarquía depende su puesto, lo que indica que las jefaturas inmediatas han expuesto y compartido su mando verbalmente, a cada una de las áreas antes mencionadas a las cuales dependen los encuestados.

6. ¿Antes de iniciar mis labores en la empresa ¿recibí la inducción a mi puesto de trabajo?

19 respuestas

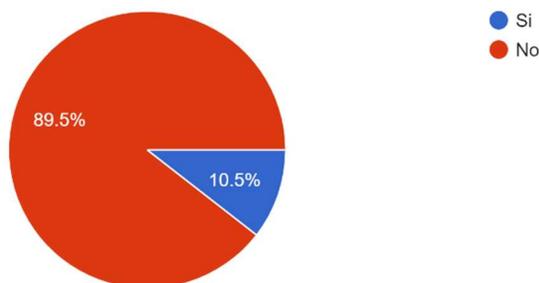


Figura 24. Inducción al puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados menciona que al inicio de su contratación o al momento de entrada a la empresa desconocían todo lo relacionado a las funciones a desempeñar, entorno

laboral, condiciones de trabajo, relaciones internas, externas, responsabilidades, complejidad del puesto, requerimientos, entre otros. Esto debido a que a diecisiete de ellos no se les brindo una inducción.

Los datos antes mencionados deben estar contenidos en el manual de funciones y estos se deben compartir a los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la empresa, asegurando que el nuevo colaborador comprenda y conozca las actividades, responsabilidades y obligaciones que contiene su puesto de trabajo.

7. ¿Mi puesto se encuentra claramente reflejado en el organigrama de la empresa?

19 respuestas

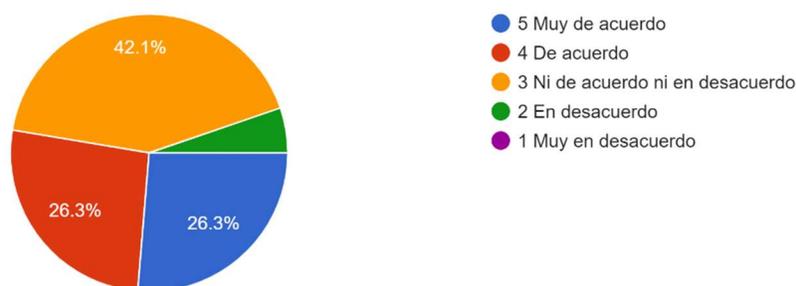


Figura 25. Puesto reflejado en el organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La mitad de los colaboradores no tiene claro donde está reflejado su puesto de trabajo en la estructura de la empresa, mientras que la otra mitad está de acuerdo en que su puesto se ve reflejado en la empresa y solo uno está en desacuerdo que representa el 5.3%.

Es importante que los puestos de trabajo se encuentren reflejados en el organigrama de la empresa. De esta manera se puede visualizar de forma esquemática la posición de cada empleado dentro de cada una de las áreas que la integran, los diferentes niveles jerárquicos, en función de quién reporta a quién, líneas de autoridad, y las distintas actividades de cada puesto.

8. ¿Las funciones que conlleva mi puesto están claramente definidas?

19 respuestas

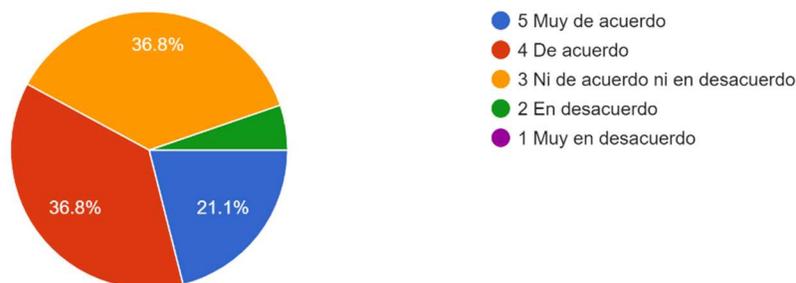


Figura 26. Funciones definidas en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

No todos los colaboradores tienen claras todas las actividades que conlleva su puesto de trabajo. Estas tareas conllevan o implican diversas responsabilidades que los colaboradores deben tener claras. El conocimiento de las actividades también facilita el proceso de análisis de puestos, ya que, cada representante del puesto identifica y conoce lo que realiza de forma diaria.

Este resultado es una oportunidad de mejora, ya que el 5.3% menciona que está en desacuerdo, mientras que la mitad menciona que no todos tienen claro a quién deben reportar las tareas o responsabilidades que poseen en su puesto, así como no tienen claro quién les da instrucciones y les brinda guía dentro de sus funciones.

9. ¿Tengo claro cuáles son las responsabilidades y obligaciones de mi puesto?

19 respuestas

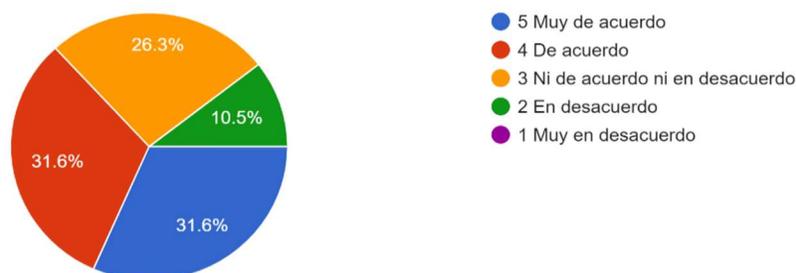


Figura 27. Responsabilidades y obligaciones en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

De los diecinueve colaboradores encuestados, dos no tienen claras sus responsabilidades y obligaciones y cinco no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que doce de ellos mencionan estar de acuerdo y muy de acuerdo en cuáles son sus responsabilidades y obligaciones. Las responsabilidades y el cumplimiento de las tareas y actividades por parte del colaborador del puesto, son fundamentales ya que llevan implícito, responsabilidades y obligaciones. Estas constituyen en una parte fundamental de los puestos de trabajo, debido a que cada actividad debe ser ejecutada de forma responsable, al manejar recursos de la empresa, cumplimiento de horario de trabajo, manejo de información, entre otros.

10. ¿Considero que está bien reportar los resultados de las actividades que realizo a mi jefe inmediato?

19 respuestas

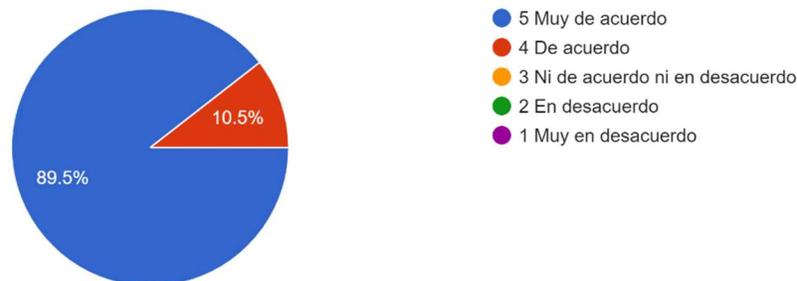


Figura 28. Reporte de actividades en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los encuestados considera que está bien reportar a su jefe inmediato los resultados de las actividades que realiza, esta acción genera una cadena de acciones, que conllevan al logro de metas para cada área y para toda la empresa.

11. ¿Con mi trabajo apporto a los objetivos de la empresa?

19 respuestas

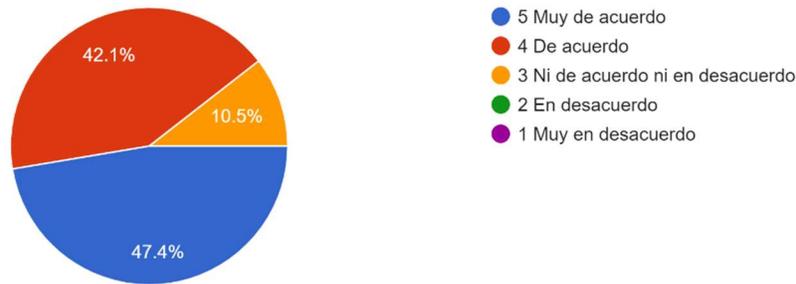


Figura 29. Aporte a los objetivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Es muy importante que los colaboradores tengan claro que su trabajo siempre debe aportar a cumplir los objetivos de la empresa. De los resultados obtenidos diecisiete de los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo en que aportan a cumplir los objetivos de la empresa y solamente dos no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El promover que los empleados trabajen por objetivos aporta varias ventajas a la empresa, por ejemplo, si se cuantifican las metas a materializar, la empresa estará cuantificando también el potencial y el índice de desarrollo de cada empleado.

12. ¿Tengo buena comunicación con mi jefe inmediato?

19 respuestas

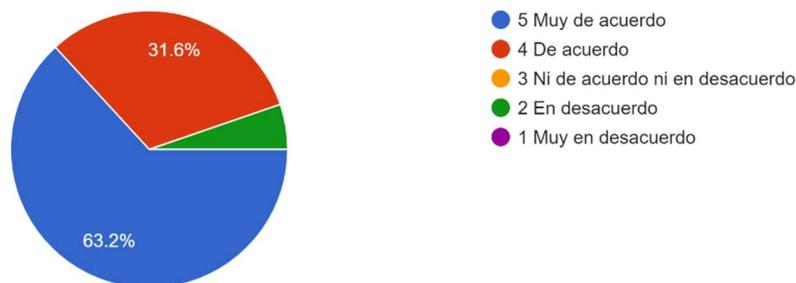


Figura 30. Comunicación con el jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación con el jefe inmediato doce de los encuestados están muy de acuerdo y seis están de acuerdo en que existe buena comunicación con su jefe y solamente uno de los colaboradores está en desacuerdo lo que representa el 5.3%. Esto es muy importante ya que la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización. Y también es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores.

13. ¿Las responsabilidades y labores en mi área de trabajo estas distribuidas equitativamente?

19 respuestas

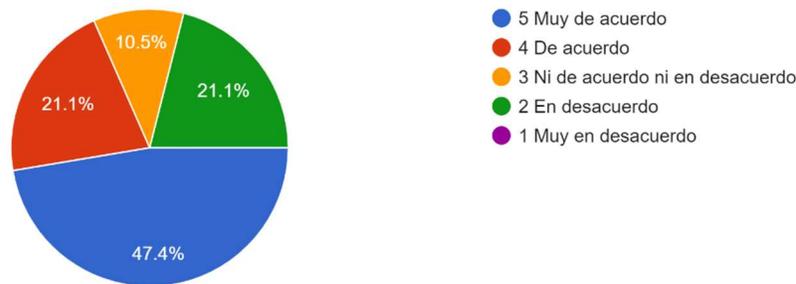


Figura 31. Responsabilidades y labores distribuidas equitativamente.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos en la encuesta nueve de los colaboradores están muy de acuerdo, cuatro de acuerdo, dos ni de acuerdo ni en desacuerdo que las responsabilidades y funciones están distribuidas equitativamente, mientras que cuatro expresaron estar en desacuerdo. Es importante distribuir las tareas de modo equitativo y eficiente. Generalmente a algunas personas se les asigna una mayor carga de trabajo que otras, aunque se encuentren en el mismo nivel jerárquico, sea por su responsabilidad o por la confianza que los jefes tienen en ellos, pero ningún miembro del equipo debe tener más funciones que otro, de modo que el trabajo esté distribuido de manera equitativa.

14. ¿Tengo las competencias para cumplir con las funciones del puesto?

19 respuestas

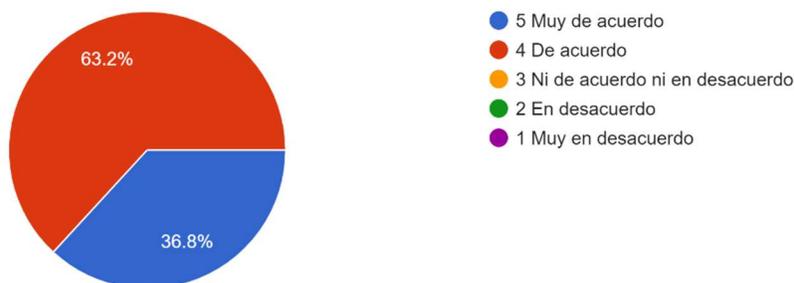


Figura 32. Competencias para cumplir con las funciones del puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que siete de los colaboradores encuestados están de muy de acuerdo y doce de acuerdo en que tienen las competencias para cumplir con las funciones que desarrollan en sus puestos de trabajo. El descriptor de puestos puede ayudar a ofrecer una visión completa de las necesidades de un puesto de trabajo y de las habilidades y competencias que se necesitan para cumplir con las funciones de cada puesto de trabajo, lo que ayuda al reclutamiento y selección de candidatos para el puesto.

15. ¿Me siento conforme con el trabajo que realizó?

19 respuestas

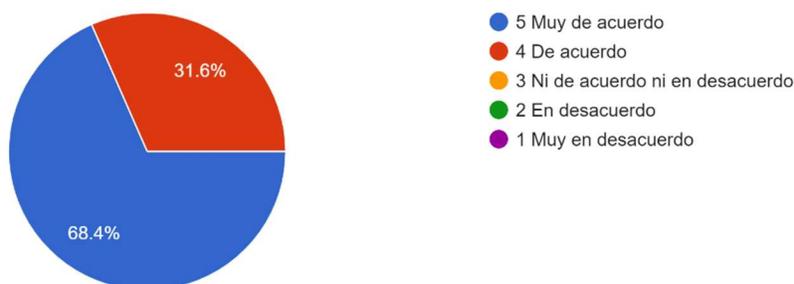


Figura 33. Conformidad con las funciones que realiza

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior trece de los colaboradores están muy conformes con el trabajo que realizan y seis están de acuerdo o conformes con las funciones que realizan. Este es un muy buen resultado ya que a pesar de no contar con manuales de funciones los colaboradores están conformes con las funciones que realizan. Los descriptores de puestos pueden ayudar a mejorar la satisfacción laboral, puesto que es claro el cumplimiento o no de los objetivos marcados para el puesto.

16. ¿Mis opiniones y sugerencias son escuchadas y valoradas en mi trabajo?

19 respuestas

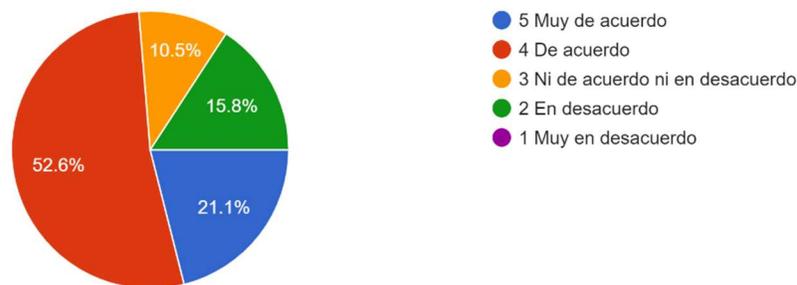


Figura 34. Valor de las opiniones y sugerencias de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos, cinco de los colaboradores mencionan estar muy de acuerdo en que sus opiniones son tomadas en cuenta en su trabajo, diez están de acuerdo. Mientras que dos de ellos no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y tres de ellos se sienten inconformes ya que están en desacuerdo lo que indica que no consideran que sus opiniones sean tomadas en cuenta por sus jefes. Es muy importante que todos los colaboradores se sientan considerados y por tanto respetados, esto ayudará a ir aumentando su grado de compromiso con la empresa.

17. ¿Me indicaron muy bien quiénes son las personas, tanto internas (de otras unidades) como externas (de otras empresas) con las que tengo que mantener contacto debido a mis funciones?
19 respuestas

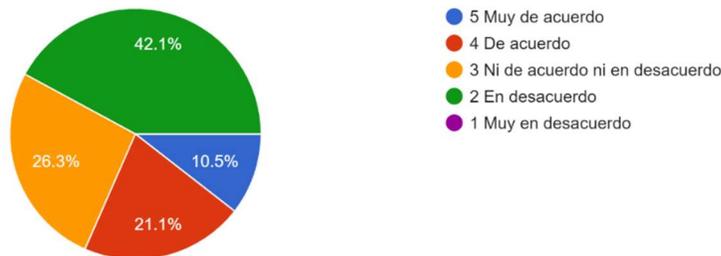


Figura 35. Relaciones internas y externas de los puestos de trabajo en la empresa

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores menciona que no tienen claro quiénes son las personas con las que debe mantener contacto interno y externo en relación a las funciones de su puesto. Dos de los colaboradores están muy de acuerdo y cuatro de acuerdo en conocer estas relaciones. El conocimiento de las relaciones internas y externas también facilita el proceso de toma de decisiones, por ello es importante incluirlos en el descriptor de puestos, ya que, cada representante del puesto debe identificar y conocer con quien debe mantener estas relaciones para realizar sus funciones.

18. ¿Considero que mi salario es adecuado en relación con la cantidad de trabajo que realizo?
19 respuestas

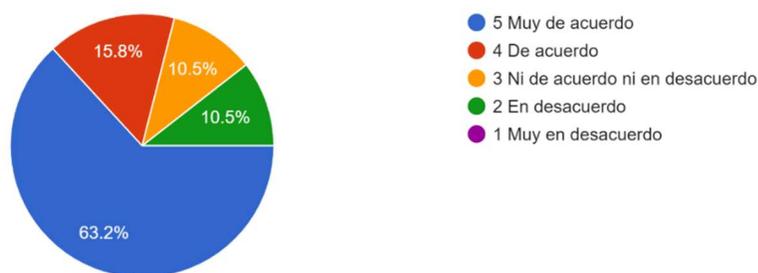


Figura 36. Salario adecuado en relación al trabajo que realiza.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores considera que su salario es adecuado en relación al trabajo que realiza, doce de ellos están muy de acuerdo y tres de acuerdo. Siendo una minoría de dos los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y dos en desacuerdo. Los descriptores de puestos ayudan para que se realice una sencilla y más justa valoración de puestos de trabajo para definir sueldos y salarios adecuados y se puedan realizar revisiones periódicas.

19. ¿Me parece bien que dentro de mis funciones reciba instrucciones de personas distintas a mi jefe inmediato?

19 respuestas

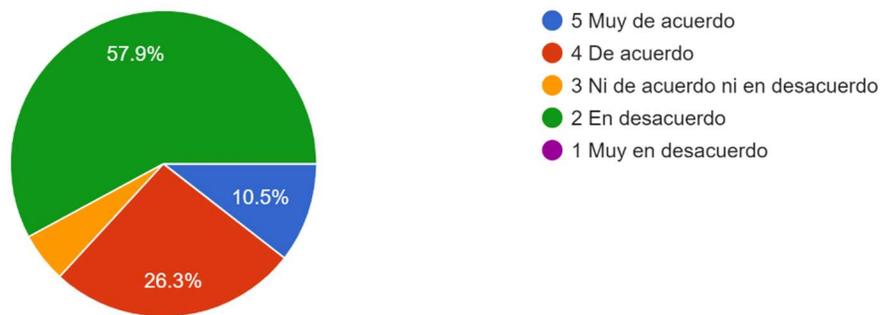


Figura 37. Instrucciones distintas al jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que solo dos colaboradores están muy de acuerdo en recibir instrucciones de personas que no sean sus jefes, cinco están de acuerdo, uno ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que representa el 5.3% y doce de ellos en desacuerdo.

Es por ello la importancia de una estructura organizacional definida formalmente ya que los colaboradores deben tener claro de quien dependen al momento de reportar y realizar sus funciones. De igual manera los jefes deben tener claro a quien deben darle instrucciones.

20. ¿Considero que si se brindan capacitaciones contribuiría a obtener oportunidad de crecimiento laboral?

19 respuestas

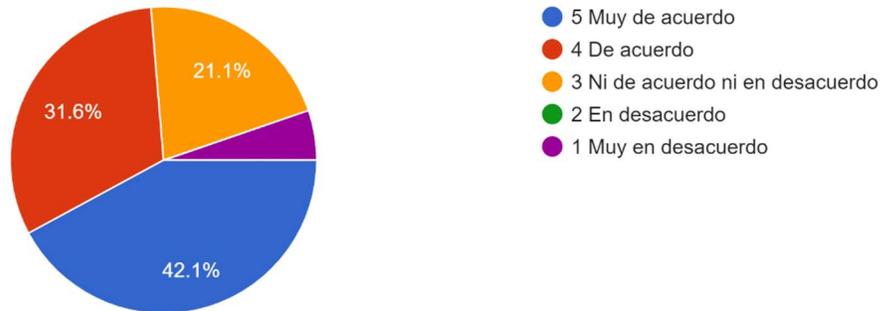


Figura 38. Capacitaciones para obtener oportunidades de crecimiento laboral.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados obtenidos observamos que ocho de los colaboradores están muy de acuerdo y seis de acuerdo en que brindar capacitaciones por parte de la empresa les ayudaría a obtener una oportunidad de crecimiento laboral. Este punto es muy importante ya que es fundamental proveer de recursos que se adecuen a las aptitudes y necesidades específicas de aprendizaje de cada colaborador. No solo es necesario brindar la oportunidad de capacitarse, sino también ofrecer cursos que se adecúen a las necesidades de los colaboradores. La formación de habilidades y conocimientos específicos en los colaboradores ayuda a fidelizar el compromiso y reducir la rotación de personal.

21. ¿He recibido capacitación sobre cómo realizar mis funciones?

19 respuestas

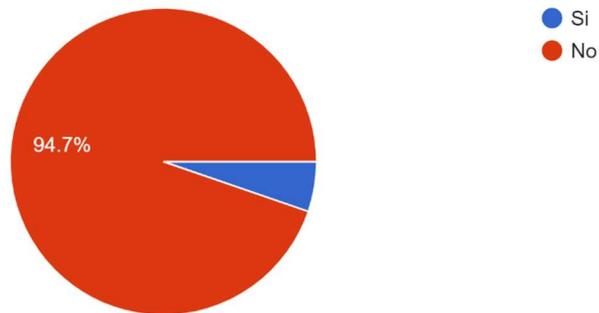


Figura 39. Capacitación sobre cómo realizar funciones.

Fuente: Elaboración propia

El resultado en esta pregunta indica que de los diecinueve colaboradores encuestados solamente uno recibió capacitación lo que representa el 5.3% y dieciocho no recibieron capacitación sobre cómo realizar sus funciones al llegar a su puesto de trabajo. Esto debe ser corregido por parte de la empresa ya que la inducción del puesto es vital para que el colaborador nuevo comience a desarrollar sus funciones de una manera eficiente.

El no ser claros desde el principio puede suponer una mala integración del candidato al puesto, es por ello la importancia de contar con descriptores de puestos, porque mejorarán el rendimiento de los trabajadores. Puede ayudar a disminuir las dudas, facilita el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.

4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Al entrevistar al personal de la empresa se les pidió que describirán las funciones que realizan y las funciones que supervisan es decir las que tienen sus subordinados a cargo, encontramos que algunos puestos según los ejecutores están sobrecargados y otros por falta de claridad en sus funciones reflejan menos de lo esperado.

Tabla 8. Comparativo de funciones jefe, colaborador.

No.	Puesto	Funciones Realizadas	Funciones según jefe inmediato	Existe Diferencia
1	Gerente general	14		No se pudo comparar
2	Gerente de operaciones	20	15	Si
3	Líder técnico electricista	20	16	Si
4	Técnico electricista	10	14	Si
5	Líder técnico electromecánico	8	12	Si
6	Técnico electromecánico	18	12	Si
7	Líder obra civil	15	10	Si
8	Asistente administrativo de parqueos	9	12	Si
9	Jardinero	6	10	Si
10	Líder de seguridad	10	10	No
11	Gerente de finanzas	15	20	Si
12	Contador general	25	18	Si
13	Contador senior	10	15	Si
14	Asistente administrativo	10	15	Si
15	Gerente de comercialización	11	11	No
16	Ejecutivo de ventas y mercadeo	10	6	Si

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior se observa que solamente 2 puestos no presentaron diferencias entre lo que realizan y lo que tienen asignado según sus jefes inmediatos, la razón prima a que son puestos relativamente nuevos. Si tomamos esos 2 puestos como referencia del control de funciones indicaríamos que solo 13% estaría bien alineados:

$$\text{puestos alineados/total de puestos analizados} = 2/15 = 13\%.$$

Después de ver las funciones presentadas, para el descriptor se tomaron las que tenían en concordancia, siempre con la supervisión del jefe responsable y sugerencias de un gerente de recursos humanos, para identificar aquellas que se podrían considerar funciones o actividades, por

eso al revisar la propuesta del descriptor las funciones se observara una cantidad distinta entre la comparación inicial. De acuerdo a estos resultados se acepta la hipótesis nula.

4.4 RESULTADOS DEL FODA

Después de analizar las respuestas de las preguntas abiertas de la entrevista y las preguntas cerradas del cuestionario, ambos aplicados a todo el personal de la empresa, se procedió a realizar el cuadrante del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Como la empresa tiene dividida sus operaciones por tres áreas, se examinó de manera separada las variables para cada uno de ellos, a continuación, el respectivo diagnóstico:

4.4.1 FODA DEL ÁREA DE OPERACIONES

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gerente de operaciones tiene habilidades profesionales, como título universitario y postgrados. ✓ Tienen las herramientas y equipos necesarios para realizar sus actividades técnicas a diario. ✓ Según entrevistas a jefes, el personal siempre esta disposición de trabajar en horarios extensos. ✓ El personal técnico tiene experiencia en el tema de electricidad, sistema de aire acondicionados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal técnico no tiene el nivel educativo requerido para el puesto. ✓ No tienen manuales de procedimientos (mantenimiento, limpieza, seguridad y otros) ✓ Los servicios claves no tienen personal directo, si no outsourcing, que ocasiona invertir más tiempo en supervisión. ✓ El puesto del gerente tiene sobrecarga de funciones. ✓ Hay funciones no definidas para algunos puestos. ✓ La jerarquía no está bien definida. ✓ No hay capacitación continua.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reorganizar jefatura de operaciones (incluir un nuevo puesto) ✓ Creación de manuales de procedimientos y de funciones. ✓ Capacitar al personal sobre las áreas técnicas y sobre algunas habilidades blandas, como atención al cliente. ✓ Dar oportunidad de estudiar al personal en un nivel educativo mínimo al que se requiere. ✓ Aplicar métodos de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por falta de conocimientos pueden cometer errores en mantenimientos de equipos costosos. ✓ Conflictos entre personal por no tener definición clara de funciones. ✓ El personal bajo outsourcing no tiene fidelidad directa a la empresa por no ser empleados. ✓ Mala atención a clientes por no tener inducción ni capacitación sobre el tema.

Figura 40. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del área de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 FODA DEL ÁREA DE FINANZAS

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo como un buen sistema contable SAP, internet de alta velocidad, computadoras portátiles. ✓ Sus habilidades profesionales, todo el personal, (Gerente y subordinados) tiene título universitario, con muchos años de experiencia en el tema, financiero y contable. ✓ El personal es muy disponible y flexible en trabajar en horarios extraordinarios. ✓ Según entrevistas con los jefes, el personal mantiene buena comunicación y sus opiniones son escuchadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tienen manuales de políticas contables. ✓ No tienen descriptor de puestos, desconocen algunas obligaciones y responsabilidades. ✓ Algunas funciones no las tienen claras, requieren del recordatorio del gerente del departamento. ✓ No tienen capacitación continua sobre actualizaciones fiscales, normas contables. ✓ No es evaluado su desempeño.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se pueden elaborar manuales de procedimientos de administrativos y contables. ✓ Plan de capacitación. ✓ Aplicar métodos de evaluación periódica. ✓ Tener una misión y visión por departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que el personal pueda renunciar por falta de incentivos económicos, porque no son evaluados no hay medición de crecimiento. ✓ Atrasos en la información por falta de políticas contables definidas. ✓ Pago de multas y sanciones por presentación tardía de impuestos por falta de conocimientos de leyes vigentes.

Figura 41. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del área de finanzas.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 FODA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades profesionales, el personal tiene un nivel educativo universitario. ✓ Tiene experiencia laboral en el área de ventas y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca orientación de servicio al cliente. ✓ Es un departamento nuevo, el personal aún sigue conociendo los alcances de la administración del proyecto inmobiliario y sus servicios de mantenimiento. ✓ No hay manual de funciones definidas. ✓ No tienen plan de capacitación continua. ✓ No han monitoreado el crecimiento del desarrollo inmobiliario en Tegucigalpa.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación del personal sobre temas de tendencias, mercados, atención al cliente. ✓ Desarrollar un plan de mercadeo. ✓ Ofrecer nuevos servicios a clientes. ✓ Elaborar plan de promoción y publicidad. ✓ Crecimiento de proyectos inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El crecimiento de proyectos inmobiliarios, sin monitoreo, puede ocasionar no cumplir con las metas de ventas. ✓ Alta oferta de empresas desarrolladoras y administradoras de proyectos inmobiliarios puede generar una desvinculación del personal de ambas vías.

Figura 42. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del área de comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones en base a los resultados obtenidos del estudio de las variables de investigación y el análisis de los capítulos anteriores; así mismo se desarrollan las recomendaciones en función de aplicar la propuesta presentada en la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

1. De los dieciséis descriptores de puestos analizados solamente dos tiene las funciones alineadas entre las que dicen realizar los empleados y las que el gerente opina que realizan, esto equivale al 13% por lo cual se acepta la hipótesis nula.
2. Con la realización del FODA por cada uno de los tres departamentos, se determinó que los empleados no cuentan con las competencias necesarias requeridas en el puesto, porque no se han aplicado métodos de evaluación que les permita medir su nivel de conocimiento sobre las mismas. Esto genera que al no contar con los conocimientos y habilidades que son las herramientas para lograr la eficiencia, influirá negativamente en su objetivo de crecimiento.
3. La empresa Expression Propiedades como parte de su diseño organizacional cuenta con una misión, visión y objetivos definidos por la gerencia y los socios, pero no ha sido comunicado adecuadamente con el personal porque según cuestionarios el 73.7% no conoce la misión y el 78.9% no conoce ni la visión ni los objetivos, que es una parte importante del diseño organizacional.
4. Al entrevistar a todo el personal sobre sus funciones que realiza encontramos puestos con funciones que incurre en mayor inversión de tiempo a la jornada laboral, que no se pueden delegar por no tener en sus subordinados la persona idónea para estas asignaciones.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Sociabilizar con todo el personal, la propuesta de diseño de estructura organizacional y descriptor de puestos así esté claro su lugar dentro de la organización sus funciones, sus responsabilidades, sus indicadores de entrega de trabajo, los riesgos físicos e intelectuales, los requisitos académicos, las competencias requeridas.
2. Contratar un experto en el área de evaluación de desempeño, para aplicar un modelo de evaluación como el 360.
3. Sociabilizar con todo el personal la misión, visión y valores de la empresa para que todos estén enfocados en el mismo logro de metas y se sientan parte del proceso de expansión de la empresa, adicionalmente deben ser colocados visiblemente dentro de las oficinas administrativas y el área donde descansan el personal de mantenimiento.
4. El puesto del gerente de operaciones tiene funciones de planeación, organización y supervisión, lo cual genera sobrecarga de trabajo. Por eso sugerimos la contratación de un jefe de operación al cual le delegará la parte de supervisión de los puestos técnicos, este nuevo puesto no se incluye en la propuesta del descriptor de puestos porque deben sociabilizarlo y aprobarlo por el Gerente General.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se describirá la propuesta a realizar de acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas a los gerentes y los cuestionarios a todo el personal de Expression Propiedades, los cuales se analizaron anteriormente.

6.1 PROPUESTA

Diseño de la estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Dando respuesta a las preguntas de investigación y los resultados obtenidos en las entrevistas, se considera importante la implementación del proyecto, porque servirá para disminuir la problemática planteada sobre mala toma de decisiones en algunos de los procesos, además de conflictos laborales y mala comunicación por una inadecuada carga laboral, lo cual genera que las funciones que desarrollan los colaboradores sean poco efectivas.

6.3 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Generar orden en la empresa con el diseño de la estructura organizacional, identificando y clasificando las actividades a que se dedica, agrupando en departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.
2. Enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa.
3. Proporcionar una herramienta que le permita a la empresa contar con el personal adecuado a su rubro de negocio y por otro lado a los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.
4. Contribuir con el proceso clave de reclutamiento de personal, porque la empresa conocerá los parámetros que necesita para la contratación de nuevo personal.

5. Identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y; diseña estrategias de mejoramiento.

Para poder comprender y explicar de la mejor manera al personal de la empresa, su estructura organizacional es mediante un organigrama, para ver la jerarquía y líneas de mando, dar a conocer la misión, visión, valores de la empresa, así mismo las funciones estratégicas que comprenden el área donde se desempeñan, para poder visualizar de una manera integral su puesto dentro de la organización.

6.4.1.1 ORGANIGRAMA

El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. Es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando.

Actualmente en Expression propiedades su estructura es vertical está formada por el gerente general y tres gerentes de departamentos, en el caso del departamento de operaciones todo el personal técnico está bajo su subordinación generando una mayor carga laboral, generando una menor eficiencia no por capacidad si no por realizar funciones de planeación y de supervisión, a continuación, el organigrama de la empresa:

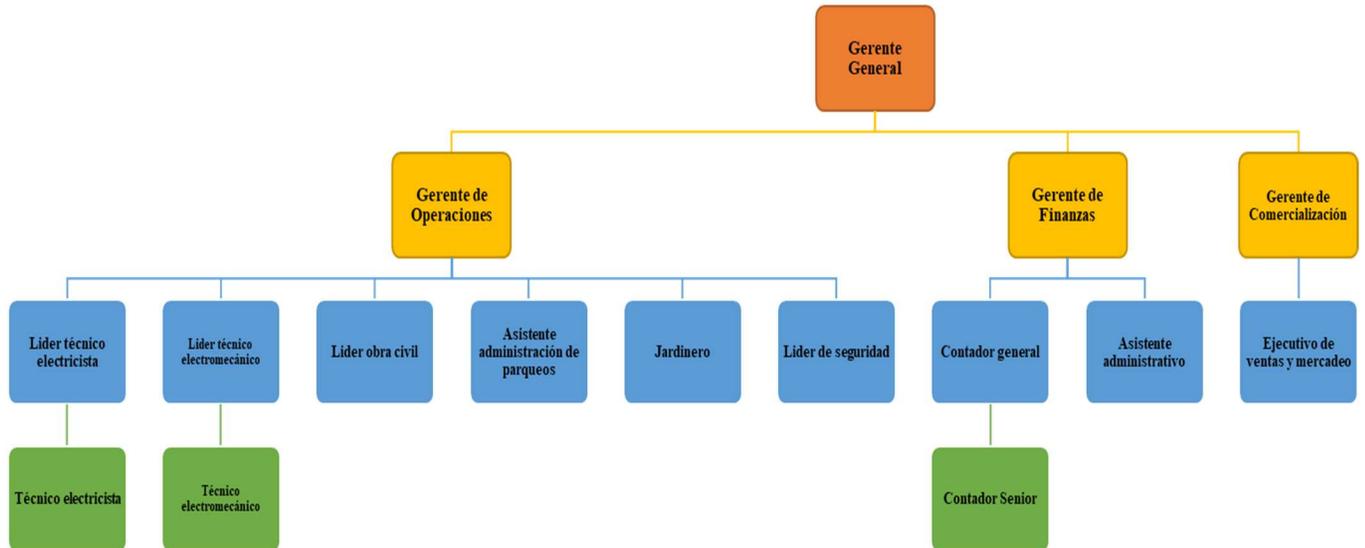


Figura 43. Estructura organizacional actual de la empresa Expression Propiedades.

Fuente: Elaboración propia

Para la empresa Expression Propiedades se diseñó un organigrama, bajo el modelo de organización funcional plana, porque está compuesta siempre por los tres gerentes, cada cual especializado en determinada área, pero se recomendó la inclusión de un nuevo puesto, jefe de operaciones que estará bajo el gerente de operaciones, al cual se le delegará las funciones de supervisión y de su jerarquía estará todos los puestos técnicos.

Con lo anterior el gerente de operaciones planificará correctamente las funciones del departamento, entregará a tiempo reportes, presupuestos, con ello optimizara su desempeño en los objetivos que tiene asignado su puesto.

A continuación, el organigrama propuesto ya con el nuevo puesto para que sea visible para toda la empresa:

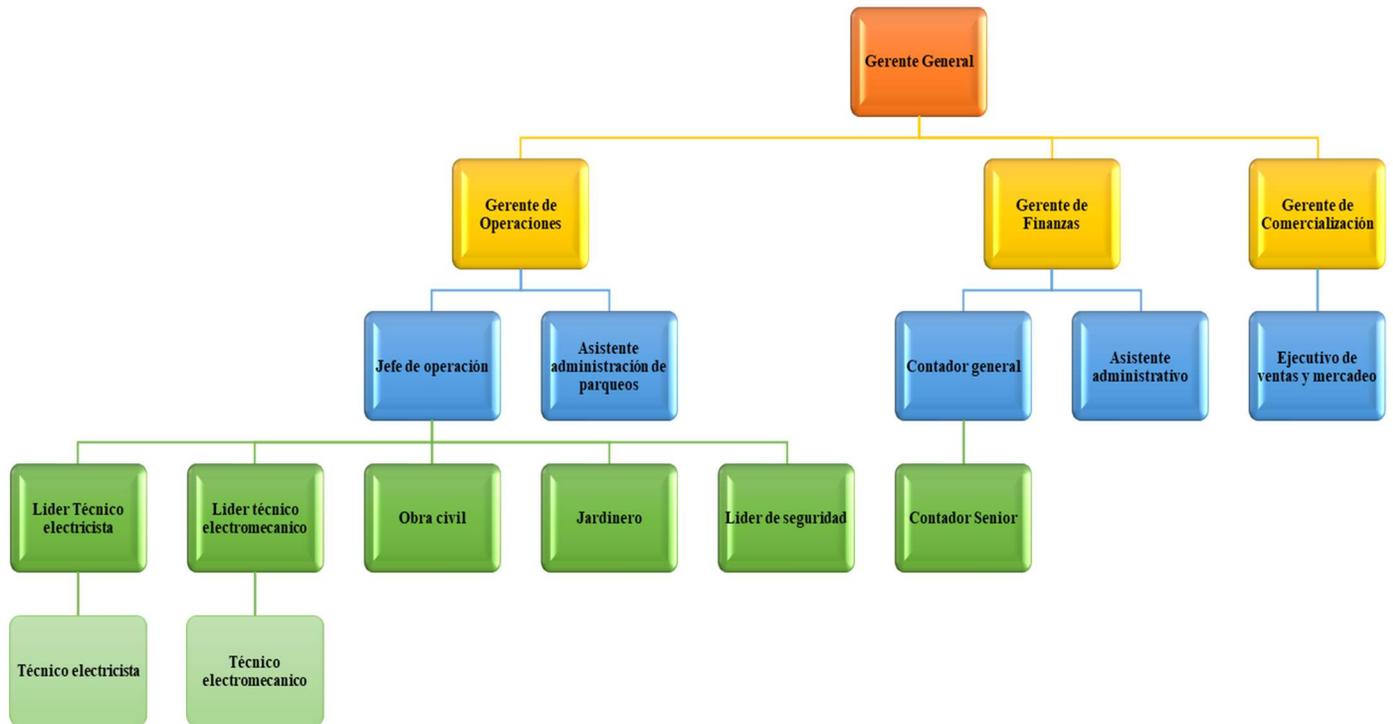


Figura 44. Estructura organizacional propuesta para la empresa Expression Propiedades.

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Como parte de la estructura organizacional se debe tener visible la visión, misión y valores de la empresa para que cada persona que integra la organización se sienta identificada y comprometida con la misma, a continuación, se describe cada uno:

MISIÓN:

Estamos comprometidos a brindar servicios de calidad en los proyectos inmobiliarios y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y ser la primera opción, gracias a los esfuerzos de los profesionales altamente capacitados y apoyados de gestión, herramientas y programas innovadores. Nos esforzamos en proporcionar servicios permanentes para nuestros clientes y trabajar juntos para crear un ambiente ideal donde podemos aprender, crecer y tener éxitos juntos. También llevamos a cabo nosotros mismos la responsabilidad de entregar ideas innovadoras y planes de negocio eficientes para el desarrollo de nuevas inversiones.

VISIÓN:

Convertirnos en un beneficio diversificado para todo proyecto inmobiliario, especializado en la comercialización de bienes raíces y brindarles soluciones en los servicios principales a sus propietarios, con el fin de lograr constantemente cada vez mayor rentabilidad y crecimiento a accionistas y socios comerciales.

VALORES:

1. Calidad en nuestro servicio. Eficiencia, respuestas a medida y valor agregado.
2. Respeto por nuestros clientes, nuestros colaboradores y la comunidad de la que somos parte.
3. Innovación. Mejoramiento continuo de nuestros servicios y procesos.
4. Compromiso. Elegimos el presente para comprometernos con el futuro.
5. Sustentabilidad. Crecemos en forma sustentable, asegurando rentabilidad a nuestros accionistas sin perder de vista nuestras responsabilidades sociales y ambientales.

6.4.1.3 FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Esta empresa tiene tres departamentos claramente establecidos, es por ello que definimos sus funciones estratégicas para completar el diseño de la estructura organizacional:

1. Departamento de operaciones

Funciones:

1. Formulación del plan anual de gastos de operación. Desarrollar y elaborar el plan de mantenimiento, seguridad y limpieza.
2. Supervisar los trabajos de los contratistas. Verificando que los servicios que presten se apeguen a las condiciones estipuladas en los contratos y a las especificaciones de calidad requeridas.
3. Elaborar el programa anual operativo de las instalaciones. Administrar el correcto rendimiento y desempeño de los recursos necesarios para el cumplimiento de los estándares de mantenimiento, limpieza y seguridad ya establecidos.
4. Realizar las Supervisiones en tiempo y Forma de las instalaciones. Con el objetivo de detectar el cumplimiento de los planes, desempeño del personal y contratistas, enfocarse en la resolución de problemas y establecer prioridades en la operación.

5. Generar reporte de rendimiento de recursos y servicios. Estableciendo formato para el rendimiento de cuentas de lo planificado versus lo ejecutado. Dar a conocer a la Gerencia las condiciones óptimas y no deseables que inciden en las labores operativas.

2. Departamento de finanzas

Funciones:

1. Optimizar la ejecución de los recursos presupuestarios, a través de la correcta aplicación de los procedimientos financieros y contables.
2. Coordinar los procedimientos administrativos y contables de facturación, cobros, compras, planillas, impuestos, proveedores y contrataciones, para obtener resultados confiables.
3. Velar por la entrega fidedigna de los estados financieros a accionistas y terceros que la requieran.

3. Departamento de comercialización

Funciones:

1. Planificación y control. Consiste en aplicar en un momento específico del tiempo, las acciones planificadas y posteriormente comparar los resultados reales de la actividad y determinar el rendimiento de las acciones para sacar conclusiones.
2. Estudio de mercado. Proporciona la información que permite a la dirección de la empresa fijar sus políticas y tomar decisiones sobre bases seguras. El estudio de mercado utiliza diferentes fuentes de información (externas e internas), técnica de recolección de datos (entrevistas personales, experimentación, observación, focus group) para llegar a una conclusión más objetiva de las necesidades del cliente.
3. Promoción y publicidad del producto. Con la publicidad se da a conocer el producto al consumidor, se informa de sus características, beneficios y se destacan los principales atributos que se diferencian de la competencia. Con la promoción del producto se pretende incrementar las ventas durante un periodo de tiempo.
4. Comercialización: Consiste en organizar la venta directa y también la relación con intermediarios. Es la función más importante de todas las que se realizan en el

departamento comercial, ya que, a través de la venta, la empresa consigue ingresos por comisión.

6.4.2 DESCRIPTOR DE PUESTOS

Una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de sus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.

Para la elaboración de este descriptor y perfil de puesto se entrevistó a todo el personal de la empresa que son 19 personas, hay preguntas que se realizaron de manera general para completar cada puesto, que según las descripciones de funciones por parte del gerente general y los tres gerentes de departamentos son 16 puestos, en las entrevistas se solicitó que cada uno indicara sus funciones que desempeña, que pudiera identificar cuáles son solo tareas que se derivan de su función, cuáles son las personas que tienen bajo su cargo, que indicara que puesto es y sus respectivas funciones que supervisa.

El descriptor y perfil de puestos se diseñó con el apoyo de dos expertos, por su experiencia como gerentes de recursos humanos, se logró dejar un modelo que fuera fácil de adaptar en los requerimientos básicos de la empresa, que le simplificaran su actualización en los casos que lo requieran, como un crecimiento de la carga laboral por expansión de la empresa.

Los datos que lo conforman son los siguientes:

1. Nombre del puesto.
2. Posición jerárquica.
3. Puesto del supervisor directo.
4. Puesto de los subordinados directos.
5. El organigrama de su puesto.
6. Objetivos del puesto.
7. Funciones principales del puesto.
8. Nivel educativo y formación.
9. Nivel de experiencia en áreas específicas.

10. Competencias requeridas
11. Conocimientos requeridos.
12. Condiciones de trabajo (esfuerzo mental, físico, riesgos, contacto interno y externos)
13. Indicadores de desempeño.

A continuación, el detalle de los puestos valuados en la proporción a las respuestas obtenidas.

Tabla 9. Detalle de puestos para el descriptor.

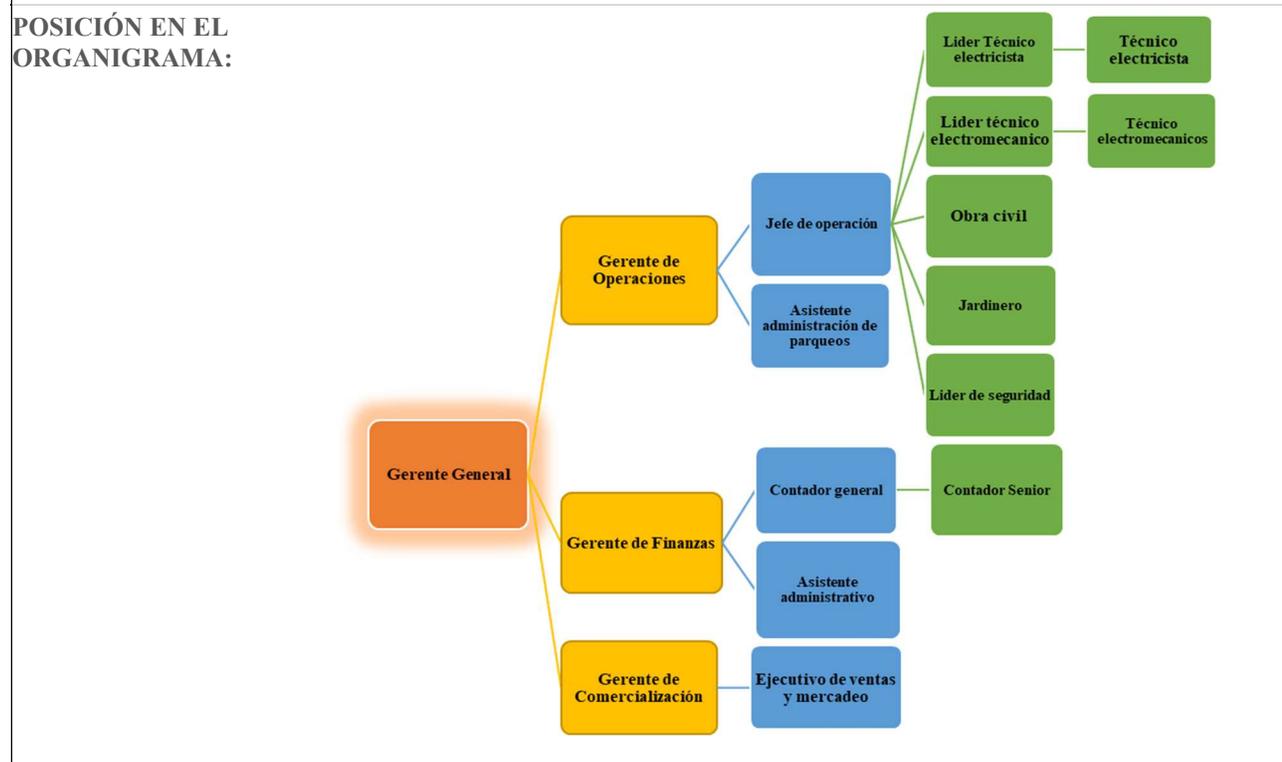
No.	Puesto	Jefe inmediato
1	Gerente general	Accionistas
2	Gerente de operaciones	Gerente general
3	Jefe de operaciones	Gerente de operaciones
4	Líder técnico electricista	Jefe de operaciones
5	Técnico electricista	Líder técnico electricista
6	Líder técnico electromecánico	Jefe de operaciones
7	Técnico electromecánico	Líder técnico electromecánico
8	Líder obra civil	Jefe de operaciones
9	Asistente administrativo de parqueos	Gerente de Operaciones
10	Jardinero	Jefe de operaciones
11	Líder de seguridad	Jefe de operaciones
12	Gerente de finanzas	Gerente general
13	Contador general	Gerente de finanzas
14	Contador Senior	Contador general
15	Asistente administrativo	Gerente de finanzas
16	Gerente de comercialización	Gerente general
17	Ejecutivo de ventas y mercadeo	Gerente de comercialización

Fuente: Elaboración propia

A continuación, el descriptor y perfil por cada puesto de trabajo:

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
UNIDAD A LA QUE REPORTA:	Accionistas
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
PUESTOS QUE SUPERVISA:	1. Gerente de operaciones 2. Gerente de finanzas 3. Gerente de comercialización



OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado y la atención directa a los accionistas e inversores.

FUNCIONES DEL PUESTO
1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
2. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos en coordinación con los gerentes de área.
3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar con liderazgo a sus subordinados.
4. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, fiscal entre otros.
5. Controlar las actividades planificadas comparándolas contra la ejecución y buscar mejoras, incluye flujos, contabilidad, actividades del personal.
6. Coordinar con los gerentes a cargo las reuniones, para aumentar el número y calidad de clientes, revisión de resultados y cualquier otro tema de la empresa.
7. Aprobar presupuestos, estados financieros.
8. Encargado de negociar los créditos con los bancos.

	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

- 9. Preparar informes a los accionistas.
- 10. Aprobar decisiones con respecto a contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- 11. Firmar cheques y aprobación de las salidas de efectivo.

FORMACIÓN ACADÉMICA		
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	x
SECUNDARIA	x	x
TÉCNICO	x	x
UNIVERSIDAD	x	Ingeniería industrial, Administración de empresas
POSGRADO	x	Máster en Finanzas, evaluación de proyectos o Dirección empresarial
OTRAS:		

EXPERIENCIA	
SIN EXPERIENCIA	
1- 2 AÑOS	
2- 4 AÑOS	
4- 6 AÑOS	
6-8 AÑOS	X En funciones relacionadas a la Dirección, Administración de empresas y proyectos.
8-10 AÑOS	
10 AÑOS EN ADELANTE	

COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Habilidades administrativas	x	Liderazgo	x
Habilidades de planificación	x	Tolerancia a la presión	x
Habilidades de negociación	x	Orientación al cliente	x
Habilidades numéricas y matemáticas	x	Comunicación efectiva y coherente	x
Elaboración de flujo gramas y procesos	x	Capacidad de trabajo en equipo	x
Elaboración de planes estratégicos	x	Generador de buen ambiente laboral	x
Dirección de equipos de trabajo	x	Motivador	x
Conocimiento de leyes laborales	x	Solución de problemas	x

CONDICIONES DE TRABAJO	
A. ESFUERZO FÍSICO	
1. Cansancio visual por el uso de la computadora	
2. Largas jornadas sentado.	
.	
B. MENTAL	
1. Alta concentración mental	
2. Planeación estratégica de toda la empresa	
C. RIESGOS	
1. Cansancio mental	

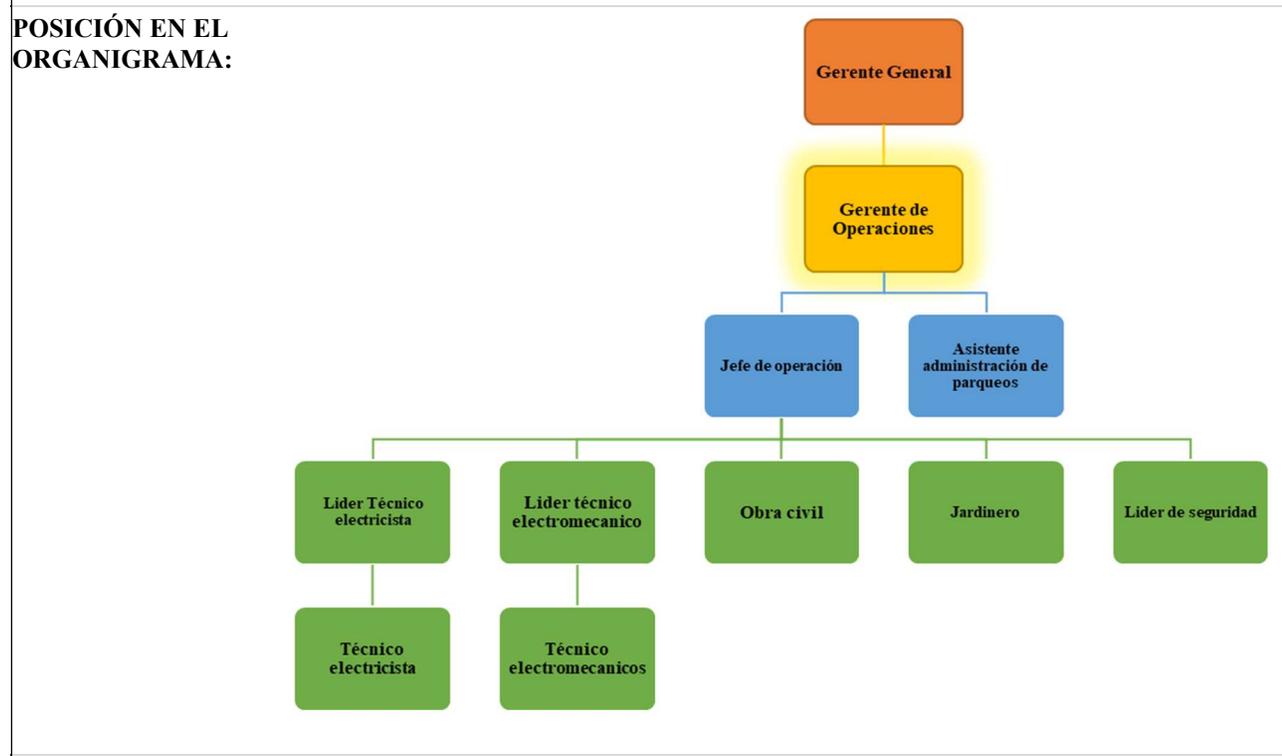
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	----------------------------------	--------------	--

2. Mala negociación con bancos, clientes, proveedores
3. estrés laboral
CONTACTOS INTERNO
1. Todas las unidades
CONTACTO EXTERNO
1. Proveedores
2. Contratistas
3. Clientes
4. Bancos nacionales e internacionales
5. Posibles inversionistas
INDICADORES DE DESEMPEÑO
1. Entrega de reporte de resultados a los accionistas el 15 de cada mes.
2. Entrega de Ejecución presupuestaria del año anterior el 10 de enero.
3. Elaboración del plan estratégico y presupuesto del año siguiente el 1 de diciembre.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE OPERACIONES	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente General	
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	1. Jefe de operaciones 2. Asistente administración parqueos



OBJETIVO DEL PUESTO: Mediante una adecuada planificación; garantizar la ejecución de las distintas actividades de mantenimiento, limpieza y seguridad en tiempo, calidad y forma para mantener la óptima operatividad de edificios y servicios del Parque Comercial Los Próceres.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Velar por que se cumplan las disposiciones de Gerencia General.
2. Entrega de reportes semanales a la Gerencia General.
3. Revisar las agendas de trabajo por cuadrilla.
3. Supervisar las labores del personal a cargo.
4. Atención seguimiento y conclusión de solicitudes de trabajo.
5. Velar porque el personal tenga las condiciones básicas de trabajo.
6. Establecer sistemas de evaluación del personal a cargo.
7. Entrega de horas extras de manera quincenal a contabilidad para incluirla en la planilla.
8. Establecer los presupuestos de operaciones anuales.
9. Revisar la ejecución mensual del presupuesto.
10. Establecer sistemas de control, cobro y uso de servicios.
11. Establecer sistemas de métricas para las actividades.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	-------------------------------	--------------	---

12. Establecer sistemas de control y cumplimiento del Outsourcing de seguridad, limpieza y otros mantenimientos.			
13. Revisar los contratos anuales de los servicios bajo outsourcing.			
14. Solicitar y justificar la inclusión de personal en su área en caso de requerirlo.			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA		GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	x	
SECUNDARIA	x	x	
TÉCNICO	x	x	
UNIVERSIDAD	x		Ingeniería industrial (civil o eléctrico)
POSGRADO	x		
OTRAS:			
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS			
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS	X En funciones relacionadas al rubro de servicios de mantenimientos.		
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Habilidades Administrativas	x	Liderazgo	x
Habilidades de Planificación	x	Tolerancia a la presión	x
Habilidades de Negociación	x	Orientación al cliente	x
Habilidades Numéricas y Matemáticas	x	Comunicación Efectiva y Coherente	x
Conocimientos técnicos electricidad	x	Capacidad de Trabajo en Equipo	x
Conocimiento de Seguridad Industrial	x	Generador de Buen Ambiente Laboral	x
Dirección de Equipos de Trabajo	x	Motivador	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Tiempo parcial sentado			
2. Tiempo en movimiento por todos los edificios, apartamentos, centro comercial y otros			
3. Cansancio visual por el uso de la computadora			
B. MENTAL			
1. Alta concentración mental			
2. Planeación de supervisión de actividades			
C. RIESGOS			
1. Cansancio mental			
2. Mala negociación con proveedores			
3. estrés laboral			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

CONTACTO EXTERNO
1. Proveedores
2. Contratistas
3. Entes reguladores del proyecto
INDICADORES DE DESEMPEÑO
1. Entrega de matriz de medición y cálculo de energía eléctrica en los primeros 3 días hábiles del mes.
2. Entrega todos los martes el reporte de actividades de la semana anterior y Cronogramas de la siguiente semana a la Gerencia General.
3. Ejecución presupuestaria en los primeros cinco días del mes siguiente.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE OPERACIONES

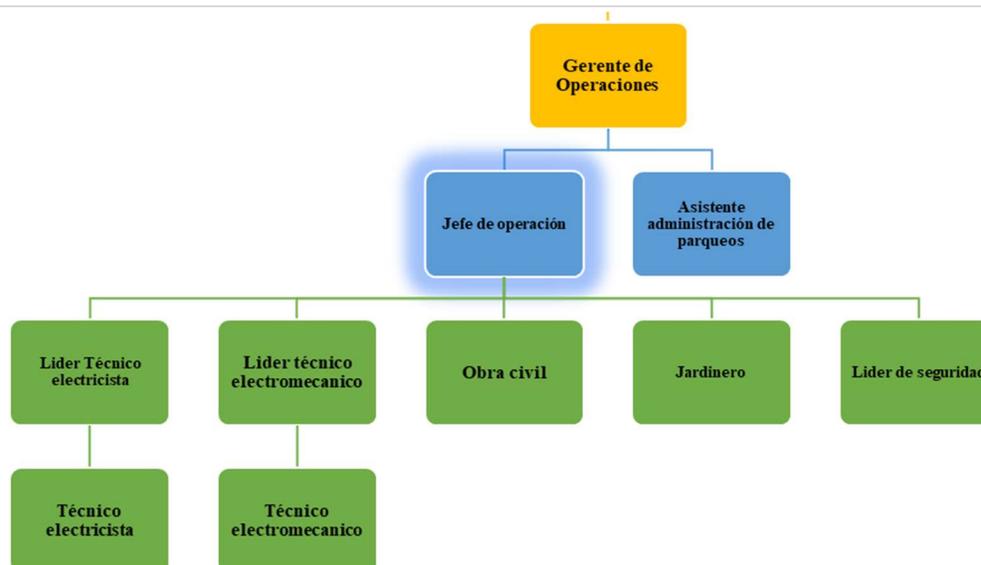
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente de operaciones

DEPARTAMENTO: OPERACIONES

PUESTOS QUE SUPERVISA:

1. Líder electricista
2. Técnico Electricista
3. Líder electromecánico
4. Técnico electromecánico
5. Líder obra civil
6. Jardinero
7. Líder de seguridad

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



OBJETIVO DEL PUESTO: Mediante una adecuada planificación; Colaborar en la supervisión de las distintas actividades de mantenimiento, limpieza y seguridad en tiempo, calidad y forma para mantener la óptima operatividad de edificios y servicios del Parque Comercial Los Próceres.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Entrega de reportes semanales al gerente de operaciones.
2. Establecer las agendas de trabajo por cuadrilla.
4. Velar por el cumplimiento de las agendas de trabajo por cuadrilla.
5. Supervisar las labores del personal a cargo.
6. Atención seguimiento y conclusión de solicitudes de trabajo.
7. Realizar las solicitudes de materiales y equipos de operación.
8. Planear las visitas mensuales de los outsourcing de los mantenimientos de edificios y equipos.
9. Velar por el cumplimiento contractual del Outsourcing
10. Atención, seguimiento y conclusión de reclamos de clientes.
11. Solicitar y justificar la inclusión de personal en su área en caso de requerirlo.
12. Monitorear que los clientes en los condóminos no presentes reclamos

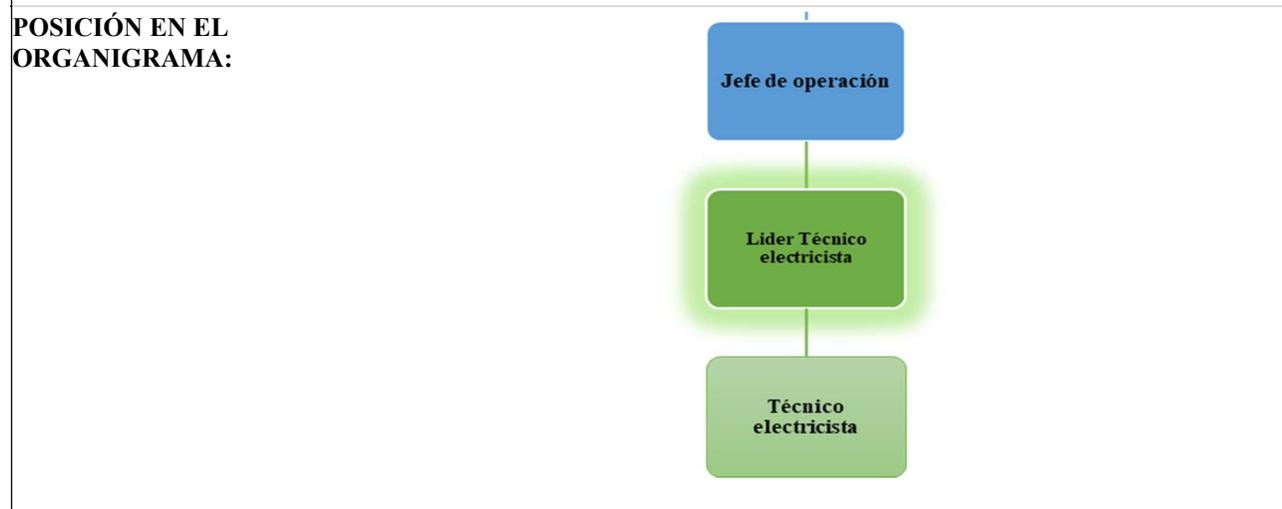
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	-------------------------------	--------------	---

FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA		GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	x	
SECUNDARIA	x	x	
TÉCNICO	x	x	
UNIVERSIDAD	x		Ingeniería civil o eléctrico
POSGRADO	x		
OTRAS:			
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS		X En funciones relacionadas al rubro de servicios de mantenimientos.	
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Conocimientos técnicos electricidad	x	Liderazgo	x
Conocimiento de Seguridad Industrial	x	Tolerancia a la presión	x
Dirección de Equipos de Trabajo	x	Orientación al cliente	x
Motivador	x	Comunicación Efectiva y Coherente	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Tiempo parcial sentado			
2. Tiempo en movimiento por todos los edificios, apartamentos, centro comercial y otros			
B. MENTAL			
1. Alta concentración mental			
2. Planeación de supervisión de actividades			
C. RIESGOS			
1. Cansancio mental			
2. estrés laboral			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades			
CONTACTO EXTERNO			
1. Proveedores			
2. Contratistas			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1. Entrega semanal del reporte de actividades de la semana anterior y reporte de seguimientos			
2			
3			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
---------------------------	--

NOMBRE DEL PUESTO: LIDER TÉCNICO ELECTRICISTA	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Jefe de Operación	
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	1. Técnicos Electricistas



OBJETIVO DEL PUESTO: Cumplir con los mantenimientos establecidos, asistir a emergencias y solicitudes particulares de acuerdo con la asignación de órdenes de trabajo. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos para el departamento.

FUNCIONES DEL PUESTO	
----------------------	--

- | |
|---|
| 1. Asignación y ejecución de órdenes de trabajo diarias a los técnicos electricistas. |
| 2. Solicitud de materiales en base a ordenes de trabajo asignadas por el gerente de operaciones. |
| 3. Responsabilidad directa sobre los equipos de medición, transformación y conducción eléctrica. |
| 4. Velar por el óptimo funcionamiento y asistencia en emergencias en los elevadores y gradas eléctricas. |
| 5. Mantenimiento en 2do. nivel de los sistemas de transformación de los circuitos de alta y media tensión. (Segundo Nivel es para efectos de limpieza superficial y ajustes) el resto es responsabilidad del contratista. |
| 6. Realizar instalaciones eléctricas. |
| 7. Velar porque existan las óptimas condiciones de iluminación en áreas comunes y de servicios. |
| 8. Velar por el encendido y apagado en tiempo y forma de la iluminación y equipos de todos los edificios. |
| 9. Mantenimiento y limpieza en 2do. nivel de generadores. (Limpieza superficial, pruebas de encendido, abastecimiento de Diesel, carga en baterías, verificación y limpieza de transferencias). |
| 10. Inspección visual, limpieza superficial y verificación de condiciones normales de operación de medidores de energía eléctrica. |
| 11. Responsabilidad directa sobre los equipos de medición, transformación y conducción eléctrica. |
| 12. Velar con el cuidado y conservación de los equipos y herramientas utilizadas. |
| 13. Asistencia directa cuando se requiera al área electromecánica. |
| 14. Entregar reportes semanales de las actividades realizadas, fecha, problema, cuando fue resuelto y materiales utilizados. |
| 15. Cotizar los materiales que no se encuentren en bodega. |

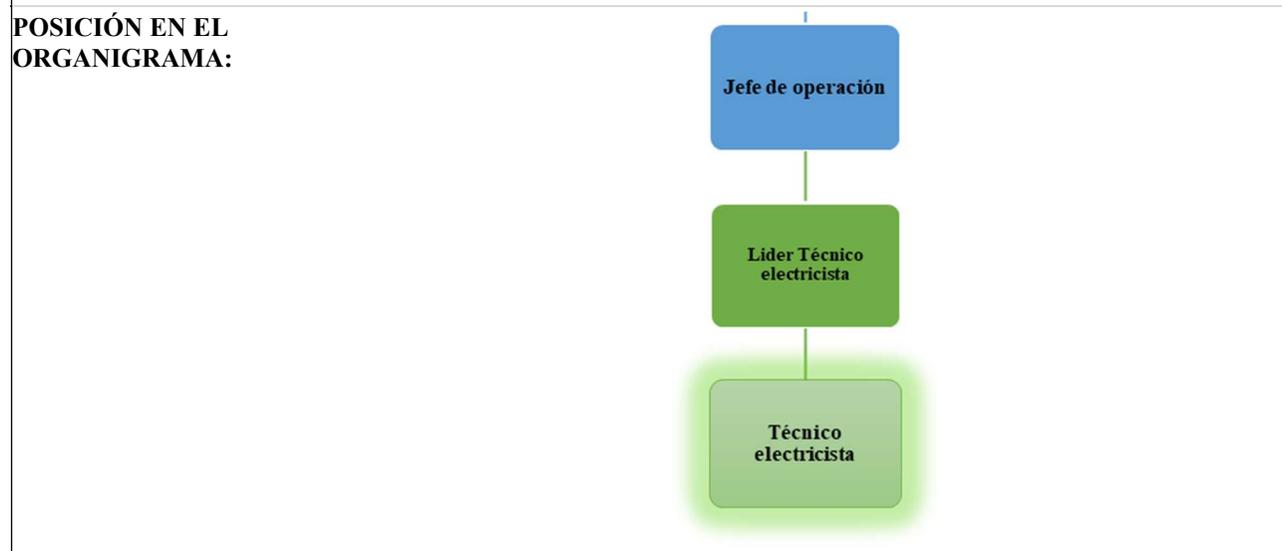
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

16. Otras labores que asigne gerente de Operaciones.			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO	
PRIMARIA	x		
SECUNDARIA	x		
TÉCNICO	x	Título técnico en electricidad.	
UNIVERSIDAD			
POSGRADO			
OTRAS:	Cursos y actualizaciones en el área de electricidad.		
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS	X En empresas donde haya mostrado su conocimiento y que den referencias del mismo.		
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Proactivo	x	Enfoque a resultados	x
Liderazgo	x	Orden y disciplina	x
Supervisión	x	Buenas relaciones personales	x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio visual por leer manuales e instrucciones			
2. Cansancio físico por calor en áreas estrechas			
3. Movilización dentro de los edificios de cada proyecto.			
B. MENTAL			
1. Un poco de estrés por entrega de trabajos a tiempo.			
2.			
C. RIESGOS			
1. Una mala aplicación de los procesos de cableados, descuidos atentan con su vida o de otros			
2.			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Proveedores			
2. Contratistas.			
3.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1. Entrega de reportes semanales con las indicaciones del gerente de operaciones.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	TÉCNICO ELECTRICISTA
UNIDAD A LA QUE REPORTA:	Líder técnico electricista
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno



OBJETIVO DEL PUESTO: Cumplir con los mantenimientos establecidos, asistir a emergencias y solicitudes particulares de acuerdo con la asignación de órdenes de trabajo. Cumplir los procedimientos técnicos y de seguridad establecidos para el departamento.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Ejecución de órdenes de trabajo diarias recibidas por el líder técnico electricista.
2. Mantenimiento, limpieza y re-socado de paneles eléctricos de distribución.
3. Mantenimiento, limpieza y re-socado de gabinetes de medición de servicios de E.E.
4. Mantenimiento, limpieza y re-socado de Controladores, contactores, variadores de frecuencia, reguladores y para rayos.
5. Mantenimiento, limpieza y reparación de equipos extracción, inyección y ventilación.
6. Mantenimiento y limpieza de cuartos eléctricos y subestaciones.
7. Mantenimiento, limpieza y mantener vigentes los extintores asignados a estaciones eléctricas.
8. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos de trabajo y seguridad del departamento de operaciones.
9. Mantenimiento y limpieza de iluminación y sensores de movimiento.
10. Mantenimiento y reparación de rótulos luminosos.
11. Conexión y reconexión del servicio eléctrico.
12. Velar con el cuidado y conservación de los equipos y herramientas utilizadas.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO	
PRIMARIA	X		
SECUNDARIA	X		
TÉCNICO	X	Técnicos electricista	
UNIVERSIDAD			
POSGRADO			
OTRAS:	Conocimiento sobre Código eléctrico internacional, Centros de carga Uso de equipo de medición.		
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS			
X En empresas o contrataciones relacionadas al área de trabajo.			
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Proactivo	x	Enfoque a resultados	x
Liderazgo	Orden y disciplina		x
Supervisión	Buenas relaciones personales		x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio físico por estar en traslado entre edificios de los proyectos.			
2. Agotamiento por estar en lugares con mucho calor.			
3.			
B. MENTAL			
1.			
2.			
C. RIESGOS			
1. Una mala aplicación de los procesos de cableados, descuidos atentan con su vida o de otros			
2.			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Proveedores			
2. Contratistas			
3.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1.			
2.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: LIDER TÉCNICO ELECTROMECAÁNICO	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Jefe de Operación	
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	1. Técnico electromecánico.
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	 <pre> graph TD A[Jefe de operación] --- B[Lider técnico electromecánico] B --- C[Técnico electromecánicos] </pre>
OBJETIVO DEL PUESTO: Cumplir con los mantenimientos establecidos relacionados al área electromecánica, asistir a emergencias y solicitudes particulares de acuerdo con la asignación de órdenes de trabajo. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos para el departamento.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. Asignación y ejecución de ordenes de trabajo diarias.	
2. Solicitud de materiales en base a ordenes de trabajo asignadas.	
3. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos de trabajo y seguridad del departamento de operaciones.	
4. Generación de reportes de trabajo.	
5. Mantenimiento, limpieza y re-socado de paneles de control de bombas, chillers, manejadoras, A/C expansión directa, elevadores, gradas eléctricas, talanqueras, cortinas eléctricas, puertas con magnalock.	
6. Mantenimiento, limpieza y re-socado de Controladores, contactores, variadores de frecuencia, reguladores de sistemas electromecánicos asignados.	
7. Velar por el óptimo funcionamiento y asistencia en emergencias en los elevadores y gradas eléctricas.	
8. Inspección visual, limpieza superficial y verificación de condiciones normales de operación de medidores de agua potable, medidores de flujo de agua de chillers.	
9. Inspección Visual diaria de sistemas de bombeo y dispositivos de almacenamiento, distribución y abastecimiento de agua potable.	
10. Inspección Visual diaria de sistemas de bombeo de los Chillers , dispositivos de enfriamiento y medición relacionados a la función del chiller.	
11. Apoyo a Técnicos Electricistas cuando sea requerido.	
12. Otras relacionadas al puesto.	

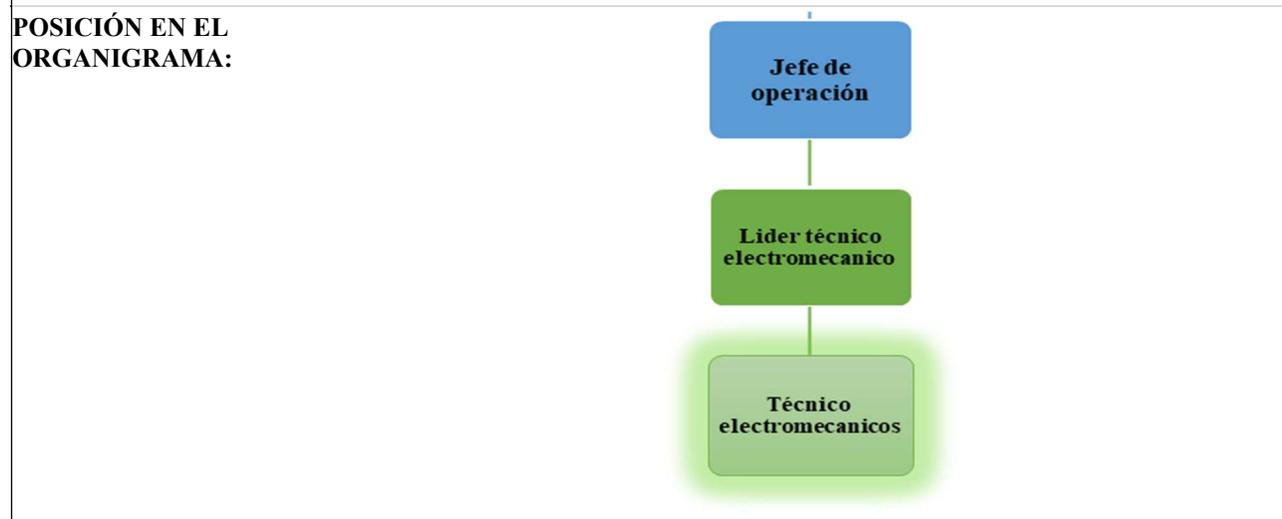
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO	
PRIMARIA	x		
SECUNDARIA	x		
TÉCNICO	x		
UNIVERSIDAD			
POSGRADO			
OTRAS:			
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS	X	En empresas con servicios de mantenimiento de bombas, elevadores, generadores, aires acondicionados.	
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Proactivo	x	Enfoque a resultados	x
Liderazgo	x	Orden y disciplina	x
Supervisión	x	Buenas relaciones personales	x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio físico por estar en movimiento entre edificios.			
2. Cansancio por cargar piezas de equipos.			
3.			
B. MENTAL			
1.			
2.			
C. RIESGOS			
1. Mala aplicación de procedimientos en el trabajo puede ocurrir accidentes.			
2.			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Proveedores			
2. Contratistas			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1. Entrega de reporte semanal de incidencias, que incluyen evaluación y resultados a Gerente de Operaciones.			
2.			
3.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	TÉCNICO ELECTROMECAÁNICO
UNIDAD A LA QUE REPORTA:	Líder técnico electromecánico
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno



OBJETIVO DEL PUESTO: Cumplir con los mantenimientos establecidos relacionados al área electromecánica, asistir a emergencias y solicitudes particulares de acuerdo con la asignación de órdenes de trabajo. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos para el departamento.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Ejecución de ordenes de trabajo diarias asignadas por el líder o en algunos casos por el gerente de operaciones.
2. Mantenimiento, limpieza e inspección en 2do. nivel de equipos de bombeo de agua potable, aguas lluvias, aguas negras, chillers, sistema contra incendio, cisternas.
3. Mantenimiento, limpieza e inspección en 2do. nivel de elevadores, gradas eléctricas y dispositivos de transporte vertical y para exposición.
4. Mantenimiento, y limpieza de cuartos de máquinas de bombas, elevadores, sistema contra incendios, tratamiento de agua, suavizadores de aguas.
5. Mantenimiento, limpieza y mantener vigentes los extintores asignados a estaciones electromecánicas.
6. Velar por el encendido y apagado en tiempo y forma de las bombas de servicios de agua, A/C Chillers, equipos de todos los edificios.
7. Instalación de medidores de agua potable cuando se requiera.
8. Velar por el buen desempeño de los sistemas de bombeo de todos los sistemas.
9. Cortes y reconexión de servicios de agua potable y flujo de agua del chiller.
10. Apoyo con los servicios de mantenimiento de las unidades de A/C expansión directa contratada por inquilinos y co-propietarios, en tiempo y forma.
11. Apoyo a Técnicos Electricistas cuando sea requerido

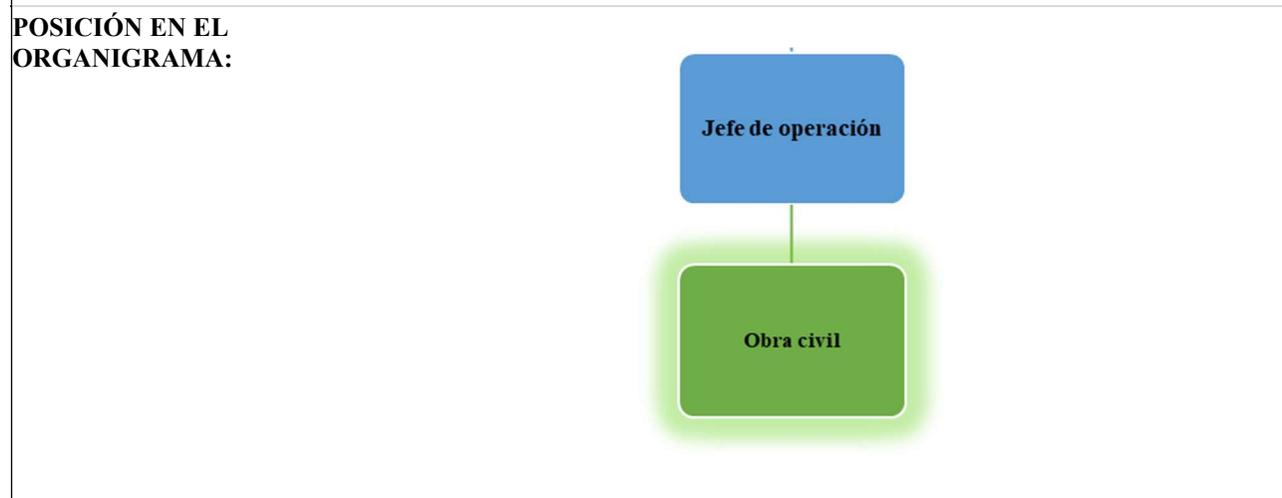
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO	
PRIMARIA	x		
SECUNDARIA	x		
TÉCNICO	x	Pasante de algún colegio técnico o título de educación media.	
UNIVERSIDAD			
POSGRADO			
OTRAS:			
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS	x		
2- 4 AÑOS			
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Proactivo	x	Enfoque a resultados	x
Liderazgo		Orden y disciplina	x
Supervisión		Buenas relaciones personales	x
Innovación y mejora		Orientación al cliente	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio físico por estar en movimiento entre edificios.			
2. Cansancio por cargar piezas de equipos por reparación			
3.			
B. MENTAL			
1.			
2.			
C. RIESGOS			
1. Mala aplicación de procedimientos en el trabajo puede ocurrir accidentes.			
2.			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Contratistas			
2.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1.			
2.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
---------------------------	--	--

NOMBRE DEL PUESTO: LIDER OBRA CIVIL		
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Jefe de Operación		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno	



OBJETIVO DEL PUESTO: Cumplir con los Mantenimientos, reparaciones, fachadas, relacionadas a la infraestructura de los edificios del Parque comercial.

FUNCIONES DEL PUESTO		
----------------------	--	--

1. Ejecución de ordenes de trabajo asignadas por el gerente de operaciones.
2. Solicitud de materiales, equipo y herramientas.
3. Mantenimiento de cielos, paredes, calles, aceras, estacionamientos, edificios, fontanería, albañilería, tabla yeso, pintura, madera. concreto.
4. Mantenimiento y limpieza de canales y drenajes de aguas lluvias.
5. Mantenimiento y limpieza de trampas de grasa, depósitos de aguas negras, aguas lluvias y cisternas.
6. Mantenimiento y Limpieza de losas, azoteas, techos y superficies de recubrimiento.
7. Mantenimiento de calles, senderos, aceras, rótulos de publicidad, señalización vial, puertas y portones.
8. Mantenimiento y limpieza de gabinetes de mangueras de sistema contra incendio.
9. Mantenimiento de oficinas administrativas.

FORMACIÓN ACADÉMICA		
---------------------	--	--

GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	
SECUNDARIA	x	

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

TÉCNICO	x
UNIVERSIDAD	
POSGRADO	
OTRAS:	Conocimiento sobre albañilería, diseño, fontanería, tabla yeso.
EXPERIENCIA	
SIN EXPERIENCIA	
1- 2 AÑOS	
2- 4 AÑOS	x
4- 6 AÑOS	
6-8 AÑOS	
8-10 AÑOS	
10 AÑOS EN ADELANTE	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Proactivo	x
Liderazgo	
Supervisión	
Innovación y mejora	
Enfoque a resultados	x
Orden y disciplina	x
Buenas relaciones personales	x
Orientación al cliente	x
CONDICIONES DE TRABAJO	
A. ESFUERZO FÍSICO	
1. Cansancio por levantar materiales de construcción	
2. Cansancio por estar expuestos en horarios con alta temperatura.	
3.	
B. MENTAL	
1.	
2.	
C. RIESGOS	
1. No realizar las reparaciones de la mejor forma, desperdicios de materiales.	
2.	
CONTACTOS INTERNO	
1. Todas las unidades.	
CONTACTO EXTERNO	
1. Clientes	
2. Proveedores	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1. Entrega de trabajos de acuerdo con presupuesto y cronograma de trabajo por parte del gerente de operaciones.	
2.	
3.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: JARDINERO

UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente de Operaciones

DEPARTAMENTO: OPERACIONES

**PUESTOS QUE
SUPERVISA:** Ninguno

**POSICIÓN EN EL
ORGANIGRAMA:**

OBJETIVO DEL PUESTO: Mantener las áreas verdes del parque comercial en las mejores condiciones.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Ejecución de ordenes de trabajo asignadas por el gerente de operaciones.
2. Solicitud de materiales, equipo y herramientas.
3. Mantenimiento y limpieza de áreas verdes y calles.
4. Podar, regar y abonar las distintas áreas de jardines, arboles, césped y toda área verde del complejo.
5. Apoyo a obra civil en el mantenimiento de calles y aceras.
6. Mantenimiento de equipo para el desarrollo de actividades de jardinería.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

FORMACIÓN ACADÉMICA		
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	
SECUNDARIA	x	
TÉCNICO		
UNIVERSIDAD		
POSGRADO		
OTRAS:	Conocimientos de jardinería, Limpieza y Mantenimiento herramientas.	
EXPERIENCIA		
SIN EXPERIENCIA		
1- 2 AÑOS	x	Haber trabajado como jardinero anteriormente o en cargo similar de mantenimiento.
2- 4 AÑOS		
4- 6 AÑOS		
6-8 AÑOS		
8-10 AÑOS		
10 AÑOS EN ADELANTE		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Proactivo	x	Enfoque a resultados
Liderazgo		Orden y disciplina
Supervisión		Buenas relaciones personales
Innovación y mejora		Orientación al cliente
		x
		x
CONDICIONES DE TRABAJO		
A. ESFUERZO FÍSICO		
1. Cansancio físico por jornadas de trabajo expuestas a altas temperaturas.		
2. Esfuerzo físico por cargar materiales o botar desperdicios.		
3.		
B. MENTAL		
1.		
2.		
C. RIESGOS		
1. No aplicar medidas de seguridad al manipular herramientas que pueden ocasionar accidentes personales.		
2.		
CONTACTOS INTERNO		
1. Todas las unidades.		
CONTACTO EXTERNO		
1. Clientes		
INDICADORES DE DESEMPEÑO		
1. La visibilidad de las instalaciones y retroalimentación del gerente de operaciones.		

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: LIDER DE SEGURIDAD	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Jefe de operación	
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	
	1. El personal asignado por el outsourcing mientras se contratan guardias permanentes.
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	 <pre> graph TD A[Jefe de operación] --- B[Lider de seguridad] </pre>
OBJETIVO DEL PUESTO: Supervisar y desarrollar las estrategias y roles de trabajo para garantizar la seguridad y bienestar de clientes, empleados e inmuebles.	

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Genera agendas de trabajo para contratistas
2. Generar planes de seguridad
3. Supervisión y seguimiento de Planes de Seguridad
4. Supervisión de empleados de seguridad (Contratistas)
5. Revisión de Libro de Novedades y seguimiento de las correcciones.
6. Velar por que el parque cumpla con los requisitos de seguridad establecidos
7. Control de asistencia de personal de seguridad (Contratista)
8. Seguimiento de cámaras de seguridad.
9. Evaluación semanal de labor de Contratista.
10. Reuniones para seguimiento de mejoras de seguridad.

FORMACIÓN ACADÉMICA

GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	
SECUNDARIA	x	
TÉCNICO	x	Título de educación media.

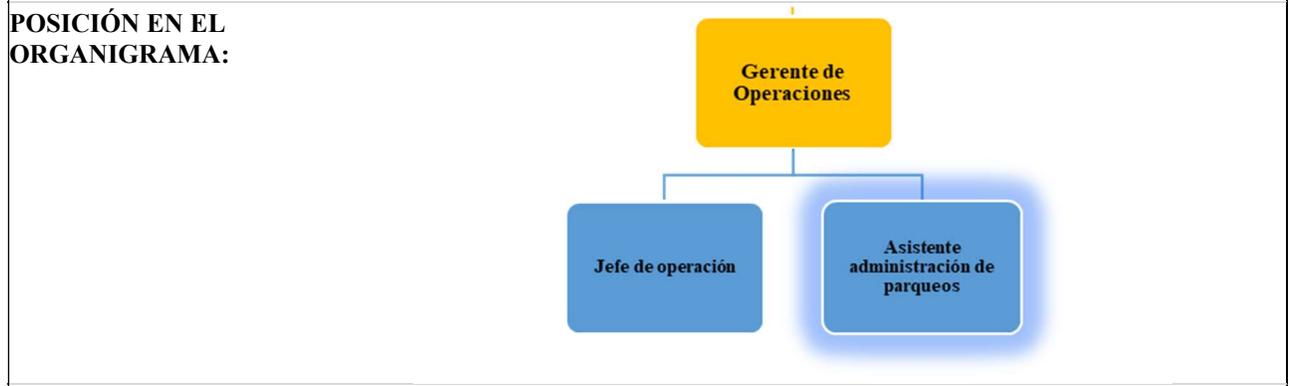
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

UNIVERSIDAD			
POSGRADO			
OTRAS:		Conocimientos sobre seguridad de Personas, de edificios, zona industrial, cámaras de seguridad, manejo de personal, manejo de armas, Planes de Contingencia.	
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS			
4- 6 AÑOS		x Experiencia como supervisor de seguridad, jefe de seguridad, servicio militar.	
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Proactivo	x	Enfoque a resultados	x
Liderazgo	x	Orden y disciplina	x
Supervisión	x	Buenas relaciones personales	x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio físico por estar largas jornadas en supervisión por toda la instalación del parque.			
2.			
3.			
B. MENTAL			
1.			
2.			
C. RIESGOS			
1. Portar arma.			
2. Faltar a la ética, está a cargo de contratistas no empleados directos.			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Contratistas			
2. Clientes			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1. Generar reportes de trabajo e incidencias semanales al gerente de operaciones.			
2. Presentar proyectos de mejora a Gerencia para apoyo en la seguridad de las diferentes áreas.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRACIÓN DE PARQUEOS	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente de Operaciones	
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno



OBJETIVO DEL PUESTO: Cobrar los servicios por usos de estacionamientos de los proyectos que conforman El Parque Comercial, brindando un trato cordial a los clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cumplir con las asignaciones del jefe inmediato.
2. Realizar la validación y cobro de los tickets de estacionamientos en el software de parqueos.
3. Solicitar la compra de papelería para la facturación, tickets.
4. Control de caja chica de fondos.
5. Cierre diario en el sistema de cobros.
6. Atención al cliente.
7. Entregar reportes a contabilidad.
8. Atención a los contratistas que proveen el servicio de mantenimiento a equipo y software.
9. Control de los planos de estacionamientos para ubicación a clientes.

FORMACIÓN ACADÉMICA

GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	

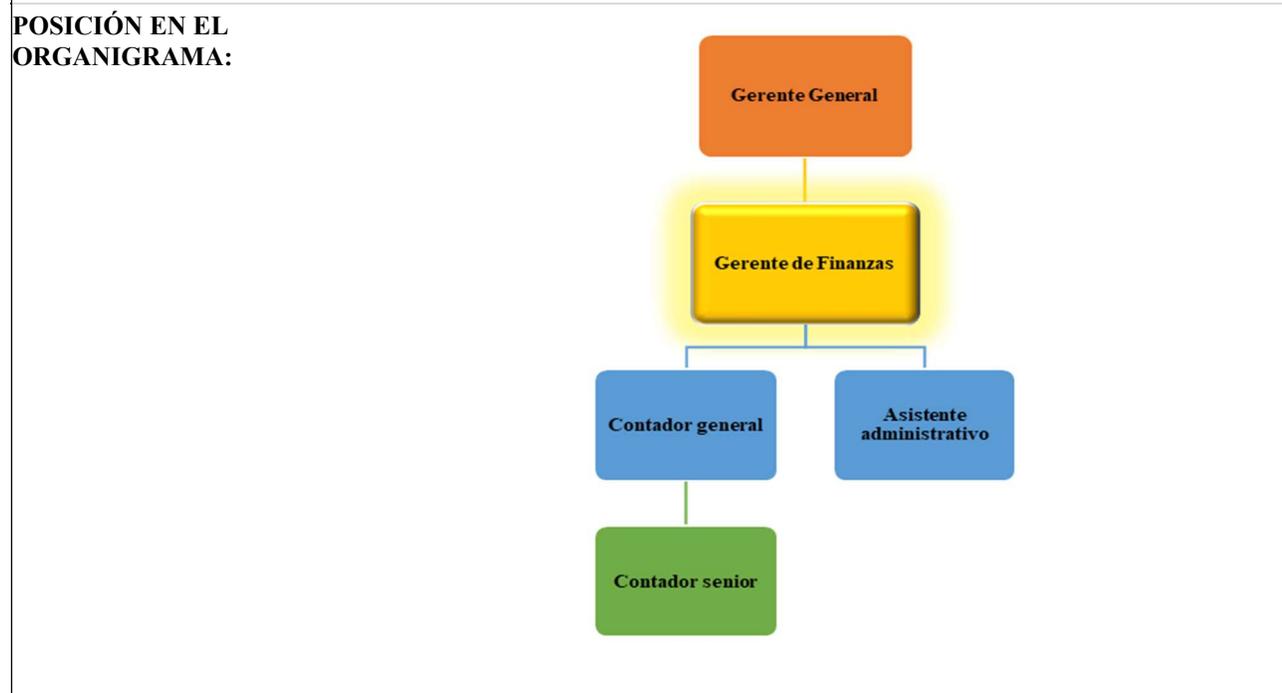
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

SECUNDARIA	x	
TÉCNICO	x	Pasante de alguna carrera de contaduría o que pueda
UNIVERSIDAD		
POSGRADO		
OTRAS:	Conocimientos de office, de contabilidad y de atención al cliente	
EXPERIENCIA		
SIN EXPERIENCIA		
1- 2 AÑOS	x	
2- 4 AÑOS		
4- 6 AÑOS		
6-8 AÑOS		
8-10 AÑOS		
10 AÑOS EN ADELANTE		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Proactivo	x	Enfoque a resultados x
Liderazgo		Orden y disciplina x
Supervisión		Buenas relaciones personales x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente x
CONDICIONES DE TRABAJO		
A. ESFUERZO FÍSICO		
1. Cansancio visual leve por estar monitoreando el sistema.		
2.		
3.		
B. MENTAL		
1.		
2.		
C. RIESGOS		
1. Mala aplicación de los cobros en el sistema, molestias de los clientes.		
2.		
CONTACTOS INTERNO		
1. Todas las unidades.		
CONTACTO EXTERNO		
1. Clientes		
2. Proveedores		
3.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO		
1. Cierres diarios del sistema de cobros que deben ser igual a los depósitos y estados de cuenta bancario.		
2. Reporte mensual de ingresos por este rubro de parqueos por cobro diario.		

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE FINANZAS	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente General	
DEPARTAMENTO:	Finanzas
PUESTOS QUE SUPERVISA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contador General 2. Contador senior 3. Asistente administrativa



OBJETIVO DEL PUESTO: Analizar la información financiera y presentar los resultados obtenidos mediante informes a la gerencia general y apoyar en su discusión con los accionista e inversionistas.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Preparar el presupuesto anual de toda la empresa, en coordinación con los demás departamentos, para entregar a la gerencia general.
2. Presentar al cierre de año la ejecución presupuestaria.
3. Estimar costos y ganancias para aprobación de la gerencia general.
4. Control de los activos de la empresa y los que están en administración.
5. Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y contables para dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras.
6. Aprobar ajustes y transacciones que afecten el estado financiero de la empresa.
7. Dar visto bueno a estados financieros desde el software contable y luego discutirlos con el contador general.
8. Idear estrategias fiscales y financieras para maximizar las ganancias de la empresa.
9. Revisar semanal el flujo de efectivo en relación con la planeación del presupuesto anual y desarrollar políticas para regular las variaciones significativas.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

10. Trabajar en conjunto con los Abogados durante revisiones y contratos nuevos de outsourcing, empleados o cualesquiera contratistas.
11. Analizar la información que se presentara a gerencia general para ser revisada por los accionistas.
12. Supervisar las operaciones y desarrollo del personal a cargo.
13. Apoyar en el reclutamiento y capacitación de personal relacionado a su jerarquía.
14. Aprobar los pagos semanales.
15. Firmar cheques y autorizar transferencias bancarias.
16. Atender las asignaciones relacionadas al cargo por parte del gerente general.

FORMACIÓN ACADÉMICA

GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	
SECUNDARIA	x	
TÉCNICO	x	
UNIVERSIDAD	x	Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas
POSGRADO		
OTRAS:	Manejo de Software Financiero/Contable.	

EXPERIENCIA

SIN EXPERIENCIA	
1- 2 AÑOS	
2- 4 AÑOS	
4- 6 AÑOS	x En el puesto de financiero o de administrador
6-8 AÑOS	
8-10 AÑOS	
10 AÑOS EN ADELANTE	

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Habilidades Administrativas	x	Habilidades de Comunicación	x
Habilidades Financieras	x	Liderazgo	x
Habilidades de Planificación	x	Capacidad de Trabajo en Equipo	x
Habilidades de Negociación	x	Generador de Buen Ambiente Laboral	x
Habilidades Numéricos y Matemáticas	x	Enfoque a resultados	x
Conocimientos leyes laborales	x	Atención al cliente	x

CONDICIONES DE TRABAJO

A. ESFUERZO FÍSICO

1. Cansancio visual por el uso de la computadora.
- 2.

B. MENTAL

1. Lecturas de leyes, acuerdos, normas.
2. Presión laboral

C. RIESGOS

1. Estrés laboral
2. mala toma de decisiones

CONTACTOS INTERNO

1. Todas las unidades.



CONTACTO EXTERNO

1. Clientes
2. Proveedores
3. Bancos
4. Entes reguladores, gubernamentales.

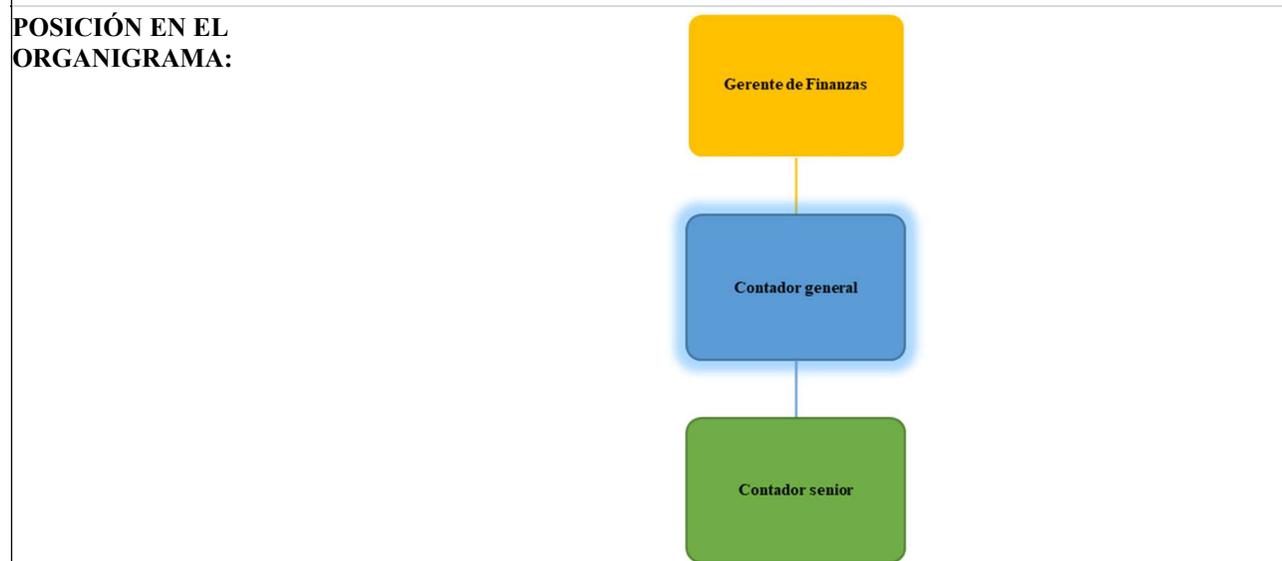
INDICADORES DE DESEMPEÑO

1. Entrega de flujos de efectivos semanales.
2. Entrega ejecución presupuestaria de toda la empresa a más tardar el 10 de cada mes.
3. Revisión de cierre contable el quinto día hábil de cada mes.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente de finanzas
DEPARTAMENTO: Finanzas
PUESTOS QUE SUPERVISA: 1. Contador senior



OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir, controlar el proceso contable, suministrando información confiable, así como oportuna para la toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones. Gestionar la relación con los auditores internos y externos. Gestionar la relación con autoridades fiscales y regulatorias.

FUNCIONES DEL PUESTO

- | |
|---|
| 1. Apoya la gestión financiera de la empresa. |
| 2. Elaborar los estados financieros. |
| 3. Asume responsabilidades de libros contables. |
| 4. Autoriza las conciliaciones financieras. |
| 5. Autoriza las solicitudes de corrección de asientos, anulaciones, pagos efectuados, en el sistema contable. |
| 6. Analiza documentos relacionados con impuestos. |
| 7. Asegurarse de que el proceso contable cumpla con los requisitos de ley. |
| 8. Proporcionar información oportuna de los análisis contables registrados. |
| 9. Apoyo a la auditoría financiera. |
| 10. Elaborar informes financieros y tributarios al gerente de finanzas |
| 11. Revisión de la nómina. |
| 12. Revisión de declaraciones de impuestos. |
| 13. Realizar cierres contables mensuales, anual. |
| 14. Arqueos de caja chica. |
| 15. Realizar transferencias bancarias con aprobación de la gerencia. |
| 16. Reuniones semanales con la gerencia. |
| 17. Cualquier solicitud de reporte contable o financiero que la gerencia considere oportuno. |

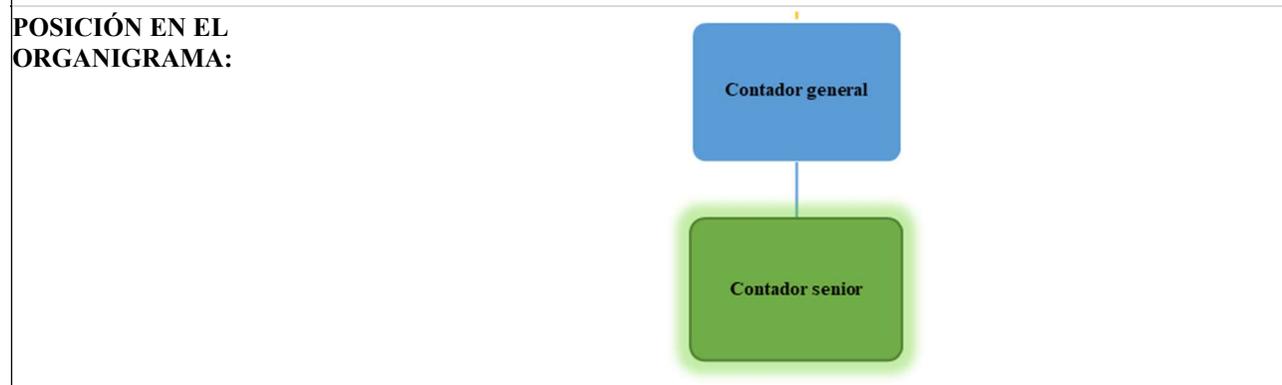
 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO	
PRIMARIA	x		
SECUNDARIA	x		
TÉCNICO	x		
UNIVERSIDAD	x	Licenciatura en Contaduría Pública, debidamente colegiado	
POSGRADO			
OTRAS:	Conocimientos sobre NIIF completas y Pymes, legislación tributaria y laboral.		
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS	x	Responsabilidad afines al cargo.	
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Habilidades Financieras	x	Generador de Buen Ambiente Laboral	x
Habilidades Numéricas y Matemáticas	x	Enfoque a resultados	x
Habilidades de Comunicación	x	Atención al cliente	x
Liderazgo	x	Enfoque a resultados	x
Capacidad de Trabajo en Equipo	x	Motivador	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio visual por estar en la computadora.			
B. MENTAL			
1. Presión laboral			
2. Lectura de actualización de leyes fiscales, tributarias y laborales			
C. RIESGOS			
1. Estrés laboral			
2. Mal análisis financiero o contable			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Clientes			
2. Proveedores			
3. Bancos			
4. Auditoría externa y entes reguladores.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1. Cierre contable mensual 5 días del mes siguiente.			
2. Presentación de impuestos y retenciones el 8 de cada mes.			
3. Estados financieros mensual para revisión a gerencia el 10 de cada mes.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
---------------------------	--	--

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR SENIOR		
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Contador general		
DEPARTAMENTO:	Finanzas	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno	



OBJETIVO DEL PUESTO:

FUNCIONES DEL PUESTO		
----------------------	--	--

1. Apoyo al contador general.
2. Facturación de los diferentes rubros de servicios.
3. Coordinar envíos de facturas digitales y físicas.
4. Realizar las conciliaciones financieras.
5. Registros contables sobre provisiones, gastos, depreciaciones o cualquier otra de corrección en el sistema.
6. Documentar y archivar correctamente los soportes de las transacciones.
7. Proporcionar información oportuna de los registros contables registrados.
8. Apoyo a la auditoría financiera.
9. Elaboración de la nómina.
10. Preparar las declaraciones de impuestos.
11. Apoyo en cierres contables mensuales, anual.
12. Control de caja chica.
13. Cualquier solicitud de reporte contable que el contador general considere oportuno.
14. Actualizar en el sistema las cuentas por cobrar, realizando los respectivos recibos de caja
15. Enviar el reporte depurado de las cuentas por cobrar al contador general cada viernes.

FORMACIÓN ACADÉMICA		
---------------------	--	--

GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	
SECUNDARIA	x	
TÉCNICO	x	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente de finanzas
DEPARTAMENTO: Finanzas

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyo eficiente y coordinado de la gestión de cobro, agendas gerenciales, control y archivos de contratos de clientes, proveedores, contratistas y custodia de archivos legales.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Apoyo a la gerencia de finanzas en las reuniones.
2. Envío de facturas digitales a clientes corporativos.
3. Responder las solicitudes de clientes y gestionar con el departamento que corresponda.
4. Realizar gestión de cobro semanal de acuerdo con el cuadro recibido por contabilidad y dar seguimiento.
5. Control de los contratos de clientes, proveedores y documentos legales de la empresa.
6. Llenar formularios solicitados por clientes y enviarlos a firma a la gerencia de finanzas.
7. Apoyo a contabilidad en casos que sus funciones estén ligadas.

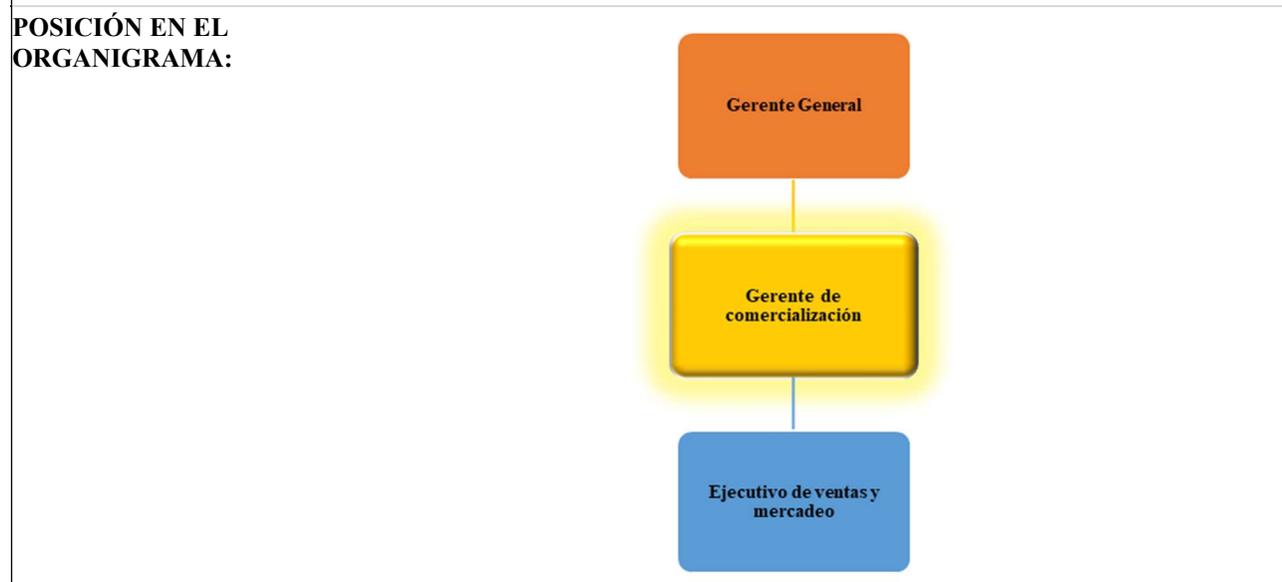
	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022

FORMACIÓN ACADÉMICA		
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	
SECUNDARIA	x	
TÉCNICO	x	
UNIVERSIDAD	x	Pasante de Licenciatura en Administración de empresas.
POSGRADO		
OTRAS:	Manejo de Software de Oficina (Office) Habilidades de Redacción	
EXPERIENCIA		
SIN EXPERIENCIA		
1- 2 AÑOS		
2- 4 AÑOS	x En cargos similares o de secretaria administrativa.	
4- 6 AÑOS		
6-8 AÑOS		
8-10 AÑOS		
10 AÑOS EN ADELANTE		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Proactivo	x	Enfoque a resultados x
Liderazgo	x	Orden y disciplina x
Supervisión		Buenas relaciones personales x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente x
CONDICIONES DE TRABAJO		
A. ESFUERZO FÍSICO		
1. Cansancio visual por estar en la computadora.		
2.		
3.		
B. MENTAL		
1. Atención de quejas y reclamos.		
2.		
C. RIESGOS		
1. Mala disposición de atención al cliente.		
2.		
CONTACTOS INTERNO		
1. Todas las unidades.		
CONTACTO EXTERNO		
1. Clientes.		
2. Proveedores		
3.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO		
1. Gestión de cobro cada lunes y seguimiento de este.		
2. Actualización de base de datos de clientes.		
3.		

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente General	
DEPARTAMENTO:	Comercialización (ventas y mercadeo)
PUESTOS QUE SUPERVISA:	1. Ejecutivo de ventas y mercadeo.



OBJETIVO DEL PUESTO: Definir y dirigir la estrategia comercial. Analizar e investigar mercados, (en conjunto con finanzas y operaciones). Búsqueda permanente de nuevas ideas. Analizar y desarrollar servicios.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Definir y dirigir la estrategia comercial.
2. Analizar e investigar mercados, (en conjunto con finanzas y operaciones). Búsqueda permanente de nuevas ideas.
3. Analizar y desarrollar servicios innovadores dentro del parque comercial.
4. Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.
5. Generar estrategia y plan de marketing para los servicios que brinda la empresa.
6. Definir estrategia de posicionamiento y branding de empresas de servicios a proyectos inmobiliarios.
7. Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con organizaciones de la industria y autoridades representativas del país.
8. Generar una base de datos con clientes potenciales.
9. Atender requerimientos de la gerencia general.
10. Asignar tareas a su personal a cargo.
11. Todas las posibles ventas las debe revisar con el gerente general.

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

FORMACIÓN ACADÉMICA			
GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO	
PRIMARIA	x		
SECUNDARIA	x		
TÉCNICO	x		
UNIVERSIDAD	x	Licenciado en mercadotecnia, arquitectura, ingeniería.	
POSGRADO			
OTRAS:	Conocimientos sobre planos, diseños inmobiliarios.		
EXPERIENCIA			
SIN EXPERIENCIA			
1- 2 AÑOS			
2- 4 AÑOS	X Cargo relacionados a comercialización de proyectos inmobiliarios.		
4- 6 AÑOS			
6-8 AÑOS			
8-10 AÑOS			
10 AÑOS EN ADELANTE			
COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Habilidades financieras	x	Generador de buen ambiente laboral	x
Habilidades de negociación	x	Enfoque a resultados	x
Habilidades de Comunicación	x	Atención al cliente	x
Liderazgo	x	Motivador	x
Capacidad de trabajo en equipo	x	Creativo	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
A. ESFUERZO FÍSICO			
1. Cansancio visual por estar en la computadora			
2. Cansancio por visitas a clientes potenciales			
3.			
B. MENTAL			
1. Planeación de estrategias de comercialización			
2.			
C. RIESGOS			
1. Mala negociación con clientes.			
2.			
CONTACTOS INTERNO			
1. Todas las unidades.			
CONTACTO EXTERNO			
1. Clientes			
2. Personas potencial de cliente			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
1. Entrega de plan mensual de la estrategia de comercialización y detalle de la gestión realizada.			
2. Base de datos actualizada de clientes y potenciales clientes.			
3.			

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--------------------------------------	---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: EJECUTIVO DE VENTAS Y MERCADEO
UNIDAD A LA QUE REPORTA: Gerente de comercialización
DEPARTAMENTO: Comercialización
PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA: <div align="center" data-bbox="812 504 1055 861">  <pre> graph TD A[Gerente de comercialización] --- B[Ejecutivo de ventas y mercadeo] </pre> </div>

OBJETIVO DEL PUESTO: Brindar el apoyo eficiente, ordenado y oportuno a la gerencia de comercialización, mostrando los proyectos inmobiliarios en administración para su venta y explicar los servicios que se brindan.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Dar seguimiento a personas potenciales de clientes.
2. Mostrar las propiedades que se tienen en administración.
3. Explicar los servicios que se brindan dentro de las instalaciones.
4. Llevar expedientes
5. Apoyar en diseños de publicidad.
6. Asistencia total al gerente de comercialización

FORMACIÓN ACADÉMICA

GRADOS	COMPLETA	GRADO MÍNIMO
PRIMARIA	x	

 EXPRESSION PROPIEDADES	DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO	EDICIÓN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN Septiembre 2022
--	--	---------------------	--

SECUNDARIA	x	
TÉCNICO	x	
UNIVERSIDAD	x	Pasante de Arquitectura, mercadotecnia
POSGRADO		
OTRAS:	Conocimientos sobre lectura de planos, estrategias de ventas.	
EXPERIENCIA		
SIN EXPERIENCIA		
1- 2 AÑOS		
2- 4 AÑOS	X En puestos de venta o de atención al cliente.	
4- 6 AÑOS		
6-8 AÑOS		
8-10 AÑOS		
10 AÑOS EN ADELANTE		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Proactivo	x	Enfoque a resultados x
Liderazgo	x	Orden y disciplina x
Supervisión		Buenas relaciones personales x
Innovación y mejora	x	Orientación al cliente x
CONDICIONES DE TRABAJO		
A. ESFUERZO FÍSICO		
1. Estar en movimiento por todos los edificios para mostrar las instalaciones.		
2.		
3.		
B. MENTAL		
1.		
2.		
C. RIESGOS		
1. Desconocer los servicios o propiedades a ofrecer		
2.		
CONTACTOS INTERNO		
1. Todas las unidades.		
CONTACTO EXTERNO		
1. Clientes		
2. Personas clientes potenciales		
3.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO		
1. Entrega semanal de reporte de actividades, seguimientos y resultados.		
2.		
3.		

6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Tabla 10. Líneas de acción de la implementación de la propuesta.

No	Actividad	Acciones	Recursos	Período de implementación	Responsables
1	Sociabilizar la propuesta de estructura organizacional.	Reunirse gerente general y los tres gerentes de los departamentos para ver como quedo diseñado la estructura organizacional ya ordenadas las funciones.	Sala de juntas, proyector, computadoras personales, agenda, lápiz y papel, descriptor en digital.	Tercera semana de noviembre	Gerente General
2	Sociabilizar la propuesta de descriptores de puesto.	Reunirse gerente general y los tres gerentes de los departamentos para ver como quedo diseñado el manual de descriptor de puestos.	Sala de juntas, proyector, computadoras personales, agenda, lápiz y papel, descriptor en digital.	Tercera semana de noviembre	Gerente General
3	Discusión, reajuste y aprobación de la propuesta de estructura organizacional y descriptores de puesto.	Cada gerente vera si están completas las funciones y si los perfiles se adaptan a las necesidades de cada puesto. Si cumplen con lo esperado del análisis de comparar su opinión y la de sus subordinados, lo aprobaran y se lo indicaran al gerente general, lo mismo si hubiera cambios. Una vez aceptado se firman.	Sala de juntas, proyector, computadoras personales, agenda, lápiz y papel y 4 impresiones de la nueva estructura y descriptor de puestos, solo para gerente general y gerencias. Merienda.	Cuarta semana de noviembre	Gerente General
4	Sociabilizar con todo el personal la misión, visión y objetivos de la empresa.	Reunirse gerente general con todo el personal y explicar la misión, visión y objetivos de la empresa para que todos lo conozcan y la comprendan.	Sala de juntas, disponibilidad de tiempo, proyector, computadora. Merienda.	Cuarta semana de noviembre	Gerente General
5	Colocación de rótulos de visión, misión y objetivos en la oficina administrativa y áreas de mantenimiento.	Se deberá enviar a elaborar los rótulos, en dos juegos (área de administración y de mantenimiento) por durabilidad y practicidad seria en vinil impreso en pvc. Estar listos antes de la sociabilización.	Dos juegos de rótulos, uno para cada área.	Cuarta semana de noviembre	Gerente de operaciones
6	Análisis y discusión del descriptor de puestos y estructura organizacional con empleados del departamento de operaciones.	Se reunirá el gerente de operaciones con el personal que está bajo su jerarquía y comentará a detalle las funciones por puestos, elaborará un horario para atenderlos por separado y así mostrarle los requerimientos del perfil y sus funciones.	10 impresiones individuales del descriptor de puesto, sala de juntas, agenda, lápiz y papel, meriendas para empleados	Primera semana de diciembre	Gerente de operaciones

No	Actividad	Acciones	Recursos	Período de implementación	Responsables
7	Análisis y discusión del descriptor de puestos al departamento de finanzas.	Se reunirá el gerente de finanzas con el personal que está bajo su jerarquía y comentará a detalle las funciones por puestos, elaborará un horario para atenderlos por separado y así mostrarle los requerimientos del perfil y sus funciones.	4 impresiones individuales de análisis de puesto, impresiones de la nueva estructura, sala de juntas, agenda, lápiz y papel, merienda para los empleados.	Primera semana de diciembre	Gerente de finanzas
8	Análisis y discusión del descriptor de puestos al departamento de Comercialización.	Se reunirá el gerente de comercialización con el personal que está bajo su jerarquía y comentará a detalle las funciones por puestos, elaborará un horario para atenderlos por separado y así mostrarle los requerimientos del perfil y sus funciones.	1 impresiones individuales de análisis de puesto, impresiones de la nueva estructura, sala de juntas, agenda, lápiz y papel, merienda para los empleados.	Primera semana de diciembre	Gerente de comercialización
9	Distribución de los descriptores de puesto a sus ocupantes y superiores.	Se les entregara el descriptor de su puesto a cada persona, la cual firmaran en dos copias, una personal y otra para el archivo.	Dos copias de impresiones individual de cada descriptor de puesto para que sean firmados, sala de juntas, lápiz y papel.	Primera semana de diciembre	Cada gerente de departamento
10	Actualizar el perfil de puestos cada año o en casos fortuitos.	Actualizar el perfil de puestos cada año, o en caso de cambios significativos de crecimiento. En caso realizarlo internamente por el gerente de área, deberá invertir bastante tiempo en diseñar las funciones adecuadas y el perfil idóneo. Tendrá que evaluar si el nuevo puesto, deberá tener funciones totalmente nuevas o combinadas con otros puestos.	Sala de juntas, computadora personal, disponibilidad de tiempo.	De la primera a la cuarta semana de octubre 2023	Gerente de Departamento
11	Actualizar el perfil de puestos cada año, o en caso de cambios significativos de crecimiento. En caso de contratar un experto en recursos humanos.	Actualizar el perfil de puestos cada año, o en caso de cambios significativos de crecimiento En caso de contratar un experto en recursos humanos.	Tiempo para la entrevista del experto.	De la primera a la cuarta semana de octubre 2023	Gerente de Departamento

No	Actividad	Acciones	Recursos	Período de implementación	Responsables
12	Inclusión de un puesto nuevo (jefe de operación).	De acuerdo con la revisión de funciones y tareas se debe contratar a un jefe de operación que vea la parte de supervisión de las áreas de limpieza, mantenimiento y seguridad. Se deberá diseñar el descriptor, perfil y establecer su salario, sugerimos el valor de mercado. Se deberá incluir esta propuesta en el plan estratégico de la empresa y contratarlo a mediados del año siguiente.	Descriptor de puesto, presupuesto para nueva contratación.	De la primera a la cuarta semana de enero 2023	Gerente de operaciones
13	Evaluación 360	Para contar con el personal que tenga las competencias necesarias a cada puesto y que fueron descritas en el perfil y descriptor de puestos, es necesario evaluarlo, para ello se debe contratar a un experto que pueda aplicarla y analizarlo, para definir correctamente el personal idóneo	Descriptor de puestos, sala de juntas, presupuesto aprobado	De la primera a la cuarta semana de marzo de 2023	Gerente General
14	Plan de capacitación.	Para elaborar el plan de capacitación se deberá, tomar en cuenta los temas que mencionaron en las entrevistas, de los cuales consideran que su personal carece. Elegir 2 temas por cada departamento y planificar que se puedan realizar de manera trimestral, para que los costos de la misma manera se puedan provisionar. Contratar a expertos en el área de recursos humanos.	Elección de 2 temas que afecten directamente al personal a evaluar	De la primera semana de abril a la cuarta de octubre 2023	Cada gerente de departamento
15	Revisar inscripción al INFOP.	Solicitar los temas que está brindando esta institución. Revisar cuales serían los idóneos que podrían ser útiles al personal en el corto plazo. (Liderazgo, relaciones interpersonales, electricidad, etc.)	Presupuesto para contratar al experto.	Segunda semana de enero de 2023	Cada gerente de departamento
16	Contratación de un experto sobre tema de atención al cliente.	Mientras definen los temas que consideren necesarios para la operación surgió uno en específico, que es para todos los empleados y es la de atención al cliente, contratar un experto en el tema.	Presupuesto para contratar al experto.	De la primera a la cuarta semana enero de 2023	Gerente de operaciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Cronograma de la implementación de la propuesta.

No	Actividad	nov-22				dic-22				ene-23				feb-23				mar-23				abr-23				may-23				jun-23				jul-23				ago-23				sep-23				oct-23			
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem								
1	Sociabilizar la propuesta de estructura organizacional																																																
2	Sociabilizar la propuesta de descriptores de puesto.																																																
3	Discusión, reajuste y aprobación de la propuesta de estructura organizacional y descriptores de puesto.																																																
4	Sociabilizar con todo el personal la misión, visión y objetivos de la empresa																																																
5	Colocación de rótulos de visión, misión y objetivos en la oficina administrativa y áreas de mantenimiento.																																																
6	Análisis y discusión del descriptor de puestos y estructura organizacional con empleados del departamento de operaciones																																																
7	Análisis y discusión del descriptor de puestos al departamento de finanzas.																																																
8	Análisis y discusión del descriptor de puestos al departamento de Comercialización.																																																
9	Distribución de los descriptores de puesto a sus ocupantes y superiores																																																
10	Actualizar el perfil de puestos cada año, o en caso de cambios significativos de crecimiento En caso de contratar un experto en recursos humanos.																																																
11	Inclusión de un puesto nuevo (Jefe de operación)																																																
12	Evaluación 360																																																
13	Plan de capacitación																																																
14	Revisar plan de capacitación al INFOP																																																
15	Contratación de un experto tema sobre atención al cliente.																																																

Fuente: Elaboración propia

El plan de acción que se muestra anteriormente genera costos de implementación, los cuales se mostraran de igual manera reflejando la actividad individual, para que la gerencia pueda ir desarrollando los que son de fácil aplicabilidad y generan menor desembolso, eso no indica que no deberán realizar las demás, solo que requieren inversión de tiempo y provisionarlo en su presupuesto anual.

Tabla 12. Presupuesto de implementación.

No	Actividad	Presupuesto estimado
1	Sociabilizar la propuesta de estructura organizacional.	L600.00
2	Sociabilizar la propuesta de descriptores de puesto.	L600.00
3	Discusión, reajuste y aprobación de la propuesta de estructura organizacional y descriptores de puesto.	L300.00
4	Sociabilizar con todo el personal la misión, visión y objetivos de la empresa.	L1,200.00
5	Colocación de rótulos de visión, misión y objetivos en la oficina administrativa y áreas de mantenimiento.	L2,600.00
6	Análisis y discusión del descriptor de puestos y estructura organizacional con empleados del departamento de operaciones.	L1,750.00
7	Análisis y discusión del descriptor de puestos al departamento de finanzas.	L750.00
8	Análisis y discusión del descriptor de puestos al departamento de Comercialización.	L300.00
9	Distribución de los descriptores de puesto a sus ocupantes y superiores.	L3,040.00
10	Actualizar el perfil de puestos cada año.	L150.00
11	Revisar inscripción al INFOP.	L300.00
	Sub-total	L 11,590.00
12	Actualizar el perfil de puestos cada año, o en caso de cambios significativos de crecimiento. En caso de contratar un experto en recursos humanos.	L8,000.00
13	Inclusión de un puesto nuevo (jefe de operación).	L18,000.00
14	Evaluación 360	L34,700.00
15	Plan de capacitación.	L300,000.00
16	Contratación de un experto sobre tema de atención al cliente.	L25,000.00
Total, costos de implementación de la propuesta		L397,290.00
Reserva por imprevistos 5% (sobre el valor de la capacitación sugerida)		L17,985.00
Total, estimado de inversión de la implementación		L415,275.00

Fuente: Elaboración propia

En el presupuesto se puede observar que hay costos menores por L 11,590.00 que corresponden a la sociabilización, aprobación y entrega a cada colaborador de la herramienta que se les estará entregando con esta investigación, estos costos se deberán incurrir, si la empresa desea aprovechar el entregable sobre la estructura organizacional, descriptores de puestos que se le estará entregando de manera gratuita, la cual va descrita a la medida de su rubro, a las funciones debidamente identificadas para cada uno de los puestos.

Dentro de las mejores prácticas de recursos humanos se solicita que el descriptor de puestos se deba actualizar cada año, si el gerente general en apoyo de los gerentes de departamento consideran que pueden realizar esta actividad, invirtiendo tiempo en entrevistar a su personal, en evaluar el crecimiento de la organización, solamente tendrían el costo económico mínimo de L 150.00 por temas de papeleo o de alguna alimentación al personal mientras lo entrevista, esto ya incluido en el monto mencionado anteriormente.

Pero si lo anterior no sucede y los gerentes opinan que ellos no tendrían la capacidad o el tiempo para realizarlo deberán tener en su presupuesto anual una provisión de L 8,000.00 anuales (ver ítems 12) este valor es menor al que puedan cobrar en una consultoría, en vista que ya tienen descriptor de puesto, solo es actualizarlo, entrevistando a los gerentes para ver la necesidad donde se deben modificar o incrementar funciones, responsabilidades etc.

Si la empresa aprueba las sugerencias y entregable de esta investigación deberá contratar un jefe de operaciones el cual como sugerencia de salario se le asignó L 18,000.00 (ver ítems 13) eso puede ser variable, dependerá de la situación económica de la empresa o cual consideren más adecuado. Igual deberán tenerlo presente en el flujo anual de la empresa.

El resto de los costos significativos representan el 90% y son asignados para capacitación y evaluación del personal, a simple vista se podrían considerar gasto, pero realmente es una inversión, porque saber que conocimientos requieren aprender o reforzar contribuirá al desarrollo de competencias. En la actualidad, a la capacitación, se la considera una herramienta fundamental, para la adquisición de conocimientos y para el logro de los objetivos empresariales. Un personal adecuadamente capacitado, se convierte en una ventaja competitiva, para enfrentar los nuevos mercados; se motivará al realizar sus actividades, lo que redundará en el incremento de la productividad. Además, esto se puede provisionar de manera mensual dentro del presupuesto anual y como acción de respuesta a la necesidad que enfrenta de crecimiento la empresa.

6.6 MATRIZ FINAL DE CONGRUENCIA

Tabla 13. Matriz final de congruencia

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades	Diseñar la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.	1. Realizar un diagnóstico de la situación de la estructura organizacional actual.	Diagnóstico FODA.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas.	Todos los empleados directos de la empresa, un total de 19.	Cuestionario, entrevista.	De los dieciséis descriptores de puestos analizados solamente dos tienen las funciones alineadas entre las que dicen realizar los empleados y las que el gerente opina que realizan esto equivale al 13%.	Diseño de la estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.	1. Generar orden en la empresa con el diseño de la estructura organizacional, identificando y clasificando las actividades a que se dedica, agrupando en departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.
		2. Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de evaluación de personal.	Diseño de puestos.	Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades adquiridas, Condiciones de trabajo.	Todos los empleados directos de la empresa, un total de 19.	Cuestionario, entrevista.	Con la realización del FODA por cada uno de los tres departamentos, se determinó que los empleados no cuentan con las competencias necesarias requeridas en el puesto, porque no se han aplicado métodos de evaluación, sin embargo, cuando se les pregunto la mayoría indicó que si contaba con ellas.		2. Enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa.

Continuación Tabla 13. Matriz final de congruencia.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades	Diseñar la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.	3. Establecer los requerimientos, funciones y competencias de los cargos que conforman la estructura organizacional a proponer.	Diseño organizacional.	Formalización, Jerarquía de autoridad, Especialización, Departamentalización, Amplitud del control, Centralización.	Todos los empleados directos de la empresa, un total de 19.	Cuestionario, entrevista.	Se determinó que existe dualidad de mandos por la falta de una estructura organizacional bien definida, lo que genera inconformidad de los empleados porque el 57.9% está en desacuerdo de recibir instrucciones de otros jefes distintos a su jefe inmediato.	Diseño de la estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.	3. Proporcionar una herramienta que le permita a la empresa contar con el personal adecuado a su rubro de negocio y por otro lado a los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.
		4. Elaborar la propuesta de estructura organizacional más adecuada para la empresa y su manual de descriptor de puestos, sobre la base de los hallazgos encontrados en el análisis.	Evaluación del desempeño.	Los resultados, El desempeño, Las competencias.	Todos los empleados directos de la empresa, un total de 19.	Cuestionario, entrevista.	La empresa no cuenta con un plan de capacitación a su personal sobre las funciones que deben realizar y como mejorarlas, ni siquiera en la inducción cuando son contratados, esto genera que al no contar con los conocimientos y habilidades que son las herramientas para lograr la eficiencia, influirá negativamente en su objetivo de crecimiento.		4. Contribuir con el proceso clave de reclutamiento de personal, porque la empresa conocerá los parámetros que necesita para la contratación de nuevo personal.

Continuación Tabla 13. Matriz final de congruencia.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades	Diseñar la mejor estructura organizacional y las funciones más importantes para incorporar en un manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.						Al entrevistar a todo el personal sobre sus funciones que realiza encontramos puestos que incurre en mayor inversión de tiempo a la jornada laboral, que no se pueden delegar por no tener en sus subordinados la persona idónea para estas asignaciones.	Diseño de la estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Expression Propiedades.	5. Identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonet, F. J. P., & Barber, J. P. (2000). La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento. 12.
- Castrillon, M. A. G., & Fischer, A. L. (2009). El aprendizaje organizacional en Brasil. 26.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3a. ed). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (5. ed). Pearson.
- Estrada, R. M. (s. f.). Estudio de casos de PYMES ubicadas en ciudad de Guatemala. 13.
- Gan, F. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5a ed). McGraw-Hill.
- Huaco Pastor, E. (2011). El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1474>
- Jimenez, M. A. H. (s. f.). FODA PDF. Recuperado 25 de agosto de 2022, de https://www.academia.edu/19608013/FODA_PDF

- Jones, G. R., Ruiz Díaz, C., Solares, F., & Spencer, E. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5a ed). Pearson Educación.
- Laborde, J. L. (2014). *Diseño y análisis de puestos de trabajo. Herramienta para la gestión del talento humano*, 12.
- Lin, L.-W., & Milhaupt, C. J. (2013). Los grandes grupos empresariales Chinos: entendiendo los mecanismos del capitalismo de estado en China. *Revista chilena de derecho*, 40(3), 801-858. <https://doi.org/10.4067/S0718-34372013000300004>
- Mejía, L. G. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Méndez, R. M. (2013). La estructura organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, Mexico. 6(3), 14.
- Quijano, J. N. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH).
- Quintero, D. M. C., & Rebollo, C. E. P. (s. f.). *Reestructuración administrativa del restaurante Sopa & Tizón*. 184.
- Rendón, Ó. H. P. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311-316.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior* (13th ed). Pearson Prentice Hall.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.
- Silva, M. O. (2019). La teoría alemana de la organización y el procedimiento. Una clave para entender la protección de los derechos fundamentales en el Estado social. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 199-219. <https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2019.154.14142>
- Sirota, D., & Klein, D. A. (2014). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want* (Second edition). Pearson Education.

OBS Business School, Fortalezas y debilidades de una empresa, ¿cómo identificarlas? (s. f.).

OBS Business School. Recuperado 27 de agosto de 2022, de

<https://www.obsbusiness.school/blog/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa-como-identificarlas>

Orbegoso Quispe Santos Esther, (s.f. 2013) Diseño de una estructura organizacional para la empresa Chong Wha, Trujillo

<https://www.repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23129/Orbegoso%20Quispe%20Santos%20Esther>

Uribe, R. P. (s. f.). Organizational Structure and culture in the Colombian small and medium enterprise (SMES): Analysis in Bogota companies 14.

Yacuzzi, E. (s. f.). El management japonés: Una revisión de su literatura. Parte I: Conceptos y teorías. 31.

ANEXOS

ANEXO 1. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH PRUEBA PILOTO

Se utilizó el alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado en la prueba piloto de recolección de datos aplicado a los tres colaboradores de la empresa. Obteniendo un resultado de 0.802, el cual muestra que existe fiabilidad y un análisis de la consistencia alta.

Tabla 14. Cálculo del alfa de Cronbach prueba piloto

Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Total
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	65
2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	2	2	2	5	55
3	3	3	2	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	3	48
Varianzas	0.67	0.22	1.56	0.22	0.89	0.22	0.89	0.22	0.22	1.56	0.89	2.00	2.00	0.89	48.67

Resultado obtenido: **0.802**

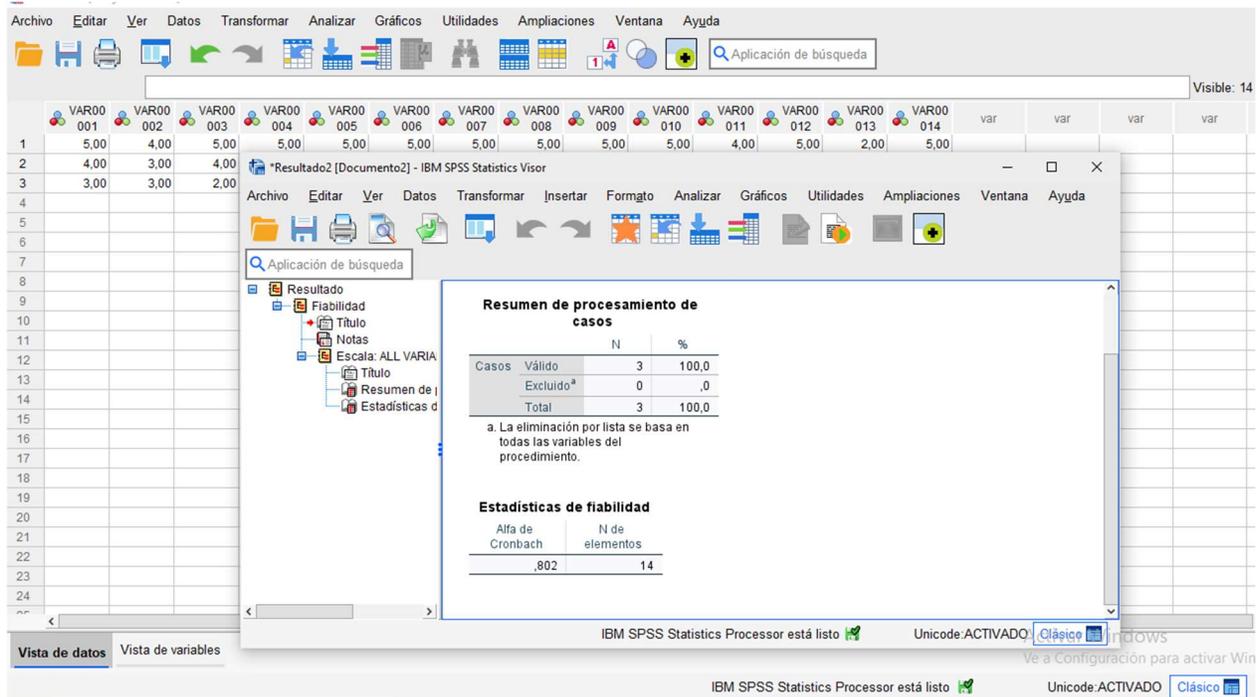


Figura 45. Resultados del alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH

α : Alfa de Cronbach

k: Número de ítems

V_i : Varianza de cada ítem

V_t : Varianza del total

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

k: 14

V_i : 10.85873

V_t : 48.97507

α : **0.838** **Fiabilidad Alta**

α : $\frac{14}{14-1} (1 - \frac{10.8587}{48.9751})$

Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Total
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	65
2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	2	2	2	5	55
3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	67
4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	3	57
5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	2	5	62
6	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	2	5	4	5	60
7	3	3	2	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	3	48
8	3	3	3	4	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	46
9	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	50
10	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56
11	3	4	4	5	4	2	2	4	4	2	3	3	2	4	46
12	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	3	2	2	5	53
13	3	2	2	5	4	4	4	4	5	4	2	4	2	4	49
14	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	2	5	3	3	48
15	3	3	3	5	4	4	4	4	5	4	2	5	2	4	52
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	67
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	64
18	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	2	5	60
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	1	62
Varianzas	0.83	0.72	0.98	0.09	0.44	0.57	1.42	0.23	0.22	0.90	1.05	1.06	1.25	1.10	48.98

ANEXO 3. GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DATOS DEMOGRÁFICOS:

RANGO DE EDAD

Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de la variable rango de edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 a 25 años	2	10.5	10.5	10.5
26 a 32 años	2	10.5	10.5	21.1
33 a 40 años	6	31.6	31.6	52.6
41 a 48 años	7	36.8	36.8	89.5
49 a 56 años	2	10.5	10.5	100.0
Mayor de 57 años	0	0.0	0.0	
Total	19	100.0	100.0	

Rango de edad:
 19 respuestas

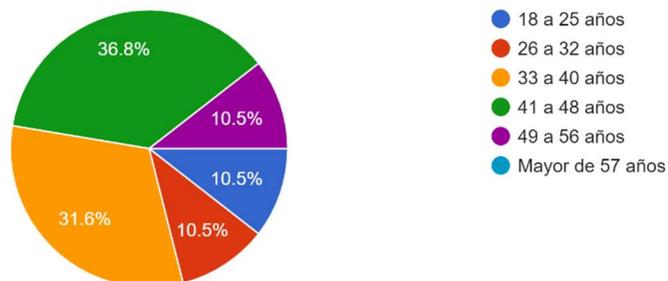


Figura 46. Rango de edad de los colaboradores encuestados.

Fuente: Elaboración propia

GÉNERO

Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de la variable género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	6	31.6	31.6	31.6
Masculino	13	68.4	68.4	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Género:
19 respuestas

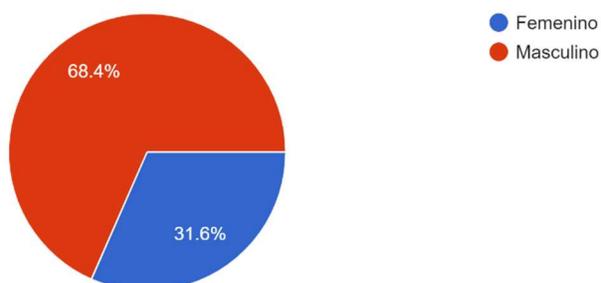


Figura 47. Género de los colaboradores encuestados.

Fuente: Elaboración propia

NIVEL EDUCATIVO MÁS ALTO

Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de la variable nivel educativo más alto

Nivel educativo más alto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	7	36.8	36.8	36.8
Ciclo común	2	10.5	10.5	47.4
Diversificado	2	10.5	10.5	57.9
Universitario	6	31.6	31.6	89.5
Postgrado	2	10.5	10.5	100.0
Ninguno	0	0.0	0.0	
Total	19	100.0	100.0	

Nivel educativo más alto:
19 respuestas

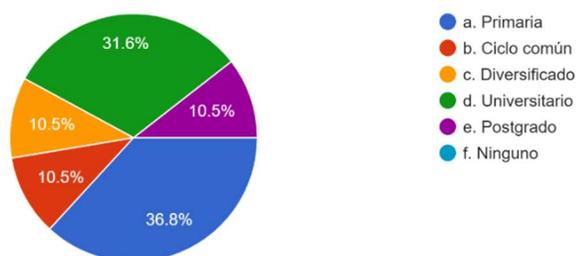


Figura 48. Nivel educativo más alto los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA

Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la variable área en la que se desempeña

Área en la que se desempeña	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativa	5	26.3	26.3	26.3
Operaciones	12	63.2	63.2	89.5
Comercialización	2	10.5	10.5	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Área en la que se desempeña:

19 respuestas

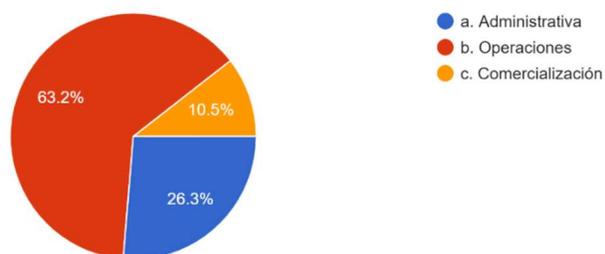


Figura 49. Área en la que se desempeñan los colaboradores encuestados.

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO:

MISIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 16. Frecuencia y porcentaje conoce la misión de la empresa

Conoce la misión de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	26.3	26.3	26.3
No	14	73.7	73.7	100.0
Total	19	100.0	100.0	

2. ¿Conozco la misión de la empresa?

19 respuestas

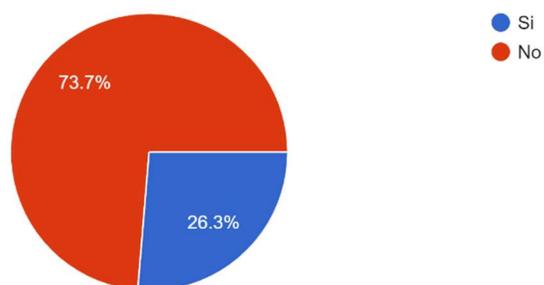


Figura 50. Conoce la misión de la empresa Expression Propiedades.

Fuente: Elaboración propia

VISIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 17. Frecuencia y porcentaje conoce la visión de la empresa

Conoce la visión de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	21.1	21.1	21.1
No	15	78.9	78.9	100.0
Total	19	100.0	100.0	

3. ¿Conozco la visión de la empresa?

19 respuestas

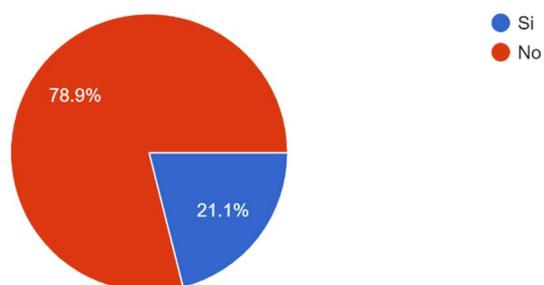


Figura 51. Conoce la visión de la empresa Expression Propiedades.

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Tabla 21. Frecuencia y porcentaje conoce los objetivos de la empresa.

Conoce los objetivos de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	21.1	21.1	21.1
No	15	78.9	78.9	100.0
Total	19	100.0	100.0	

4. ¿Conozco los objetivos de la empresa?

19 respuestas

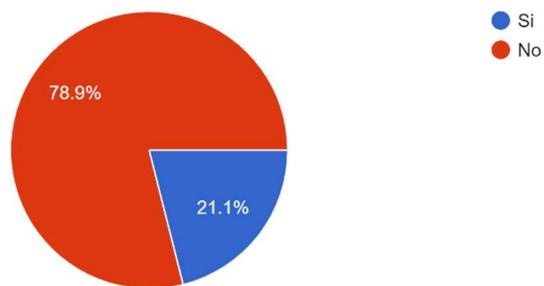


Figura 52. Conoce los objetivos de la empresa Expression Propiedades.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES



UNITEC PROYECTO DE GRADUACIÓN ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente encuesta se aplicará a todo el personal de la empresa Expression Propiedades, con la finalidad de recolectar información para realizar un estudio sobre el diseño de estructura organizacional y descripción de puestos, el cual será realizado por pasantes de postgrado en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC.

Instrucciones:

1. Marque con una X la respuesta única que considera correcta.
2. La información proporcionada será confidencial, solo es para fines de mejora, no necesita identificarse.

Datos generales:

Rango de edad:

- | | | | |
|------------|-------|----------------|-------|
| a. 18 a 25 | _____ | d. 41 a 48 | _____ |
| b. 26 a 32 | _____ | e. 49 a 56 | _____ |
| c. 33 a 40 | _____ | f. mayor de 57 | _____ |

Género:

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

Nivel educativo más alto:

- | | | | |
|------------------|-------|------------------|-------|
| a. Primaria | _____ | d. Universitario | _____ |
| b. Ciclo común | _____ | e. Postgrado | _____ |
| c. Diversificado | _____ | f. Ninguno | _____ |

Área de desempeño:

- | | |
|---------------------|-------|
| a. Administrativa | _____ |
| b. Operaciones | _____ |
| c. Comercialización | _____ |

Cuestionario:

1. ¿Conozco la estructura organizacional de la empresa?

Sí ____ No ____

2. ¿Conozco la misión de la empresa?

Sí ____ No ____

3. ¿Conozco la visión de la empresa?

Sí ____ No ____

4. ¿Conozco los objetivos de la empresa?

Sí ____ No ____

5. ¿Conozco de que jerarquía depende mi puesto de trabajo?

Sí ____ No ____

6. ¿Antes de iniciar mis labores en la empresa ¿recibí la inducción a mi puesto de trabajo?

Sí ____ No ____

7. ¿Mi puesto se encuentra claramente reflejado en el organigrama de la empresa?

5 Muy de acuerdo _____

4 De acuerdo _____

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____

2 En desacuerdo _____

1 Muy en desacuerdo _____

8. ¿Las funciones que conlleva mi puesto están claramente definidas?

5 Muy de acuerdo _____

4 De acuerdo _____

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____

2 En desacuerdo _____

1 Muy en desacuerdo _____

9. ¿Tengo claro cuáles son las responsabilidades y obligaciones de mi puesto?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

10. ¿Considero que está bien reportar los resultados de las actividades que realizo a mi jefe inmediato?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

11. ¿Con mi trabajo apporto a los objetivos de la empresa?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

12. ¿Tengo buena comunicación con mi jefe inmediato?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

13. ¿Las responsabilidades y labores en mí área de trabajo estas distribuidas equitativamente?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

14. ¿Tengo las competencias para cumplir con las funciones del puesto?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

15. ¿Me siento conforme con el trabajo que realizó?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

16. ¿Mis opiniones y sugerencias son escuchadas y valoradas en mi trabajo?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

17. ¿Me indicaron muy bien quiénes son las personas, tanto internas (de otras unidades) como externas (de otras empresas) con las que tengo que mantener contacto debido a mis funciones?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

18. ¿Considero que mi salario es adecuado en relación con la cantidad de trabajo que realizó?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

19. ¿Me parece bien que dentro de mis funciones reciba instrucciones de personas distintas a mi jefe inmediato?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

20. ¿Considero que si se brindan capacitaciones contribuiría a obtener oportunidad de crecimiento laboral?

- 5 Muy de acuerdo _____
- 4 De acuerdo _____
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____
- 2 En desacuerdo _____
- 1 Muy en desacuerdo _____

21. ¿He recibido capacitación sobre cómo realizar mis funciones?

Sí _____ No _____

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A GERENTES

	Gerentes de departamentos Expression Propiedades S.A.	Página 1 de 3
	Proceso de Análisis de Puestos Universidad Tecnológica Centroamericana Maestría en Dirección Empresarial	
Elaborado por: Nancy Yessenia Osorto Stephany Michell Canales	Aprobado por: Lic. Abel Edgardo Salazar Asesor Metodológico	Aprobado por: Lcda. Olga Suyapa Andino Asesor Temático

Finalidad: Recopilación de datos relacionados al análisis de puestos y estructura organizacional, representados por gerentes de los departamentos de Expression Propiedades.

1. Datos generales

- Edad:
- Género:
- Antigüedad laboral:
- Departamento al que pertenece:
- Profesión:
- Nombre del cargo:

2. Análisis de puestos

Preguntas
1. ¿Conoce como es la estructura organizacional de la empresa?
2. ¿En su empresa cuentan con manual de funciones?
3. ¿Considera que el proceso de análisis de puesto es relevante para una organización? ¿Por qué?
4. ¿Cómo evalúa al personal de su institución?
5. ¿Considera que es importante contar con un manual de funciones?
6. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?
7. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?
8. ¿Cuál es el nivel educativo que requiere su puesto? ¿Cuenta con ese nivel educativo? Explique
9. ¿Cuál es la experiencia que requiere su puesto? ¿Cuenta con esa experiencia? Explique
10. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo de su puesto?
11. ¿Conozco quiénes son las personas, tanto internas (de otras unidades) como externas (de otras empresas) con las que tengo que mantener contacto debido a mis funciones?
12. ¿Qué reportes entrego periódicamente, que funcionen como indicadores de desempeño?
13. ¿Cuántas personas tiene bajo su subordinación y que puestos desempeñan?

14. ¿Cuáles son las actividades que realizan cada uno de los puestos que están bajo su subordinación?
15. ¿Qué competencias considera que debe tener su puesto?
16. ¿Qué competencias considera que debe tener los puestos que están bajo su subordinación?
17. ¿Considera que las personas que conforman su departamento cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones? Explique

ANEXO 6. FORMATO DE CUESTIONARIO PUESTOS COLABORADORES

	Colaboradores de Expression Propiedades S.A.	Página 1 de 3
	Proceso de Análisis de Puestos Universidad Tecnológica Centroamericana Maestría en Dirección Empresarial	
Elaborado por: Nancy Yessenia Osorto Stephany Michell Canales	Aprobado por: Lic. Abel Edgardo Salazar Asesor Metodológico	Aprobado por: Lcda. Olga Suyapa Andino Asesor Temático

Finalidad: Recopilación de datos relacionados al análisis de puestos, con puestos representados por personal de Expression Propiedades.

1. Datos generales

- Edad:
- Género:
- Antigüedad laboral:
- Departamento al que pertenece:
- Profesión:
- Nombre del cargo:

2. Análisis de puestos

Preguntas
1. ¿Conozco claramente la estructura organizacional de la empresa?
2. ¿Mi puesto se encuentra claramente reflejado en el organigrama de la institución?
3. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?
4. ¿Conoce cuál es el objetivo de su puesto?
5. ¿Cuál es el nivel educativo que requiere su puesto? ¿Cuenta con ese nivel educativo? Explique
6. ¿Cuál es la experiencia que requiere su puesto? ¿Cuenta con esa experiencia) Explique?
7. ¿Conozco quiénes son las personas, tanto internas (de otras unidades) como externas (de otras empresas) con las que tengo que mantener contacto debido a mis funciones?
8. ¿Tengo claro cuáles son las responsabilidades y obligaciones de mi puesto?
9. ¿Reporto los resultados de las actividades que realizo? ¿A quién reporta?
10. ¿Antes de iniciar mis labores en la institución ¿tenía claras las condiciones laborales bajo las cuáles las realizaría? ¿Conozco bien

11. ¿Qué competencias considera que debe tener su puesto?
12. ¿Mi trabajo es evaluado constantemente? ¿Semestral o anual, ninguna de las anteriores?
13. ¿Se le ha realizado alguna técnica de evaluación de desempeño?

ANEXO 7. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA UN DESCRIPTOR.

	Colaboradores de Expression Propiedades S.A.	Página [1]
	Proceso de Análisis de Puestos Universidad Tecnológica Centroamericana Maestría en Dirección Empresarial	
Elaborado por: Nancy Yessenia Osorio Stephany Michell Canales	Aprobado por: Lic. Abel Edgardo Salazar Asesor Metodológico	Aprobado por: Lcda. Olga Suyapa Andino Asesor Temático

Finalidad: Recopilación de datos relacionados al análisis de puestos, con puestos representados por personal de Expression Propiedades.

1. Datos generales

- Edad: **39 años**
- Género: **Masculino**
- Antigüedad laboral: **3 años**
- Departamento al que pertenece: **Operaciones**
- Profesión: **ninguna (sub terminal C.C.C.)**
- Nombre del cargo: **Lider Electricista**

2. Análisis de puestos

*Supervien
a
Técnico
electricista*

Preguntas
1. ¿Conozco claramente la estructura organizacional de la empresa? <i>No tengo claro a qui se refiere eso de estructura organizacional, si son los jefes.</i>
2. ¿Mi puesto se encuentra claramente reflejado en el organigrama de la institución? <i>Nunca he visto el organigrama, solo se a quien debo reportar y a quien debo dirigirme.</i>
3. ¿Cuáles son las funciones que desempeña? <i>Hay funciones compartidas con los contratistas pero las que realizo a diario, o mas seguido:</i> 1.- Mantenimiento en el nivel de los sistemas de transformación de los circuitos de alta tensión 2.- Mantenimiento de los sistemas de transformación de circuitos media tensión 3.- Asignar el trabajo que realizara los electricistas, que estan bajo mi cargo en coordinación con el gerente de Operaciones. (Ordenes de trabajo)

*actividades
son de electricista*
 (7)

	Colaboradores de Expression Propiedades S.A.	Página [2]
	Proceso de Análisis de Puestos Universidad Tecnológica Centroamericana Maestría en Dirección Empresarial	
Elaborado por: Nancy Yessenia Osorto Stephany Michell Canales	Aprobado por: Lic. Abel Edgardo Salazar Asesor Metodológico	Aprobado por: Lcda. Olga Suyapa Andino Asesor Temático

Actividades
 la función
 es la que
 indica (3)

- 4.- Supervisar mantenimientos de resacado de paneles eléctricos
- 5.- Supervisar mantenimientos de gabinetes de medición de servicios de energía eléctrica.
- 6.- Supervisar mantenimiento de controladores, contactores, variadores de Frecuencia, reguladores y para rayos.
- 7.- Supervisión de mantenimientos de cuerdos eléctricos y subestaciones y todo mantenimiento del área eléctrica
- 8.- solictud de materiales de acuerdo a las ordenes de trabajo deseadas por el gerente de operaciones.
- 9.- Realizar todas las instalaciones eléctricas de los proyectos contando con el apoyo de los electricistas.
- 10.- Inspección, revisión, limpieza y condiciones normales de los contadores y medidores de alta.
- 11.- Responsable directo sobre los equipos de medición transformación y conducción eléctrica. por el resto al final

4. ¿Conozco quiénes son las personas, tanto internas (de otras unidades) como externas (de otras empresas) con las que tengo que mantener contacto debido a mis funciones?

No me lo indican, pero a diario tengo comunicación con los del área técnica, de la administración, Finanzas y ventas y los gerentes.
 con gente fuera sería los proveedores y contratistas que vienen a dar mantenimiento específico

5. ¿Tengo claro cuáles son las responsabilidades y obligaciones de mi puesto?

Hasta la fecha realice las mismas funciones que menciona y no han indicado lo contrario, las responsabilidades son el cuidado y mantenimiento de los cables eléctricos

	Colaboradores de Expression Propiedades S.A.	Página [3]
	Proceso de Análisis de Puestos Universidad Tecnológica Centroamericana Maestría en Dirección Empresarial	
Elaborado por: Nancy Yessenia Osorto Stephany Michell Canales	Aprobado por: Lic. Abel Edgardo Salazar Asesor Metodológico	Aprobado por: Lcda. Olga Suyapa Andino Asesor Temático

<p>6. ¿Reporto los resultados de las actividades que realizo? ¿A quién reporta?</p> <p>Si, al gerente general, cada semana</p>
<p>7. ¿Antes de iniciar mis labores en la institución ¿tenía claras las condiciones laborales bajo las cuáles las realizaría?</p> <p>NO, no hay charla de inducción sobre eso.</p> <p>(12.) Cuales son las condiciones: Hay que leer mucho manuales, pero a la vez la mayor parte es de campo, implica cansancio, calor etc.</p>
<p>8. ¿Qué competencias considera que debe tener su puesto?</p> <p>Liderazgo saber supervisor y atender a clientes Proactivos disciplinados ordenados</p>
<p>9. ¿Mi trabajo es evaluado constantemente? ¿Semestral o anual, ninguna de las anteriores?</p> <p>NO he recibido algún llamado para que nos evalúen diciendo que lo realizan desentamente.</p>
<p>10. ¿Se le ha realizado alguna técnica de evaluación de desempeño?</p> <p>Ninguna.</p>

	Colaboradores de Expression Propiedades S.A.	Página [4]
	Proceso de Análisis de Puestos Universidad Tecnológica Centroamericana Maestría en Dirección Empresarial	
Elaborado por: Nancy Yessenia Osorto Stephany Michell Canales	Aprobado por: Lic. Abel Edgardo Salazar Asesor Metodológico	Aprobado por: Lcda. Olga Suyapa Andino Asesor Temático

12. velar por el óptimo funcionamiento y asistencia en emergencias en los elevadores y gradas eléctricas.
13. - velar para que los edificios y locales estén en condiciones óptimas de iluminación de sus áreas comunes y de servicios.
14. - velar por el encendido y apagado de la iluminación de todos los edificios, por el tema de aires acondicionados.
15. Mantenimiento y limpieza en todo nivel de generadores (limpieza superficial, pruebas de abastecimiento etc.)
16. - Cotizar los materiales que no se encuentran en bodega, que no son de uso diario o piezas de valor menor.
17. - Responsabilidad directa sobre los equipos y circuitos eléctricos.
18. - Cuidar y entregar las herramientas utilizadas, reportar si están dañadas o se requieren de otras.
19. - Apoyar a los equipos de electromecánica.
20. - Entregar reportes de tareas y de sucesos ocurridos al gerente de operaciones.

Pregunta 11: Conoce cual es el objetivo de su puesto?

R1 = Cumplir con los mantenimientos del área, pero sobre todo relacionado a electricidad y cumplir las instrucciones de Gerente de operaciones.

Pregunta 13: Considera que tiene el nivel educativo que el puesto requiere? R1 NO, porque no terminé el bachillerato pero sí comencé a estudiar, saqué varios cursos en INTOP en proyectos anteriores.

14.- ¿Cual considera que debe ser el nivel educativo mínimo?
Debería ser un técnico Electricista y las capacitaciones o cursos sobre el área.

15.- ¿Cuenta con la experiencia para desempeñar el puesto?
Si, llevo mas de 15 años en el área de electricidad en proyectos grandes.

16.- ¿Cual cree que debería ser la experiencia adecuada de 2 a 4 años mínimo

ANEXO 8. CORREO DE VALIDACIÓN DEL TEMA POR PARTE DEL CRAI

⏪ Responder a todos ✖ 🗑 Eliminar 🚫 Denunciar ⋮

RE: Autorización del CRAI

✓ Victor Frelin Cuevas Mateo     
Para: Maria Del Rosario Rodriguez Gonzales <maria.rodriguez@unitec.edu.hr> Jue 04/08/2022 16:43

Buen día estimad@s,

Se ha apoyado por parte del CRAI en la búsqueda del tema: "**Diseño de la Estructura Organizacional y manual de procedimientos y funciones de la empresa Expression Propiedades**"

El cual no se ha encontrado, en la base del CRAI, se utilizó el catálogo en línea, utilizando palabras claves como: **Estructura Organizacional, manual de procedimientos, Diseño, Estructura**

Estamos a la orden por cualquier otra duda y les adjunto el enlace de un vídeo tutorial del catálogo en línea para que puedan tenerlo a mano, si necesitan realizar otra búsqueda de información y materiales.

Saludos cordiales
<https://youtu.be/Bjzn5QA27kc>



Catálogo en línea

Alfabetización Informacional, Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación de la Universidad Tecnológica Centroamericana Unitec.

youtu.be

De: Maria Del Rosario Rodriguez Gonzales <maria.rodriguez@unitec.edu.hn>

Enviado: jueves, 4 de agosto de 2022 16:17

Para: Victor Frelin Cuevas Mateo <victor.cuevas@unitec.edu.hn>

Asunto: RV: Autorización del CRAI

Muchas graciass



Maria del Rosario Rodríguez
Jefe del CRAI
UNITEC San Pedro Sula

maria.unitec@unitec.edu.hn
+504 2564-5600 ext. 2050

ANEXO 9. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 27 de Julio de 2022

Ing. Juan José Jimenez San Martin
Gerente General
Expression Propiedades S.A.
Parque Comercial Los Próceres, Paseo Los Próceres, local 11

Estimado Señor(a): Juan José Jimenez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Competencias Directivas.

Hemos seleccionado como tema Diseño de la Estructura Organizacional y manual de procedimientos y funciones de la empresa Expression Propiedades, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuestas, entrevistas, aplicación de instrumentos de evaluación y cualquier otro que nos permita documentar mejor la investigación.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



Nancy Yessenia Osorto Salgado
No. de cuenta: 11213118



Stephany Michell Canales González
No. de cuenta: 12013085

Por este medio, la empresa EXPRESSION PROPIEDADES S.A.

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.



Ing. Juan José Jimenez San Martin
Gerente General



Vo.Bo.

ANEXO 10. CARTA DE COMPROMISO ASESOR TEMÁTICO

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Olga Suyapa Andino Ordoñez

Identidad No. 0818-1980-00071

Licenciado en Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

Diseño de la Estructura Organizacional y Manual de Procedimientos y Funciones de la

Empresa Expression Propiedades.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Nancy Yessenia Osorto Salgado-----11213118

Stephany Michell Canales González -----1201308

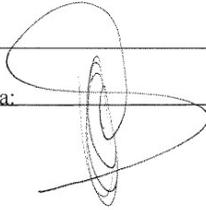
Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C

Departamento Francisco Morazán

Nombre Olga Suyapa Andino Ordoñez

Fecha 10-08-2022

Firma: 

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN. Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir, planear y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Corriente administrativa iniciada por Taylor. Pone énfasis en administrar las tareas, es decir, se concentra en la racionalización del trabajo de los obreros, la estandarización y la definición de principios básicos para la organización racional del trabajo.

AMBIENTE DE TRABAJO. Contexto externo (humano, social, político y económico) que rodea a una organización. Está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.

APRENDIZAJE. Cambio del comportamiento por medio de la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas. Ocurre como resultado de la experiencia.

APTITUD. Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos.

AUTORIDAD. Poder legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización formal. Confiere el derecho a dar órdenes y esperar obediencia. Es el poder institucionalizado y oficializado que depende de la legitimidad.

BUROCRACIA. Organización legal, formal y racional por excelencia.

CADENA DE MANDO. Línea de autoridad que conecta los puestos de la organización y especifica quién es subordinado de quién.

CALIDAD. La satisfacción de las exigencias del cliente. Adecuación del producto o servicio a su finalidad o uso. Cumplimiento de las exigencias. El concepto de calidad está estrechamente ligado con el cliente, sea interno o externo.

CENTRALIZACIÓN. Concentración del proceso de decisiones en la cúpula de la organización.

COMPETENCIAS. Conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia.

COMPORTAMIENTO. Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

COMUNICACIÓN. Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

CONFLICTO. Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.

CONTINGENCIA. Algo que podría no ocurrir, pero que cuando acontece influye en el comportamiento de la organización.

CONTROL. Función administrativa que viene después de la planeación, la organización y la dirección y que sirve para asegurar que los resultados de lo que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten en la medida de lo posible a los objetivos; es una función administrativa que comprueba que todo ocurra de acuerdo con las reglas y las órdenes; es el subsistema que garantiza que el sistema funcione dentro de la normalidad y que sus actividades logren los resultados esperados.

CREATIVIDAD. Desarrollo de respuestas nuevas y únicas a problemas u oportunidades del momento. Es la capacidad de generar ideas creativas por medio de la imaginación.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.

DATOS. Registros que se derivan de hechos o estadísticas.

DECISIÓN. Elección racional de entre varias alternativas de acción.

DELEGACIÓN. Proceso de transferencia de autoridad y responsabilidad a puestos inferiores en la jerarquía.

DEPARTAMENTALIZACIÓN. Nombre dado a la especialización horizontal por medio de la creación de departamentos que se ocupan de tareas específicas de la organización. Se deriva de la división del trabajo y de la homogenización de las actividades.

DESCENTRALIZACIÓN. Dispersión de la toma de decisiones hacia la base de la organización.

DIRECCIÓN. Función administrativa que interpreta los objetivos y los planes para alcanzarlos y conduce y orienta a las personas hacia ellos. Es la función administrativa que viene después de la planeación y la organización y que pone en marcha a la organización. Está relacionada con la influencia sobre las personas y con la acción. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación.

DISEÑO ORGANIZACIONAL. Estructura o formato organizacional.

DIVISIÓN DEL TRABAJO. Distribución de tareas entre individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno ocupa en la estructura social y en las relaciones de propiedad. Cada persona o grupo se especializa en determinadas actividades.

EFICACIA. Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos.

EFICIENCIA. La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos.

EJECUTIVO. Administrador situado en un nivel institucional de la organización. Puede ser director o gerente.

EMPRESA. Organización con fines de lucro dedicada a la producción y/o la comercialización de bienes y servicios. Existen cuatro categorías de empresas de acuerdo con su tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una con un funcionamiento particular.

ENTORNO LABORAL. Todo lo que envuelve a la organización.

EQUIPOS DE TRABAJO. Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.

ESPECIALIZACIÓN. Distribución de diferentes actividades entre las personas con el propósito de aprovechar sus capacidades, ahorrar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y, en consecuencia, aumentar la producción, abatir costos y lograr economías de escala.

ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL. División del trabajo de la organización en sentido lateral, es decir, por departamentos.

ESPECIALIZACIÓN VERTICAL. División del trabajo de la organización por niveles jerárquicos.

ESTABILIDAD. Situación del ambiente de tarea que se caracteriza por la ausencia relativa de fluctuaciones o alteraciones.

ESTANDARIZACIÓN. Aplicación de normas fijas a efecto de homogeneizar los ciclos de producción y así abatir los costos y aumentar la eficiencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de incluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente y toma la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y refleje la situación de la organización.

EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO). Técnica administrativa que pone énfasis en objetivos y resultados (fines), en lugar de ponerlo en el proceso administrativo (medios). En lugar de hacer hincapié en cómo administrar, se concentra en por qué o para qué hacerlo.

FATIGA. Cansancio o agotamiento que se deriva del trabajo ininterrumpido. Puede ser física o psicológica.

GERENCIA. Función de dirección que se lleva a cabo en el nivel intermedio de la organización.

GRUPO. Conjunto de personas que interactúan entre sí y buscan un objetivo común.

HABILIDADES. Capacidad para utilizar ideas, conceptos, teorías y abstracciones como guías de la acción administrativa.

JERARQUÍA. Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en una organización formal.

JERARQUÍA DE AUTORIDAD. Estratos de autoridad que existen en toda organización humana, en la cual los superiores mandan a los inferiores.

LIDERAZGO. Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

MECANICISMO. Visión determinística de la organización como si fuese una máquina compuesta por un conjunto de piezas. Es lo mismo que la teoría de la máquina.

MEJORA CONTINUA. Filosofía que favorece el trabajo en equipos y la participación de las personas en la resolución de problemas de la organización, sobre todo los relacionados con el proceso productivo. El objetivo es el perfeccionamiento continuo y sistemático de la organización y de las personas involucradas a fin de satisfacer al cliente. Es la aplicación de la filosofía kaizen a los procesos productivos de la organización. Comenzó con los círculos de control de calidad y se ha hecho cada vez más amplia en las organizaciones.

MANDO. Nombre dado por Fayol a la función de dirección. Significa dirigir y orientar a las personas.

METAS. Objetivos de corto plazo.

MISIÓN. Razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización.

MODELO BUROCRÁTICO. Nombre dado a las organizaciones que poseen las características identificadas por Weber.

NECESIDADES HUMANAS. Conjunto de motivaciones fisiológicas, psicológicas, sociales y de realización personal que condicionan el comportamiento de las personas. Son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un comportamiento determinado a fin de buscar satisfacción.

OBJETIVOS. Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico.

ORGANIGRAMA. Diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan.

ORGANIZACIÓN FORMAL. Organización oficialmente adoptada por la empresa y plasmada en el organigrama.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL. Forma estructural basada en la especialización y en la supervisión de funciones. La comunicación es directa, la autoridad es funcional (dividida por especialidades) y las decisiones están descentralizadas.

ORGANIZACIÓN INFORMAL. Conjunto de grupos espontáneos que existe en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros.

ORGANIZACIÓN. Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

PERCEPCIÓN. Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno.

PLAN. Curso de acción determinado para alcanzar un objetivo. Es producto de la planeación.

PLANEACIÓN. Función administrativa que identifica objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Actualmente sustituye a la fase de previsión del proceso administrativo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Planeación global a largo plazo que involucra a la organización como un todo.

PODER. Potencial de una persona para influir en otras. Capacidad de ejercer influencia, aun cuando no se ejerza.

POLÍTICAS. Afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas en una organización.

PRESUPUESTO. Plan relacionado con el manejo del dinero.

PROBLEMA. Situación en la que se presenta una discrepancia entre lo que es (realidad) y lo que podría o debería ser (objetivos, metas o valores).

PROCEDIMIENTOS. Formas de ejecutar o realizar los programas. Son planes que prescriben una secuencia de tareas para realizar el trabajo. Son planes relacionados con los métodos de trabajo.

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO. Uso de métodos científicos en la planeación y la organización de actividades para reducir costos y aumentar la eficiencia y la productividad de los obreros.

RECOMPENSAS SOCIALES. Satisfacción de necesidades psicológicas como el reconocimiento, la aprobación social y la participación en grupos sociales.

RECURSOS HUMANOS. Personas vistas como recursos de la organización.

RELACIONES HUMANAS. Interacción social entre personas y grupos por medio de acciones y actitudes.

RESPONSABILIDAD. Deber de rendir cuentas a los superiores.

ROL. Es aquello que se espera del desempeño de cada grupo social, así como la interiorización de valores y normas que el grupo espera del individuo, ya sea en forma implícita o explícita. Conjunto de actividades que debe cumplir una persona en una organización.

ROTACIÓN DE PERSONAL. Movimiento sistemático de trabajadores de un puesto a otro con el propósito de incrementar su satisfacción y de reducir la monotonía.

SISTEMA. Conjunto de elementos interdependientes que funcionan como un todo por un propósito.

SOCIABILIZAR. Proceso consistente en transformar a los nuevos trabajadores en miembros comprometidos con los valores y tradiciones de la organización. En la administración del conocimiento significa compartir experiencias para crear conocimiento tácito por medio de modelos mentales o habilidades técnicas compartidas.

SUPERVISIÓN. Función de dirección ejercida en el nivel operativo de la organización.

TAMAÑO. Dimensión de una organización. Conjunto de recursos disponibles.

TECNOLOGÍA. Conjunto de conocimientos, técnicas, herramientas y actividades utilizados para transformar los insumos de la organización en salidas o resultados.

TRABAJO. Toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza a fin de satisfacer una necesidad. Para los economistas, es uno de los factores de producción, junto con la tierra y el capital.

VALIDACIÓN. Capacidad de una prueba psicológica para diagnosticar adecuadamente la variable que se pretende medir.

VALORES. Creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización. Ejemplos: “el cliente siempre tiene la razón” o “el jefe manda”.

VISIÓN. El futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largo plazos de una organización.