



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales  
Escuela de administración

Trabajo de grado para optar por el título de:  
Licenciatura en Administración de Empresas

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN Y SUS  
FUNCIONES PARA LA EMPRESA MT ELÉCTRICOS, S.R.L.,  
DICIEMBRE 2015.

Sustentantes:

Br. Alexandra Ramírez	2010-0534
Br. Yulaidy Estévez	2010-0583
Br. Ayerin Pérez	2009-0468

Asesor:

Lic. Rhadamés Mateo, M.B.A.

Los conceptos emitidos en el presente trabajo de grado son de la exclusiva responsabilidad de quienes lo sustentan.

Santo Domingo, D. N.  
Noviembre, 2015

# INDICE

<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Definición.....	7
1.3 Componentes .....	7
1.3.1 El núcleo de operaciones.....	8
1.3.2 El ápice estratégico.....	9
1.3.3 La línea media .....	9
1.3.4 La tecno-estructura .....	10
1.3.5 Staff de apoyo.....	10
1.4 Tipos de estructura.....	10
1.4.1 Estructura simple .....	10
1.4.2 La burocracia maquina .....	12
1.4.3 La burocracia profesional .....	13
1.4.4 La forma divisional .....	14
1.4.5 La Adhocracia .....	15
1.4.6 Estructura funcional .....	16
1.4.7 Estructura divisional.....	16
1.4.8 Estructura Geográfica .....	16
1.4.9 Estructura Matricial .....	16
1.4.10 Estructura Horizontal .....	17
1.4.11 Estructura Hibrida .....	17
1.5 Principios .....	17
1.5.1 Jerarquía de mando.....	20
1.5.2 Definición de roles .....	20
1.5.3 Evaluación de resultados.....	20
1.5.4 La alteración de la estructura organizativa .....	21
1.6 Importancia.....	21
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE PUESTOS .....</b>	<b>24</b>
2.1 Concepto de Puesto .....	24
2.2 Clasificación de los puestos .....	24
2.2.1 Utilidad de la clasificación de puestos para la Organización .....	24
2.3 Supervisión de puestos .....	25
2.3.1 Objetivos de la supervisión .....	25

2.4 Estructura de los análisis de puestos .....	25
2.5 Motivos para realizar los análisis de puestos .....	29
2.6 Métodos de análisis de puestos .....	30
2.7 Pasos para el análisis de puestos .....	32
<b>CAPITULO III: DESCRIPCION Y DISEÑO DE PUESTOS .....</b>	<b>40</b>
3.1 Conceptos .....	40
3.1.1 Concepto de descripción de puestos.....	40
3.1.2 Concepto de Diseño de puestos.....	40
3.2 Elementos de una descripción de puestos .....	40
3.2.1 Ubicación del puesto de trabajo:.....	41
3.2.2 Misión .....	42
3.2.3 Dimensiones .....	42
3.2.4 Naturaleza y alcance del puesto .....	42
3.2.5 Conocimientos y experiencias requeridos .....	44
3.2.6 Otros aspectos.....	45
3.3 Especificación del puesto .....	47
3.4 Enriquecimiento de puestos .....	47
3.5 Aspectos motivacionales del diseño de puestos .....	50
<b>CAPITULO IV: MT ELECTRICOS S.R.L .....</b>	<b>54</b>
4.1 Historia .....	54
4.2 Misión .....	54
4.3 Visión.....	55
4.4 Valores .....	55
4.5 Objetivos.....	55
4.6 Método de recolección de datos para la investigación a realizar en MT Eléctricos S.R.L. ....	56
4.7 Análisis de los resultados de la investigación.....	60
4.8 Principios de Henry Fayol en base a la empresa .....	61
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LA EMPRESA MT ELECTRICOS S.R.L.....</b>	<b>67</b>
5.1 Estructura Organizacional .....	67
5.2 Descripción de Puestos .....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b>	

# **DEDICATORIAS**

# DEDICATORIAS

A DIOS,

Por guiarme cada día y ser parte de mi vida, enseñándome que todo lo que se propone en la vida con mucho esfuerzo y dedicación se logra.

A mis Padres: Sandra Pérez y Christian Ramírez

Por brindarme una buena educación y con esto darme la oportunidad de llegar a lograr muchas de las metas propuestas; por su apoyo incondicional, por ser los pilares de mi vida, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero lo más importante por su amor.

A mis Abuelos: Kleber Pérez (QEPD) y Norma Vílchez

Por ser ejemplos de perseverancia, constancia y amor incondicional para mí.

A mis Hermanos: Christian Ramírez y Laura Ramírez

Por ser parte de mi vida y hacer que cada día sea una historia para recordar.

**Alexandra Ramírez Pérez**

A dios por ayudarme a perseverar en el logro de mis objetivos.

A mis padres José R. Estévez y María F. Pérez por siempre preocuparse por mi educación y proveerme lo necesario y por inculcar en mí valores éticos y morales.

A mi esposo Joel Távarez por siempre estar a mi lado con palabras de motivación y aliento.

A mi suegro Modesto Távarez por abrirnos las puertas de su compañía para realizar nuestro trabajo de tesis y colaborar al crecimiento de su empresa.

**Yulaidy Estévez Pérez**

A mis padres Alberto Pérez y Dennis Santana por haber inculcado en mi la perseverancia inagotable y lograr lo propuesto.

**Ayerin Pérez**

# **AGRADECIMIENTOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios cada día por permitirme lograr culminar la meta de terminar mis estudios, porque sin el nada hubiera sido posible.

Mis padres por ser mis ejemplos a seguir, mi apoyo, por sus consejos, comprensión, amor, por hacerme la persona que soy, por inculcarme valores y principios que llevare por el resto de mi vida.

A mis abuelos por enseñarme que en la vida hay que trabajar duro para lograr las metas que nos proponemos; abuelito se que desde del cielo sonrías al saber que por fin lo logramos, gracias por haber puesto el granito inicial del comienzo de esta gran historia que es mi carrera profesional.

A mis compañeras de tesis, con quienes compartí la elaboración de este proyecto y quienes dejaron en mí grandes enseñanzas.

A mis maestros por los conocimientos transmitidos que perduraran por siempre.

**Alexandra Ramírez Pérez**

En primer lugar agradezco a mi padre celestial por darme la fuerza necesaria para culminar este camino.

A mis maestros de la universidad Apec por compartir sus conocimientos y experiencias, para mi desarrollo profesional.

A mis compañeras de tesis por compartir sus conocimientos y estar siempre dispuestas a trabajar en nuestro proyecto.

A mi esposo Joel Tavarez y Suegro Modesto Tavarez por permitirnos hacer una propuesta de mejora para su compañía.

A todos mis amigos y familiares que me apoyaron en el transcurso de mi carrera.

**Yulaidy Estèvez Pérez**

**A Dios,**

Por haberme guiado mis pasos y acompañado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidades.

**Ayerin Pérez**

# **INTRODUCCION**

# INTRODUCCION

Las sociedades actuales tienen estructuras obsoletas en empresas que dan respuestas a las necesidades individuales y sociales, siendo el suplir esos servicios el eje fundamental para su existencia. Las pequeñas empresas para empezar necesitan una estructura estable en la cual puedan establecerse diseños comprensibles que puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la misma. Es por ello que el diseño organizacional es fundamental para el éxito a largo plazo. En el desarrollo de este trabajo se hará referencia al diseño o rediseño de como el proceso puede influir para decidir cuál es la forma más adecuada de dividir y coordinar las actividades dentro de la organización que dan luz a la metas y al plan estratégico de la empresa, así como las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica.

Las organizaciones actuales no deben usar estructuras obsoletas, estas requieren un cambio que se enfoquen a la estructura organizacional actualizada; por lo general se produce en el marco de la planificación estratégica ya que esta establece la dirección e indicadores del éxito.

El diseño adecuado de la estructura organizacional y sus mecanismos integrados atribuyen a mejorar la competitividad entre las organizaciones. Las empresas más productivas son aquellas que se mantienen innovando y que cuentan con una estructura organizacional que facilita la aplicación existente de las habilidades de sus colaboradores para mejorar el servicio brindado.

El poseer una estructura organizacional crea ventajas competitivas cuando existe concordancia entre la estrategia empresarial, la cultura de la empresa y la estructura. Toda organización necesita definir las diferentes áreas de funciones que se desarrollaran para el diseño estructural interno que necesite, estos establecen formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad. La división en áreas funcionales y diseño de la estructura deben tener flexibilidad suficiente como para posibilitar una estructura dinámica y así surjan nuevos proyectos.

Los cambios son los únicos constante en el mundo que vivimos, como todo cambio genera incertidumbre esto se puede reflejar en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones que no estén preparadas para acoger adecuadamente esos cambio.

# **METODOLOGÍA**

## **METODOLOGÍA**

Las informaciones que sirvieron de apoyo a nuestra investigación fueron recopiladas a través del soporte que nos brindó la empresa MT Eléctricos S.R.L. con el fin de proponer un diseño de estructura organizacional y la realización de las funciones desarrolladas en la empresa, para lo cual utilizaremos el tipo de estudio Exploratorio y Descriptivo.

Durante la elaboración del trabajo utilizamos varias técnicas de investigación para la obtención de las informaciones que sustentan las propuestas realizadas a la empresa.

**Capítulo I.**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

# **CAPITULO I**

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 Antecedentes**

Según (Reader) “La historia de la estructura organizacional puede usarse para explicar una gran parte del mundo en el que vivimos hoy en día. Las organizaciones se componen mucho de la realidad social con la que la gente lidia en sus vidas cotidianas. Desde gobiernos a organizaciones empresariales, estas estructuras dan forma y transforman las actividades de individuos de toda situación del mundo. Entender la historia de las organizaciones significa entender la historia y evolución de la civilización humana”.

Asimismo (Cuevas, 2008) indica en su trabajo que “para iniciar el análisis de las estructuras organizacionales, se debe recordar que la Revolución Industrial propició el crecimiento de algunas industrias y, con ello, el cambio en la forma de organizarlas, pues como ya no era posible su administración a través de una sola persona se establecieron áreas tales como: compras, ventas producción y administración. Esto ocurrió de manera empírica hasta que Frederick W. Taylor y sus seguidores, a principios del siglo pasado, crearon el conjunto de principios conocidos como Administración Científica, entre los cuales se encuentran: la delimitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación y la organización funcional, entre otros, según Kast (1999, pp. 62-65), lo que constituyó la base para el diseño y establecimiento de estructuras organizacionales”.

En la evolución de la estructura, según (Daft) Frederick Taylor creó un sistema para un máximo de eficiencia y organizar el trabajo para lograr la productividad, asimismo Henry Fayol propuso los catorce principios administrativos, como “cada subordinado recibe órdenes de un solo supervisor” (unidad de mando) y “las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador” (unidad de dirección). Estos principios constituyeron la base para la práctica gerencial y el diseño organizacional moderno.

## **1.2 Definición**

Según (Mintzberg, 2012) “la estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes la estructura organizativa formal e informal”; asimismo (Gibson, 2013) define la estructura organizacional como el patrón formal de cómo se agrupa su personal y sus puestos de trabajo; con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama.

## **1.3 Componentes**

Según (Mintzberg, 2012) se percibe que en teoría, la organización más sencilla podría recurrir a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado. No obstante a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de una supervisión directa.

Se necesita otro cerebro (el del directivo) para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto. Así pues mientras que la división del trabajo hasta ese punto se había producido entre los mismo operarios la introducción de un directivo

presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura entre lo que realizan el trabajo y los que los supervisan. A medida que la organización va adquiriendo complejidad se van diseñando más directivos ya no solo para dirigir a los operarios sino también para dirigir a los propios directivos construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que evoluciona este proceso la organización empieza a inclinarse en mayor medida por la normalización, como medio de coordinación del trabajo en sus operarios. La responsabilidad de gran parte de esta normalización recae sobre el tercer grupo compuesto de analista.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se puede decir que según (Mintzberg, 2012) existen cinco partes fundamentales en una organización de las cuales se dará una descripción más detallada:

### **1.3.1 El núcleo de operaciones**

El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (Los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales: (1) asegurar los inputs<sup>1</sup> para la producción; por ejemplo, en una empresa de fabricación el departamento de compras adquiere la materia prima y el de recepción la coloca en el almacén. (2) transformar los inputs en outputs<sup>2</sup> por ejemplo algunas organizaciones transforman materias primas

---

1 Inputs: sistema de entrada de información; es un elemento que participa en un determinado proceso productivo.

2 Outputs: Producto que resulta de la combinación de los diversos factores o inputs de producción. Cualquier sistema de salida de información de un ordenador.

talando árboles, pongamos por caso convirtiéndolos en pulpa y, acto seguido en papel. (3) Distribuyen los outputs, por ejemplo, vendiendo y distribuyendo físicamente los resultados del proceso de transformación. (4) proporcionan un apoyo directo a las funciones de inputs, transformación y outputs manteniendo las maquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de las materias primas.

### **1.3.2 El ápice estratégico**

En el otro extremo de la organización encontramos el ápice estratégico, que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general y los demás directivos de nivel superior, cuya preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente, como secretarias, adjunto etc.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

### **1.3.3 La línea media**

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa.

#### **1.3.4 La tecno-estructura**

Encontramos en la tecno-estructura a los analistas así como a su personal administrativo que sirven en la organización afectando el trabajo ajeno.

Los analistas de control de la tecno-estructura sirven para afianzar la normalización en la organización.

#### **1.3.5 Staff de apoyo**

En cualquier organización actual de cierta envergadura existen un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones, entre ellas figura el staff de apoyo.

### **1.4 Tipos de estructura**

Según (Mintzberg, 2012), existen cinco tipos de estructuras las cuales son: estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Dichos tipos de estructuras serán desarrollados en lo adelante para conocer a mayor profundidad de cada una.

#### **1.4.1 Estructura simple:**

Se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente dispone de una tecno estructura mínima o incluso nula, de un reducido Staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado haciendo mínimo uso de la planificación de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente orgánica.

En la estructura simple la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo por consiguiente que el ápice estratégico es la parte central de la organización. El director general suele disponer de un ámbito de control sumamente amplio, sucediendo con cierta frecuencia que todos los demás miembros están directamente a sus órdenes.

Las condiciones de la estructura simple suele ser a la vez sencillo y dinámico. El entorno sencillo puede ser comprendido por un solo individuo permitiéndole al mismo controlar la toma de decisiones, el entorno dinámico implica una estructura orgánica, al no poder preverse su estado futuro, la organización no puede coordinarse mediante la normalización. Otra condición común de las estructuras simples es un sistema técnico que no es ni dosificada ni regulador, los sistemas dosificados<sup>3</sup> requieren elaboradas estructuras de staff de apoyo en las cuales tiene que delegarse poder correspondiente a las decisiones técnicas, mientras que la estructura reguladora precisan una burocratización del núcleo de operaciones.

Entre las condiciones se producen variantes de la estructura simple, quizás la más importante sea su etapa de desarrollo. La organización nueva suele adoptar una estructura simple, independientemente de cuáles sean su entorno o su sistema técnico, porque no han tenido tiempo de elaborar su estructura

---

<sup>3</sup>Dosificar: regular la cantidad o porción de otras cosas.

administrativa. Se ve obligada a recurrir al liderazgo para que se haga lo que se tiene que hacer por consiguiente hasta que llega a estabilizarse suele ser orgánica y centralizada; podemos así concluir que la mayoría de las organizaciones adoptan una estructura sencillas durante sus años de formación, no obstante muchas organizaciones pequeñas conservan la estructura simple una vez superada esta etapa, para ellas la comunicación informal resulta conveniente y efectiva.

#### **1.4.2 La burocracia maquinal:**

Si observamos una oficina de correos, una agencia de seguridad, una empresa siderúrgica, una prisión, unas líneas aéreas, un enorme fabricante de automóviles, vemos que todas estas organizaciones presentan una serie de características estructurales comunes. Sobre todo su trabajo de operaciones es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo; y por consiguiente, los procesos de trabajo están altamente normalizados. Estas características dan pie a las burocracias maquinales de nuestras sociedades estructurales y perfectamente puesta a punto para funcionar como maquinas integradas y reguladas.

Esta es la estructura descrita en un principio por Max Weber, con responsabilidades, cualificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía autoritaria claramente definida.

Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se han mantenido consistentemente validas en los resultados de las investigaciones, tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias. Procedimientos sumamente

formalizados en el núcleo de operaciones una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff.

### **1.4.3 La burocracia profesional:**

La burocracia profesional cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento, contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados profesionales para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. El trabajo está sumamente especializado en la dimensión horizontal pero ampliada en lo vertical. El control sobre su propio trabajo implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas pero en estrecho contacto con su clientela.

En cuanto a la naturaleza burocrática de la estructura toda la preparación se dirige a un mismo objetivo, la interiorización de las normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional. En otras palabras la estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, obteniéndose su coordinación (como la de la burocracia maquina), mediante el diseño, mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer.

#### **1.4.4 La forma divisional:**

La forma divisional difiere de las otras cuatro configuraciones estructurales en un aspecto importante, no se trata de una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, sino de una estructura superpuesta en otras; es decir, que cada división dispone de una estructura propia. La forma divisional se centra en si en la relación estructural entre la sede central y las divisiones es decir, entre el ápice estratégico y la parte superior de la línea media.

La forma divisional recurre a la agrupación a base del mercado para las unidades de la parte superior de la línea media. Se crean divisiones según los mercados a los que atiende, a las que se concede acto seguido control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos.

Esta disposición estructural conduce naturalmente a una acusada descentralización de la sede central; a cada división se le delega el poder necesario para tomar las decisiones correspondientes a sus propias operaciones. Pero la descentralización que precisa la forma divisional está sumamente limitada, no tiene por qué trascender de la delegación de los pocos directivos de la sede central a unos cuantos más que están al mando de las divisiones, en otras palabras la forma divisional requiere una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado.

### 1.4.5 La Adhocracia<sup>4</sup>

La innovación dosificada precisa la quinta configuración estructural, sumamente distinta, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc<sup>5</sup> que funcionan sin impedimentos.

En la Adhocracia disponemos de una quinta configuración estructural, una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento, una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia en agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua, el principal mecanismo de coordinación dentro y entre estos equipos y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea y expertos de staff de operaciones.

La Adhocracia tiene que contratar y conferir poder a expertos profesionales, cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación. Además de los tipos de estructura antes mencionado (Daft, 2011) indica que existen otros seis tipos los cuales son:

---

<sup>4</sup>Adhocracia: es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia.

<sup>5</sup> Ad Hoc: Se usa para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin o en una determinada situación.

#### **1.4.6 Estructura funcional:**

Las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimiento profundo de valor para la organización.

#### **1.4.7 Estructura divisional:**

En este caso el término estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupo de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centro de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales.

#### **1.4.8 Estructura Geográfica:**

Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geográfica. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región.

#### **1.4.9 Estructura Matricial**

A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal, para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la

geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales.

#### **1.4.10 Estructura Horizontal**

Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales.

#### **1.4.11 Estructura Híbrida**

Como aspectos prácticos, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que se han descrito. En particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una estructura híbrida que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar alguna de las debilidades.

### **1.5 Principios**

Como dice (Hitt, 2006), la estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el

proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional.

Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes.

Este viaje comienza con la dinámica fundamental de la estructura y el diseño de la organización, es decir, la simultánea separación y reunión de gente y actividades. Por otro lado, todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente y actividades. Ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen una misma actividad. Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo. Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar

las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y, por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización.

En consecuencia, también es necesaria cierta integración o coordinación y reunión de personas y actividades. Se trata, pues, del equilibrio entre separar y reunir gente y actividades, que constituye el desafío básico de la estructura y el diseño organizacional. Básicamente, la estructura "correcta" o el equilibrio correcto entre diferenciación e integración es una función de las demandas en el ambiente y en la estrategia de la organización.

Así, para abordar este reto básico de la estructura y el diseño organizacional, primero examinaremos algunos de los elementos fundamentales del proceso de organizar y, luego, algunas de las estructuras organizacionales más comunes. Una vez establecidos los fundamentos, exploraremos el desafío que entraña el diseño de estructuras que puedan ajustarse a las cambiantes demandas del ambiente y la estrategia de la organización.

Además (Root, 2015), dice que una estructura organizacional es el marco por el cual una empresa se comunica, desarrolla metas y luego trabaja para lograr esos objetivos. En el marco de la estructura organizativa están los principios por los cuales esa estructura opera. Los principios de una estructura organizacional

son los métodos mediante los cuales la organización sostiene a la estructura, y los procesos que utiliza para mantenerla eficientemente.

### **1.5.1 Jerarquía de mando**

Uno de los principios que mantiene una estructura organizativa unida es la jerarquía de mando. El respeto por la autoridad administrativa y el equipo ejecutivo crea una línea funcional de comunicación. Las instrucciones y los decretos dados por el grado superior son validados por la creencia en la estructura jerárquica de la organización. Todos en la empresa pueden seguir el rastro de la responsabilidad de los proyectos, y los empleados comprenden que ellos informan y cómo afectan a la estructura administrativa de sus puestos de trabajo.

### **1.5.2 Definición de roles**

Una estructura organizativa eficiente ayuda a definir adecuadamente el papel de cada uno en la empresa. Una definición clara de las responsabilidades y la posición de cada persona dentro de la empresa crea una comprensión de lo que se espera de cada individuo, y cómo el rendimiento individual puede afectar la eficiencia de toda la organización.

### **1.5.3 Evaluación de resultados**

El seguimiento de los resultados de los distintos proyectos, así como la evaluación continua del rendimiento de los empleados, ayuda a determinar los puntos fuertes y los puntos débiles en una estructura organizacional. Las debilidades pueden ser tratadas a través de la capacitación y reasignación de

los activos de la empresa, como equipos, o la eliminación de empleados ineficaces o aquellos que realizan tareas duplicadas. Los puntos fuertes de una organización pueden ser amplificados para ayudar a identificar los futuros directivos de la empresa, determinar los procesos exitosos que se pueden utilizar en futuros proyectos, y mejorar los procesos utilizados para alcanzar los objetivos futuros de la empresa.

#### **1.5.4 La alteración de la estructura organizativa**

Uno de los principios clave de una estructura organizacional es la capacidad de seguir siendo dinámica y cambiar en función de las necesidades de la empresa. Algunos de los elementos que hacen necesario el cambio en una estructura organizativa incluyen las necesidades cambiantes de los clientes, un cambio en la administración empresarial, nuevas tecnologías, y reaccionar a las actividades de su competencia.

#### **1.6 Importancia**

La importancia de la estructura organizacional radica según (Hill, 2015), en que las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una

descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

De igual manera (Daft), indica que su importancia está en que una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

## **Capítulo II.**

# **ANALISIS DE PUESTOS**

## **CAPÍTULO II.**

### **ANÁLISIS DE PUESTOS**

#### **2.1 Concepto de Puesto**

Según (Chiavenato, 2011) es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama, asimismo (Daft), dice que es un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

#### **2.2 Clasificación de los puestos**

Según (Stratega, S/N), la clasificación de puestos es un sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.

##### **2.2.1 Utilidad de la clasificación de puestos para la Organización:**

- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas que conforman los puestos de trabajo de una organización.
- Facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades de la empresa o institución.

- A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se tiene una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos.

## **2.3 Supervisión de puestos**

La supervisión de los puestos según (Mogrografías, 2015), es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo.

### **2.3.1 Objetivos de la supervisión**

Entre estos encontramos:

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera igual
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

## **2.4 Estructura de los análisis de puestos**

Según (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, 2005), el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Antes de hablar sobre cómo se estructura o realizan los análisis de puesto es importante conocer un poco sobre que es el análisis de puesto, en cuanto a esto, (Werther D. G., 2014) en su libro administración de recursos humanos, gestión del capital humano, indica que el trabajo de las organizaciones no se hace por casualidad o por designios sobrenaturales. Sus integrantes trabajan de acuerdo a lo que se planea para que las entidades funcionen y alcancen sus objetivos de manera eficiente. En general los puestos contiene las actividades o funciones que deben desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa, los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos.

A medida que la complejidad de las actividades de administración de capital humano crece, muchas labores entre ellas la que se refiere al reclutamiento y la compensación se confían al departamento de capital humano.

La información sobre los puestos de trabajo y los requisitos para llenarlos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puesto, en lo cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano cuya labor consiste en obtener datos sobre los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Un documento que ayuda al análisis de puesto es el organigrama con el cual opera la institución esta herramienta permita conocer de manera grafica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizacional de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde.

En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es identificar las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo.

Por lo que se puede decir que el realizar o estructurar el análisis de puesto es una tarea que empieza con la recopilación, registro y análisis valga la redundancia de toda la información referente a los puestos de trabajo que forman parte de la estructura de la organización, donde se toma en cuenta las relaciones jerárquicas y funcionales de cada puesto, el nivel del desempeño, los niveles de complejidad y responsabilidad en la gestión asignada, el grado de dirección y supervisión que realizan y de su nivel de autonomía.

Una vez recopilada y analizada toda la información se llega a la elaboración de un catalogo de funciones donde se describen cada una de las tareas que debe realizar la persona que ocupe el puesto, además de esto se establece el perfil idóneo de cada puesto y es aquí donde radica la estructura.

También (Susana Delgado González y Belén Ena Ventura, 2008), indican en su libro que la descripción de un puesto consiste en detallar las funciones, tareas y

actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa especificando:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Características ambientales
- Recursos a usar

Una buena descripción de puesto debe permitir:

- Identificar el puesto de trabajo
- Definir su razón de ser así como sus fines
- Describir sus funciones y actividades.

En definitiva las ventajas que ofrece la descripción del puesto de trabajo son:

- Optimiza la estructura organizativa de la empresa: pues deja claro cuál es la estructura de la empresa, reflejando los niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, así como las relaciones entre éstos.
- Asigna de forma racional las personas a los puestos de trabajo ya que detecta las personas adecuadas para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo: permitiendo una mayor objetividad en la valoración del trabajo realizado.

- Sirve de ayuda en materia de seguridad y salud laboral: orientando sobre las medidas de prevención de riesgos que contribuyan a la disminución de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional: para el trabajador de la empresa.

## **2.5 Motivos para realizar los análisis de puestos**

Según (Werther D. G., 2014) la información que se obtiene del análisis de puesto determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de ellas.

Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración del capital humano deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo los cuales deben ser específicos, lo que les permite reclutar personas con los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias. Así mismo se debe incluir la información con aspectos lingüísticos, culturales y de otra índole en los datos que se procesan durante el análisis de puesto, en los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar los analistas de compensación no pueden determinar niveles salariales adecuados si carecen de información detallada sobre las funciones que se realizan en determinado puesto.

En el caso de compañías grandes e internacionales, es esencial racionalizar al máximo el proceso, es decir desechar todo aspecto o requisito que no sea estrictamente profesional.

Asimismo (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, 2005), plantean que el propósito del análisis de puesto es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
2. Cuando se realizará el trabajo?
3. Dónde se llevará a cabo el trabajo?
4. Cómo realiza el empleado su trabajo?
5. Por qué se realiza el trabajo?
6. Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

Afirman además que los análisis de puesto se realizan en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. Esto con el fin de poder determinar claramente que debe contener la especificación del puesto.

## **2.6 Métodos de análisis de puestos**

Según (Robbins, 1998), señala los siguientes métodos para el análisis de puestos:

- Método de observación: Un analista observa a los empleados, de manera directa analiza películas de los empleados trabajando.

- Método de entrevista personal: Los ocupantes de algunos puestos son entrevistados de manera exhaustiva y los resultados de algunas entrevistas se combinan en un solo análisis de puestos.
- Método de entrevista en grupo: Es igual que el anterior, pero se entrevista de forma simultánea, a varios titulares de puesto.
- Método de cuestionario: Los trabajadores señalan o califican las actividades que realizan en su trabajo en una larga lista de actividades posibles.
- Método de conferencia técnicas: Se obtiene las características específicas de los puestos por medio de expertos, que suelen ser supervisores que conocen el tema a profundidad.
- Métodos del diario de actividades: este método requiere del el usuario participante el registro de las actividades de interés a lo largo de un día normal.
- Métodos de incidentes críticos: Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo. Este método también se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducción a resultados positivos (éxito) negativos (fracaso),

- Método de diario: Los titulares de los puestos anotan un diario a las actividades cotidianas.

## **2.7 Pasos para el análisis de puestos**

Según (Chiavenato, 2011), los pasos para el análisis de puesto son:

- Determinar el uso de la información en el análisis de puesto:

Se identifica el uso que se le dará a la información, ya que esto determinará el tipo de dato que se debe reunir y la técnica de recolección de información que se debe aplicar, es conveniente una observación directa, una entrevista con cuestionarios o el registro y medición de tareas.

- Reunir información previa:

Es necesario revisar información previa disponible, como organigramas, diagramas de flujos o proceso y descripción de puestos. En los organigramas se indica la denominación del puesto, la ubicación en la organización, sus relaciones con otros puestos y otros datos. El diagrama de procesos muestra de manera detallada el flujo de trabajo y el flujo de datos entrada y datos de salida del puesto estudiado. El conocer previamente esto facilita la recopilación de la información.

- Seleccionar puestos representativos para estudiarlos:

Esto es necesario cuando existen muchos puestos similares por analizar la elección de los puestos más representativos ayudan a simplificar el trabajo, ya que evita el analizar todos los puestos, representando economía de tiempo y trabajo.

- Reunir y analizar la información recopilada:

El siguiente paso es analizar realmente el puesto en base a los datos obtenidos sobre las actividades que ejecuta las condiciones de trabajo, las relaciones de coordinación que tiene, la autoridad ejercida y recibida, así como los requerimientos académicos y la experiencia deseada para el cargo.

- Revisar la información con los participantes:

El análisis de puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo ejecuta y un supervisor inmediato. Revisar la información ayudará a determinar si es correcta, si esta completa y si es fácil de entender para todos.

Este paso de revisión puede dar la oportunidad para precisar algunos datos o modificar la descripción de tareas.

- Elaborar la descripción y la especificación del puesto:

En la mayoría de los casos una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis del cargo.

También (Werther D. G., 2014), propone los siguientes pasos para realizar el análisis de puesto, por lo que se estará hablando más detalladamente de dichos pasos y se darán breves opiniones personales:

- Recopilación u obtención de información para estructurar el análisis de puesto: Antes de realizar el análisis de puesto es necesario informar a los empleados sobre las razones que obligan a la empresa a efectuarlo.

Tanto los motivos como los resultados del trabajo se deben dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evita desconciertos y rumores entre los empleados y garantiza su colaboración. Cuando no se procede de esta manera, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de recolecta de información.

- Desarrollo del cuestionario de análisis de puesto: Por lo general los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que le permiten obtener información congruente y homogénea sobre su objeto de estudio. En algunas industrias de ciertos países existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puesto se identifican, los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que desea investigar. Es importante utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista debe esforzarse por lograr que la información que obtiene refleje las diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro y no aquellas provocadas por la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El área de capital humano no está limitada ni debe limitarse al empleo de un solo formulario para obtener información de puestos muy diferentes entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico se deben evaluar de manera independiente de los de carácter gerencial y estos de los de

carácter secretariales. El secreto radica en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto.

Otro importante paso preliminar consiste en familiarizar al analista con la organización en sí y con su entorno. Debe conocer a fondo, el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización tanto bienes que elabora como los servicios que proporciona. El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son factores que le facilitan al analista elaborar un sistema de información de alta calidad.

Algo muy importante que deben tener en cuenta los analista es que antes de obtener la información necesitan conocer cuáles son los distintos puesto que existen en la organización. Dicha información se puede obtener a través de los registro de nomina, organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

- Herramientas para obtener la información necesaria para el análisis de puesto: Una vez ya realizado el cuestionario se puede proceder a utilizar diversas maneras de obtener la información que se quiere recabar a través de dicho cuestionario, el analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar lo que más le convenga a su situación especial.

Las herramientas a utilizar son:

- Las entrevistas

Las entrevistas directas constituyen una manera eficaz de obtener información sobre un puesto. El analista debe tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claro de otra manera. Al principio la analista sola entrevista a un limitado grupo de trabajadores y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información que obtuvo. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.

- Grupos de expertos

Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general el grupo se integra con trabajadores que cuentan con experiencia en el puesto y sus supervisores inmediatos. A fin de obtener la información, el analista debe realizar una entrevista con todo el grupo.

- Cuestionarios por medios electrónicos

Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado de un puesto determinado o de varios.

- Bitácora de empleados

Otra opción consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve consigo un diario o bitácora de sus actividades diarias.

- Observación

La observación directa es lenta, costosa y cuando se aplica a gran escala resulta menos precisa y confiable que las otras técnicas para obtener información. Es posible que los resultados sean de baja precisión por que el observador puede pasar por alto actividades que no se llevan a cabo de manera regular o periódica pero que igualmente son importante.

- Registrar la información:

Otra de las partes fundamentales para estructurar el análisis de puesto es el registro de la información, porque permite que la información de un puesto determinado se pueda guardar en diversos formatos electrónicos. Independientemente del que se escoja, los puestos de trabajo constituyen el principal rector para proceder a una organización de los puestos disponibles.

- Análisis de la información:

Se puede decir que por último está el análisis de la información ya recopilada y registrada puesto que esta parte permite realizar de manera adecuada la estructura que debe tener el análisis de puesto ya que es aquí donde se determina a través de los conocimientos previos como debe funcionar y

desarrollarse el puesto de trabajo para que el mismo valla en dirección a los objetivos trazados por la empresa.

Una vez ya recopilada, registrada y analizada la información se debe estructurar el análisis del puesto en base a cuatro áreas de requisitos imprescindible:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

# **Capítulo III**

## **DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS**

## **CAPITULO III.**

### **DESCRIPCION Y DISEÑO DE PUESTOS**

#### **3.1 Conceptos**

##### **3.1.1 Concepto de descripción de puestos**

Como indica (Chiavenato, 2011), es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto. Así como de sus características importantes como las condiciones del trabajo y los riesgos de seguridad, también (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, 2005) indica que una descripción de puestos es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto.

##### **3.1.2 Concepto de Diseño de puestos**

Según (Chiavenato, 2011), el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

#### **3.2 Elementos de una descripción de puestos**

Según (Publicaciones Vértices SRL., 2008) el contenido de un documento de descripción de puesto de trabajo debe estar compuesto por los siguientes elementos:

- Ubicación del puesto de trabajo.
- Misión

- Dimensiones
- Naturaleza o alcance del puesto el cual incluye, organigrama, entorno, funciones y actividades, relaciones externas e internas, naturaleza y alcance de los problemas, naturaleza y alcance de la responsabilidad.
- Conocimientos y experiencias
- Otros aspectos

Ahora se procederá a desarrollar cada elemento para conocer un poco más ellos:

### **3.2.1 Ubicación del puesto de trabajo:**

La información contenida es la siguiente:

- Área/unidad. Denominación del área organizativa según la terminología corriente dentro de la organización: departamento de..., dirección, centro, sección, división etc.
- Puesto descrito. Nombre como se conoce el puesto en la organización.
- Ocupante actual. Nombre y apellidos de la persona entrevistada.
- Puesto superior inmediato. Denominación del cargo del cual depende jerárquicamente el puesto analizado.
- Ocupante actual. Nombre y apellido del ocupante del puesto superior inmediato
- Fecha de validez. Mes y año de la descripción realizada.

- Aprobaciones. Espacio para que el titular y el superior plasmen su conformidad a los datos anteriores.

### **3.2.2 Misión**

Expresa esencialmente la razón de ser del puesto, debe expresarse en un pequeño párrafo y en esas breves líneas debe seguirse esta pauta:

Acción → Función → Marco → Resultado.

Cuyo significado son, que hace el titular, sobre que, de acuerdo a qué y para qué.

### **3.2.3 Dimensiones**

Aquí se presentan dos tipos de dimensiones las económicas y las no económicas, en cuanto a las dimensiones económicas no es cuestión de ofrecer un desglose detallado sino meramente el concepto, año de referencia y cifra anual, cifra de venta, cuota de mercado o líneas de producto.

Para las dimensiones no económicas se suelen utilizar el número de subordinados directos e indirectos (Colaboradores de los colaboradores) y alguna otra cifra pertinente, como el número de proveedores, el número de subordinados funcionales o el promedio de subcontratados mensuales.

### **3.2.4 Naturaleza y alcance del puesto**

Este punto engloba seis apartados muy interesantes:

- Organigrama. Un simple organigrama de tres niveles en el que aparecen: el titular del puesto, el puesto superior y no menos importante otros

puestos que dependan del mismo superior aunque sean de nivel diferente y finalmente los puesto que dependan directamente del titular.

- Entorno. Este apartado es solo para puestos de alta dirección y consiste en un pequeño relato que no explica que hace este puesto sino donde lo hace.
- Funciones y actividades principales. Se trata de describir entre cinco y diez responsabilidades básicas o finalidades en un formato similar al de la misión pero sin marco, esto es reduciéndolo a acción, función y resultado. Una vez se tengan las cinco o diez finalidades, se desarrolla cada una de ellas en las llamadas actividades. Al final lo que se estará consiguiendo será una descripción de las áreas básicas de responsabilidad del puesto en términos de resultados permanentes.
- Relaciones principales con otros puestos o grupos de la empresa. Hay que explicar las relaciones más importante o necesarias para el desempeño del puesto, motivo y frecuencia estimada.
- Relaciones principales con otras organizaciones. Anotar el puesto con el que se establece la relación, la organización a la que pertenece el motivo y la frecuencia.

- Naturaleza y alcance de los problemas. Descríbanse aquí 3 o 4 problemas complejos que el puesto debe afrontar. Deben reflejarse situaciones, no quejas ni juicio de valor.
- Naturaleza y alcance de las responsabilidades. Grado de autonomía practica, no teórica, del titular, exponiendo las decisiones más significativas que el puesto toma de forma autónoma, sin consultar y las propuesta que el por el contrario el puesto deba consultar antes de actuar.

### **3.2.5 Conocimientos y experiencias requeridos**

En esta parte no se trata de las características del ocupante actual del puesto, sino las del mismo puesto expresado en términos de:

- Titulación o formación básica
- Conocimientos específicos.
- Experiencia previa
- Periodo de adaptación necesario.

En esta parte muchas empresas tienden a exigir perfiles con experiencias imposibles, titulaciones exageradas y conocimientos específicos excesivamente a medida del puesto.

### **3.2.6 Otros aspectos**

Esta parte abarca cualquier información importante sobre el puesto de trabajo que no haya sido recogida en otro apartado: necesidad de viajar, esfuerzo físico, disponibilidad permanente etc.

Otro modelo propuesto de las partes fundamentales que debe contener una descripción de puesto es el siguiente que consta once elementos importantes, estos son:

- Identificación del cargo. Datos específicos del puesto tales como: Título, departamento etc.
- Objetivo del puesto. Definido de manera clara y concreta, incluyendo el resultado final esperado; determina la razón de ser del puesto.
- Organigrama de ubicación del puesto. Donde se representa de manera grafica la ubicación del puesto en el nivel superior e inferior de su escala.
- Finalidad del puesto. Describe las principales finalidades que busca el puesto, considerando los siguientes elementos: acción, resultado esperado y procedimiento o documento asociado.
- Principales actividades periódicas. Fundamentan el accionar diario del puesto; deben considerarse su periodicidad o frecuencia, así como el puesto encargado de monitorearlo.

- Relaciones claves internas y externas. Se refiere a la entrega o recepción de productos o servicios; respondiendo las siguientes preguntas: ¿Con quién? ¿Para qué?.
- Toma de decisiones. Se describe el nivel de las decisiones, si la responsabilidad es total o compartida, y en el caso de que sea compartida con que otro puesto se comparte.
- Indicadores clave de desempeño. También llamados KPI, son los métricos que determinan el alcance de logro de los resultados esperados.
- Promoción Interna. En el caso de que el puesto pueda ser ocupado por un puesto interno de nivel inferior, ante alguna vacante, aquí se describe que puestos pueden considerarse en el escalafón organizacional.
- Recursos necesarios. Especificaciones especiales, tales como: celular, laptop, tarjetas de acceso, automóvil, etc.
- Aprobación de la descripción. Esto se hace con el fin de garantizar que lo descrito en el documento sea veraz, confiable y con capacidad de poder ser llevado a cabo en la realidad.

El desarrollo de la descripción de puesto es de suma importancia para toda empresa que desea cumplir con los objetivos propuesto ya que este documento le permite mostrar al empleado, cuáles son sus tareas, obligaciones y

responsabilidades de una manera clara y específica, por lo que será más fácil para dicho empleado saber que debe hacer en su puesto de trabajo

### **3.3 Especificación del puesto**

Según (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, 2005), la especificación del puesto es un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el mismo, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica, las especificaciones de puesto se incluyen como una sección importante de las descripciones de puesto.

Después de analizar los puestos y redactar las descripciones, los resultados deben revisarse con el supervisor y el trabajador para tener la seguridad de que son exactos, claros y comprensibles.

### **3.4 Enriquecimiento de puestos**

Cuando queremos lograr enriquecer puestos de trabajos, hablamos de que el enfoque que busca cambiar el concepto tradicional para aumentar la motivación y satisfacer al colaborador que lo ocupe. El enriquecimiento del puesto no existía en el siglo pasado, ya que en esos tiempos se llamaban operarios, ellos pasaban todo el día realizando una sola función monótona y repetitiva con apretar un botón en una producción en línea. Ahora esto cambia, ya que se ha demostrado que este tipo de actividades quedan obsoletas creando un

colaborador insatisfecho laboralmente, no hay motivación, se frustran y terminan estresados.

El enriquecimiento se puede dar en muchas maneras, permitiendo que el que ocupa el puesto tenga más responsabilidades, renovando funciones, que tenga metas, objetivos; es decir un trabajo con variedad de aprendizaje nuevos, capacitación y así todo esto los mantendrá motivados. Podemos resumir que al enriquecer un puesto de trabajo es poseer un pleno sentido con la polifuncionalidad<sup>6</sup>.

Una reconocida manera de enriquecimiento del puesto es la rotación de puestos, que es cuando el colaborador desarrolla, domina y desempeña todas las funciones o tareas de una empresa desde las ventas, que debe perseguir el alcance de metas hasta la logística que necesita sacar la mercadería con eficiencia y eficacia.

Otra manera de enriquecimiento del puesto es darle mayor responsabilidad al colaborador sobre lo que está haciendo. Así como también lo es vincular al colaborador con el cliente. Un control mayor para su organización y más responsabilidad por su trabajo puede ser otra manera de enriquecimiento del puesto. Esto quiere decir que le brinda mayor autonomía, dirección y menor control externo. Así como brindar mayor libertad al momento de elegir los horarios de trabajo. El enriquecimiento del puesto se basa en los factores de motivación del puesto, que son las características primordiales que va a tener un

---

<sup>6</sup> Polifuncionalidad: hace referencia a aquel o aquello que puede cumplir con varias funciones.

puesto de trabajo para que este resulte atractivo y motivador para quien lo ocupe.

Muchos de los programas de enriquecimiento se basan en los modelos de Hackman y Oldman que nos recomienda (Robbins, Fundamentos de Administración, 3ra edición, 2002) en los cuales los factores de motivación son la variedad de las operaciones o factor V que es el grado que mide la variedad de las habilidades del colaborador. La identidad de la tarea o factor I, dice que para que un trabajo resulte motivador tiene que ser identificable, es decir un sentido unitario. La importancia o factor M es el nivel de libertad, independencia, criterio y organización que tiene el colaborador para realizar su trabajo. La retroalimentación o factor R es el nivel de información que recibe el colaborador sobre su desempeño en el trabajo.

De esta manera existen muchas formas de enriquecimiento del puesto y esto será responsabilidad de la creatividad de cada gerente que maneje las diferentes empresas que existen en el mercado. Así como también dependerá de cada colaborador, ya que no todas las personalidades son iguales y por ende existirán algunos que prefieren no tener ningún tipo de complicaciones y simplemente no toman el reto. En general, cuando a los colaboradores se les da confianza, se les impone retos o desafíos y se les da cierta libertad en su propio trabajo responden en forma positiva. Así que el desafío de hoy es mayor y consiste en enriquecer el puesto de trabajo para incrementar la motivación del colaborador y su satisfacción.

De igual manera (Emilio, 2008), dice que el enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante la adición de nuevas responsabilidades del nivel paulatinamente más elevado). A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, éste algunas veces puede tener algunas consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios que ocurren en su contexto, desde una sensación de ansiedad y de angustia hasta la sensación de ser explotadas por la organización.

Cuando el enriquecimiento se hace de manera exagerada o demasiado rápida, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

### **3.5 Aspectos motivacionales del diseño de puestos**

Según (Emilio, 2008), si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos en sus ocupantes:

- Percepción del significado: el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.
- Percepción de la responsabilidad: el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.

- Conocimiento de los resultados: es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeña efectivamente su trabajo.

En base a esto, se desarrolló seis conceptos los cuales integran las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos, los cuales son:

- Tareas combinadas: consiste en combinar y reunir varias tareas separadas en una sola. Este cambio aumenta la diversidad en el trabajo y la identificación con la tarea.
- Formación de unidades naturales de trabajo: consiste en tomar distintas tareas a realizar, agruparlas en módulos significativos y atribuírselas a una sola persona.
- Relación directa con el cliente o usuario: consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores.
- Carga vertical: consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas.
- Apertura de canales de retroalimentación: significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros.

- Creación de grupos autónomos: varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Lo fundamental en las creaciones de estos grupos es la responsabilidad de una tarea completa junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización.

**Capítulo IV.**  
**MT ELÉCTRICOS S.R.L.**

## **CAPITULO IV.**

### **MT ELÉCTRICOS S.R.L**

#### **4.1 Historia**

MT Eléctricos SRL, fue fundada en el año 2007 por el Ingeniero Modesto Távarez De la Rosa, cuando decide salir de la compañía Bepensa Dominicana mejor conocida como “Coca Cola”, con la idea de emprender su propio negocio.

En sus inicios siendo Bepensa Dominicana “Coca Cola” uno de sus primeros clientes, ofreciéndole trabajos simples en el área de mantenimiento de maquinaria; llegando a ser ahora uno de sus principales cliente.

Realizaba sus trabajos sin contar con una estructura física establecida y solo contaba con cuatro empleados; en la actualidad la empresa tiene un almacén además de un local en el cual laboran veintidós empleados lo que refleja el crecimiento que ha tenido la empresa con el pasar de los año, esto les ha permitido obtener mayores clientes, ganarse la confianza de sus suplidores y el respecto de sus empleados.

#### **4.2 Misión**

MT Eléctricos S.R.L. es una empresa que brinda servicios eléctricos, mecánicos y civiles con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes contando con el apoyo de un personal capacitado en las diferentes áreas del campo de la ingeniería.

### **4.3 Visión**

Nos visualizamos como una empresa que innovará en el desarrollo y promoción de los servicios eléctricos, Mecánicos y civiles con un alto nivel de calidad logrando así incrementar nuestra cartera de clientes y posicionarnos como la primera opción al momento de requerir servicios de ingeniería.

### **4.4 Valores**

- Calidad en el servicio
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo

### **4.5 Objetivos**

- Mantener los más altos estándares de calidad en los servicios brindados.
- Cumplir a tiempo los requerimientos de nuestros clientes, con el fin de lograr su fidelización a la empresa.
- Incrementar de manera continua nuestro portafolio de servicio.
- Asociarnos con los mejores proveedores con el fin de proporcionar valor agregado a los servicios prestados.

#### **4.6 Método de recolección de datos para la investigación a realizar en MT Eléctricos S.R.L.**

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo fue la investigación exploratoria y la descriptiva, la primera de esta tiene por objetivo la formulación de un problema para facilitar la investigación y la segunda es la que permite que se pueda analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

La técnica utilizada para recolectar estos datos fue la entrevista a través de un cuestionario previamente estructurado, con el cual se pudo obtener la información necesaria.

A continuación se muestra el cuestionario utilizado para la entrevista a los dueños de la compañía con sus respectivas respuestas.

## Modelo de Entrevista

Nombre de la empresa: **MT Eléctricos SRL.**  
Propietarios o accionistas de la empresa: **Ing. Modesto Tavarez y el Ing. Joel Tavarez.**  
Antigüedad operando en el mercado: **8 años**

### **1. Cuáles son los servicios que brinda la empresa?**

Como empresa brindamos los servicios eléctricos, mecánicos y civiles, que abarca desde la instalación de equipos eléctricos por ejemplo lámparas, abanicos, motores, inversores, banco de transformador, paneles eléctricos, caja de braker y subestaciones; instalación de equipos mecánicos, desinstalación de equipo mecánicos, mantenimiento de maquinaria; ya en el área civil hacemos desde la construcción de pared, construcción de cisterna, construcción de filtrantes hasta construcción de edificio.

### **2. A qué mercado se dirige y cuál es su alcance?**

Nuestro mercado meta es el sector Industrial y además brindamos servicios a personas físicas que requieran de los mismos.

### **3. Cuantos empleados actualmente laboran internamente en la empresa y que posiciones ocupan?**

Actualmente contamos con 22 empleados las cuales son: Gerente de área de proyecto, soldadores, técnicos eléctricos, mecánicos, gerente del área civil, ingeniero civil, maestro constructor, albañiles, pintores, plomeros, encargado de

trabajar con cristales, encargado de trabajar con panel de yeso, secretaria, contable y tenemos un abogado externo.

**4. Existe personal subcontratado, y cuantas personas son?**

Sí; sub-contratamos personas que brindan el servicio durante se esté llevando a cabo el proyecto, y la cantidad de sub-contratados va a depender del tamaño del proyecto que se vaya a realizar.

**5.Cuál es el medio o la forma que utilizan para sub-contratar el personal?**

Actualmente lo hacemos por referencia de empleados y colegas, ya habiendo conocido el personal en un proyecto determinado sabemos a que personas acudir para futuros proyectos.

**6. Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan con los empleados?**

En caso de que se necesite comunicar algo a todo el personal se hace una reunión y si es con algún empleado en específico se llama de manera individual y a través de medios de telecomunicación.

**7. Que proceso se lleva a cabo para tomar decisiones?**

Nos reunimos para realizar planificaciones previas a la realización de cualquier proyecto e inversión, asimismo al momento de tratar asuntos referentes a los empleados, pero no tenemos días ni fechas específicas para esto, se presenta la situación y tratamos de apartar un tiempo para conversar.

**8. Como se maneja la cadena de mando dentro de la empresa?**

El personal del área eléctrica y mecánica se reporta directamente al gerente de operaciones de esa área, los empleados del área civil de igual manera se reportan al gerente de esta área y ambos gerentes se reportan al presidente de la compañía.

La secretaria se reporta al contable y este por igual al presidente de la empresa.

**9. Existe un manual definido para cada una de las posiciones; donde se indique deberes, responsabilidades y funciones de cada empleado?**

No; trabajamos sobre la marcha del proyecto dando órdenes en el momento de realizar el trabajo u horas antes de comenzar la labor.

**10. Actualmente cuenta con un organigrama físico estructurado?**

Formalmente estructurado no, pero si tenemos personas encargadas de cada área y un presidente a la cabeza de la compañía.

**11. Podrían tener algún riesgo laboral los empleados que realizan trabajo para la empresa?**

Sí; desde un pequeño accidente a un accidente mucho mayor.

**12. Qué tipo de plan de contingencia posee la empresa en caso de un accidente laboral?**

Los empleados cuentan con un seguro de riesgo laboral y en caso de que ocurra un accidente que lamentablemente pudiese causar el fallecimiento al empleado debe ser sustituido.

**13. Se han presentado inconvenientes en cuanto a la contratación de personal y Cuáles han sido los mismo?**

Sí, se nos han presentado diversas situaciones, la de mayor relevancia ha sido contratar por cuestión de urgencia un personal que no tenga los requisitos mínimos para cumplir con las tareas asignadas, lo que ha provocado retraso en entrega de proyectos, pérdida de materiales debido al mal uso e invertir más tiempo en tener que buscar nuevamente un personal adecuado.

**4.7 Análisis de los resultados de la investigación**

De acuerdo a la investigación realizada en cuanto a cómo y en qué orden se ejecutan las tareas de la empresa, se pudo determinar aspectos que resultarían ser perjudiciales para el crecimiento y desarrollo de la misma y otros que no se consideran inadecuados pero podrían ser mejorados, entre los que encontramos:

- La empresa no cuenta con un organigrama físico estructurado aunque si tiene una cadena de mando en cuanto al desarrollo de sus operaciones.

- MT eléctricos S.R.L., no posee un manual de funciones para sus empleados donde se pueda determinar cuáles son los deberes, responsabilidades y funciones de cada uno.
- No cuenta con una persona capacitada para realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, lo que ha provocado inconvenientes a la empresa.
- Se reúnen para debatir situaciones en cuanto a negociación, inversión y asuntos relacionados con sus empleados, pero no tienen establecido un día en específico para trabajar esos asuntos que impactan el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- No poseen un proveedor específico para la sub-contrataciones de personal, lo que en ocasiones resultaría desfavorable, debido a que podría Sub- contratarse personal no capacitado o también correrían el riesgo de no tener disponible ese personal al momento de requerirlo.

#### **4.8 Principios de Henry Fayol en base a la empresa**

En el análisis de la situación actual de la empresa se hará una semejanza de los principios de Henry Fayol para así determinar cuales están siendo aplicados de la manera adecuada y cuáles no están siendo cumplidos por la empresa.

- Unidad de Mando: Este principio se podría decir que de una manera u otra se lleva a cabo en la compañía, ya que actualmente la empresa tiene las áreas divididas según sus funciones con un encargado quien es el gerente del departamentos y un grupo de subordinados que realizan la labor, este principio se podría reforzar al estructurar un organigrama físico que pueda ser conocido por todo el personal.
- Autoridad: Los subordinados acatan y cumplen las órdenes de sus superiores, quienes saben cómo ejercer su autoridad para alcanzar los objetivos deseados; esta autoridad es ejercida en la gran mayoría de los casos con respeto, justicia y liderazgo.
- Unidad de dirección: Este principio aun no está muy firme en la empresa debido a que las actividades que realizan son un tanto impredecibles ya que dependen de los contratos de proyectos que reciban y de las urgencias e imprevistos que surjan.
- Centralización: En MT Eléctricos S.R.L. la estructura es pequeña y cada actividad que se realiza es manejada y de conocimiento de los gerentes de cada departamento y a su vez por el gerente general. En ocasiones una actividad es realizada por más de una persona y no se suele delegar mucho a los subalternos la supervisión de la actividad, por lo que este es un principio que puede ser mejorado en la empresa.

- Subordinación del interés particular al general: La gerencia de la compañía se preocupa por el crecimiento en general de la misma, ya que de este crecimiento dependerá el de ellos así como también se preocupan por el crecimiento de todos sus empleados porque este dará bienestar a la compañía a través del tiempo.
- Disciplina: MT Eléctricos SRL. se preocupa y se esfuerza por que dentro de su fuerza laboral existan personas comprometidas a cumplir con las reglas; ya que la mayor parte del tiempo brindan servicios a empresas en sus estructuras físicas por lo que deben mantener la buena imagen en todos los aspectos.
- División del trabajo: En esta parte la empresa aun no está muy organizada ya que los empleados no cuenta con una descripción de puesto si no que se les asigna las tareas a realizar en cada proyecto según se determine y en ocasiones se suele utilizar personal de otra área para colaborar en una asignación diferente a la que se supone que debe hacer.
- Orden: La empresa cuenta con un almacén donde cada instrumento tiene un lugar específico por lo que a la hora del empleado realizar su labor sabe específicamente a donde debe ir, también la compañía trata de ubicar a sus empleados en los puestos que consideran idóneos, aunque esta última parte aun necesita ser mejorada.

- Jerarquía: Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama físico estructurado para poder mostrar a sus empleados donde están ubicados dentro de la empresa, pero la misma si tiene claro quiénes son los supervisores y quienes los subordinados.
- Justa remuneración: MT eléctricos conoce cuales son los salarios que se pagan a los diferentes colaboradores según lo establecido en la ley y lo que pagan empresas del mismo sector y tamaño que ofrecen servicios similares.
- Equidad: este principio no es cumplido del todo ya que en como la mayoría de la empresa esto es muy subjetivo y en ocasiones se presentan problemas o situaciones en la que el supervisor entiende que está siendo equitativo cuando en verdad no es así.
- Estabilidad: Este principio se lleva a cabo en cuanto a sus empleados fijos ya que tiene la mayoría tiene un largo tiempo perteneciendo a la empresa.
- Iniciativa: En MT eléctrico aun no se aplica este principio ya que no se les permite a los empleados tomar iniciativas en cuanto a cómo se debe realizar un trabajo, sino que los mismos reciben órdenes directas y exactas de cómo se debe proceder.
- Espíritu de cuerpo: Este principio es llevado a cabo en la empresa ya que se trabaja en equipo y cada empleado colabora en la ejecución de los

proyectos asumidos por la compañía, esto a su vez ayuda a que los empleados se lleven mejor unos con otros.

Para realizar este análisis de los principios de Henry Fayol se observó el funcionamiento de la empresa en áreas que nos fueron permitidas, además se realizaron preguntas directas a los gerentes.

**Capítulo V.**  
**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA**  
**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA**  
**EMPRESA MT ELÉCTRICOS, S.R.L.**

**CAPITULO V.**  
**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA**  
**ORGANIZACIONAL Y LA DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LA**  
**EMPRESA MT ELECTRICOS S.R.L.**

**5.1 Estructura Organizacional**

Una vez analizada la situación actual de la empresa MT Eléctricos S.R.L. se determinó que posee una estructura organizacional simple ya que tiene una división poco precisa del trabajo, una pequeña jerarquía directiva, poco comportamiento formalizado, la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa, el poder sobre las decisiones importantes está centralizado en manos del director general y no posee un organigrama físico estructurado, además la compañía no cuenta con las descripciones de puesto para ayudar a sus empleados a realizar mejor sus funciones para el logro de los objetivos de la misma.

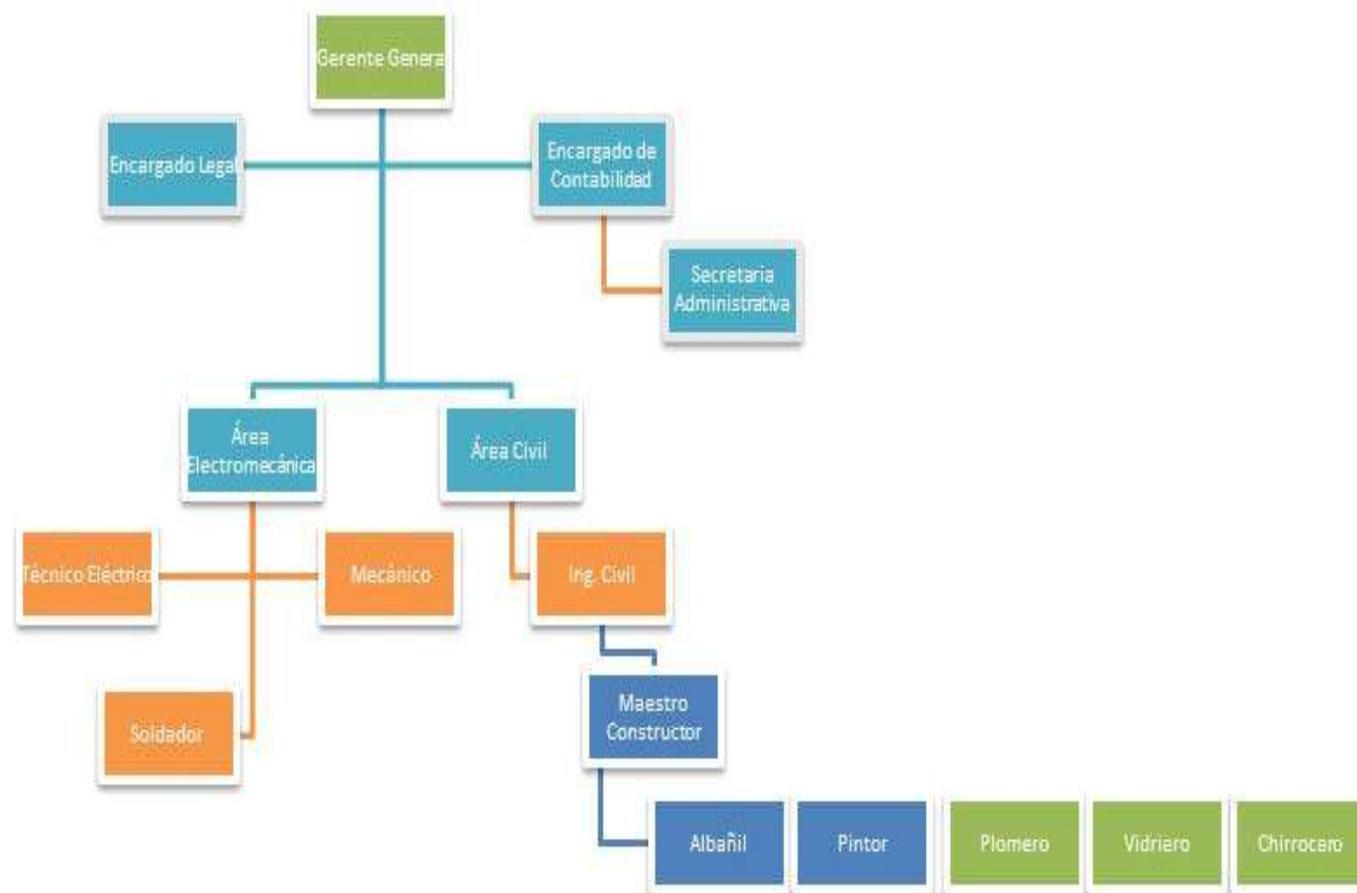
Por lo que se propone que la empresa adopte una estructura híbrida donde pueda combinar dos tipos: la estructura funcional y la estructura horizontal y así aprovechar las fortalezas de cada una.

La estructura funcional se encargará de agrupar por función común a las actividades que se realizan en la empresa desde el nivel inferior al superior, por ejemplo los empleados del área de ingeniería civil se encuentran en el departamento de ingeniería civil y el gerente de esta área es responsable de todas las actividades que se realicen.

La estructura Horizontal a su vez refleja una jerarquía relajada, pocas reglas, una comunicación horizontal, directa, muchos equipos y grupos de trabajos y fuerzas de tareas, toma de decisión descentralizada; si la empresa aplica una estructura horizontal los empleados de la organización que trabajan en un proceso en particular tendrán un fácil acceso entre sí de modo que se podrán comunicar y coordinar sus esfuerzo.

Por lo que se sugiere utilizar el siguiente modelo como organigrama para la empresa MT Eléctricos S.R.L.

## Organigrama



En el organigrama diseñado se propone que la empresa delegue al contable la negociación con un tercero que se encargue de realizar la pruebas necesarias de recursos humanos para la contratación del personal, donde una vez ya depurado el candidato este pueda pasar a entrevistarse con el gerente del área a la que aplica y así poder determinar si es el candidato ideal para el puesto.

También se sugiere que la empresa tenga una compañía que preste el servicio de outsourcing, donde en caso de que MT Eléctricos S.R.L. necesite un empleado sub-contratado esta empresa pueda proveerle el candidato idóneo.

Existen en el mercado una serie de empresas que actualmente ofrecen estos servicios, las cuales podría ser utilizadas según les convenga, de esta manera les ayudará a tener un personal disponible y capacitado en el momento en que sea necesario.

También se propone tener identificado cual es el objetivo y la responsabilidad de cada departamento de la empresa por lo que se proporcionara en síntesis lo que a cada área le corresponde.

- **Área de la gerencia general o administrativa:**

Esta área será encargada de la dirección y control de las diferentes actividades realizadas por las demás áreas. En la misma se llevaran a cabo todos los procesos contables para mantener el control de las entradas y salidas de la empresa así como también todo lo referente a los impuestos y al salario de los empleados.

También se encargará de la gestión humana dentro de la organización (reclutamiento, selección, capacitación etc.), por lo tanto esta área debe contar con un contable el cual tiene bajo su mando una secretaria, dicho contable deberá encargarse de requerir los servicios de un reclutador externo a la empresa, que se encargue de ofrecer los servicios de reclutamiento y selección siempre que sea necesario, además este departamento tendrá la asesoría externa de un abogado para las negociaciones y contrato de los proyectos acogidos por la empresa.

- **Área electromecánica**

Esta área será la encargada de la ejecución de los proyectos eléctricos y mecánicos adquiridos por la compañía, es la responsable de realizar el análisis, diseño, desarrollo, manufactura y mantenimiento de sistemas y dispositivos electromecánicos, aquí es donde se combinan las partes eléctricas con la mecánicas para conformar su funcionamiento.

- **Área Civil**

Esta área se encargara de todos los proyectos civiles para los cuales se requieran los servicios que brinda la empresa para la construcción de edificios hasta pequeñas remodelaciones teniendo como soporte el área eléctrica y mecánica siempre y cuando sea necesaria su participación.

## **5.2 Descripción de Puestos**

En esta parte se presentan las propuestas relativas a los diseños de los perfiles de puesto detallados en el organigrama; de tal manera que la empresa pueda dar a conocer a sus empleados los deberes referentes a sus posiciones laborales.

**Nombre del Puesto:** Gerente General

**Objetivo del Puesto:**

Liderar procesos de mejora continua, gestión de calidad y administración del conocimiento de la empresa, administración de recursos financieros así como realizar las negociaciones con los clientes.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Coordinar con el contable y la Secretaria las reuniones.
- Visitas a clientes activos y potenciales para detectar necesidades.
- Búsqueda y exploración de nuevas oportunidades d negocio.
- Establecer excelente relaciones con los diferentes proveedores.
- Autorizar las compras de materiales.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar y capacitar el personal, después de haberse agotado el proceso de reclutamiento.
- Aprobar y firmar el contrato por trabajos o servicios de terceros.
- Aprobar organigrama y descripción de puesto de los miembro de la organización.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

**Supervisor inmediato:** N/A

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Ingeniero/a industrial y carreras afines.
- Formación complementaria: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

**Riesgo laboral:**

- Los riesgos asociados son inherentes al cargo.

**Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Actitud de liderazgo, manejo de conflictos, gestión y aseguramiento de procesos, capacidad de análisis, empático, estrategia e innovador.
- Manejo de paquete Office.

**Experiencia:**

- 5 años realizando funciones similares.

**Competencias:**

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Empatía.
- Organización.
- Enfoque en resultado.
- Comunicación.

**Nombre del Puesto: Encargado del área Electromecánica.**

**Objetivo del Puesto:**

Diseñar, Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los proyectos eléctricos y mecánicos adquiridos por la compañía.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Le corresponde supervisar las labores del personal técnico y operativo del área electromecánica.
- Encargado y responsable de que se apliquen las normas y medidas de seguridad e higiene ocupacional requerida.
- Encargado del correcto uso de los equipos a utilizar en la prestación del servicio.
- Monitoreo de voltaje y asesoramiento.
- Encargado de Generadores Paneles eléctricos.
- Coordinación del mantenimiento de todos los equipos eléctricos.
- Encargado de dirigir y entregar a tiempo a los cliente los proyectos adquiridos por la empresa.
- Debe mantenerse actualizado en los conocimientos y técnicas de su profesión.
- Realizar presupuestos de los materiales que se requieren para cumplir con el trabajo.
- Realizar cotización a los clientes que requieran los servicios electromecánicos.

- Responder por el cumplimiento de los programas asignados por el departamento, gestión de cambios, gestión de contratistas, guardas de máquinas, trabajo en altura, trabajo en caliente, espacios confinados, permisos de trabajo en general.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente General

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica o carreras afines.
- Formación complementaria: Paquete Office, normativa de calidad, normativa aplicable a la ingeniería de maquinarias, normativa aplicable a la ingeniería Eléctrica, cursos técnicos que le permitan actualizar sus conocimientos en el área electromecánica.

**Riesgo laboral:**

- Caída por distintos nivel.
- Exposición a cortes.
- Proyección de partículas.
- Superficie caliente.
- Aplastamiento
- Daños provocados por una corriente o descarga eléctrica.

### **Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Elaborar programas semanales de trabajo, en base a los proyectos adquiridos por la empresa, compartiendo con el personal a su cargo las directrices requeridas para su cumplimiento.
- Mantener reuniones semanales con el personal a su cargo para revisar, distribuir y hacer seguimiento a los programas de trabajo, dar solución a requerimientos, e impartir recomendaciones de mejoramiento así como también compartir temas de producción del trabajo, asuntos administrativos y sociales que contribuyan a la unidad del equipo.
- Coordinación del mantenimiento de todos los equipos eléctricos.
- Conocimiento de Manejo y manipulación de los equipos.
- Habilidad para Organizar, administrar, planear y controlar las actividades de mantenimiento en plantas industriales.
- Habilidad para Planear, calcular, diseñar, construir, operar, evaluar y mantener instalaciones eléctricas de alta, media y baja tensión, de acuerdo con la reglamentación vigente..

**Experiencia requerida:** 5 años.

### **Competencias**

- Don de mando,
- Comunicación efectiva,
- Capacidad para resolver conflictos.
- Liderazgo
- Capacidad de negociación con usuarios y proveedores

- Enfoque en resultados
- Organización.
- Orientación a servicios entre clientes.

**Nombre del Puesto: Técnico soldador****Objetivo del Puesto:**

Construir estructuras y piezas metálicas, utilizando diseños de planos, instrumentos y maquinarias de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones y Normas Técnicas.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Soldar, unir, rellenar y cortar piezas de metal.
- Cuidar y mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo.
- Trasladar el equipo y objeto por reparar según el caso, ya sea que se trate de mantenimiento o instalaciones nuevas.
- Conocimiento de normas de higiene y seguridad integral.
- Operar maquinas eléctricas en la ejecución de sus tareas.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente del área electromecánica.

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Bachiller, técnico en soldadura.

**Riesgo laboral:**

- Caída por distintos nivel.
- Exposición a cortes.
- Proyección de partículas.
- Superficie caliente.

- Daños provocados por una corriente o descarga eléctrica.

**Habilidades (Técnicas):**

- Diseño y construcción de piezas de metal.
- Uso y manejo de equipos, herramienta y materiales de herrería.
- Estimar tiempo y material necesario para la elaboración de su trabajo.
- Captar y seguir instrucciones en forma verbal y escrita.

**Experiencia requerida: 1 año**

**Competencias:**

- Trabajo en equipo.
- Organización.
- Enfoque en resultados

**Nombre del Puesto: Técnico eléctrico****Objetivo del Puesto:**

Mantener en condiciones operativa los equipos y artefactos eléctricos de los clientes que requieren los servicios de la compañía, ejecutando actividades de reparación y mantenimiento de dichos equipos y artefactos eléctricos a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Instala, mantiene y repara máquinas y motores eléctricos.
- Determina el amperaje eléctrico que ameritan los motores.
- Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.
- Conecta los cables a las redes respectivas.
- Chequea las condiciones eléctricas de equipos y artefactos.
- Repara contadores, temporizadores.
- Ubica el cableado adecuado para instalación de equipos y aparatos eléctricos.
- Instala controles para motores eléctricos.
- Realizar reparaciones eléctricas.
- Conocimiento de normas de higiene y seguridad.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente del área electromecánica.

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- **Formación académica:** Técnico superior en electricidad.

**Riesgo laboral:**

- Caída por distintos nivel.
- Exposición a cortes.
- Proyección de partículas.
- Superficie caliente.
- Daños provocados por una corriente o descarga eléctrica.

**Habilidades (Técnicas):**

- Calculo de amperajes
- Manejo de instrumento a utilizar para la reparación y mantenimiento a equipos electrónicos.
- Manejo de controles de motores.

**Experiencia requerida:** 2 años**Competencias:**

- Trabajo en equipo.
- Organización.
- Enfoque en resultados

**Nombre del Puesto: Técnico Mecánico****Objetivo del Puesto:**

Ejecutar las tareas técnicas relacionadas con la fabricación, Construcción, montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos e instalaciones mecánicas.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Efectuar trabajos técnicos relacionados con las máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas.
- Aplicar conocimientos técnicos de los principios y práctica de la ingeniería mecánica y de la construcción de maquinaria para identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo.
- Efectuar el control técnico de la fabricación, utilización, utilización, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas.
- Conocimiento de normas de higiene y seguridad.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente del área electromecánica.

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- **Formación académica:** Técnico Mecánico

**Riesgo laboral:**

- Caída por distintos nivel.
- Exposición a cortes.
- Proyección de partículas.
- Superficie caliente.

**Habilidades (Técnicas):**

- Habilidad para diagnosticar y detallar fallas mecánicas.
- Manejo de los equipos y herramientas de trabajo.

**Experiencia;** 2 Años

**Competencias:**

- Trabajo en equipo.
- Organización.
- Enfoque en resultados

**Nombre del puesto: Encargado del área civil****Objetivo del puesto:**

Planear, organizar y controlar los proyectos de construcción teniendo en cuenta las consideraciones de costos y seguridad de las estructuras.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Revisa y estudia las propuestas de trabajo y los sub-contratos.
- Diseño de los planos a utilizar para la construcción.
- Buscar nuevos clientes para ofertar los servicios.
- Realizar las negociaciones con los clientes
- Presupuestar las obras.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente General

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Académica: Ingeniero/a civil o Arquitecto/a.
- Formación complementaria: Paquete Office, normativa de calidad, normativa aplicable a la ingeniería de caminos, canales y puertos, Software para aplicaciones de ingeniería de camino, canales y puertos.

**Riesgo laboral:**

- Jornadas de trabajo prolongadas/ de noche.
- Riesgos variables en el espacio y el tiempo.

- Diversidad de riesgos operacionales.
- Variados riesgos de entorno.

**Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Excelente manejo de AUTOCAD.
- Excelente comunicación oral
- Manejo de paquete office.
- Habilidad para negociar y ofertar los servicios de la empresa.
- Habilidad para administrar personal, equipos y materiales.

**Experiencia:** 5 años

**Competencias:**

- Liderazgo
- Enfoque en resultados
- Organización
- Comunicación
- Toma de decisiones

**Nombre del Puesto: Ingeniero/a de Obra Civil****Objetivo del Puesto:**

Proyectar, dirigir la construcción, el funcionamiento y el mantenimiento de las estructuras que se desarrollen.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Realizar investigaciones y desarrollar o perfeccionar teorías y métodos relativos a la ingeniería civil.
- Proyectar estructuras, edificios.
- Determinar y especificar métodos y materiales de construcción y normas de calidad.
- Establecer sistemas de control para garantizar el funcionamiento eficaz de las construcciones, su seguridad y la protección del medio ambiente.
- Estudiar aspectos tecnológicos de determinados materiales y asesorar al respecto.
- Manejo del personal para toda las fases del proyecto.
- Organizar los horarios de trabajo para cumplir con los plazos establecidos para el proyecto.
- Apoyar en el diseño de los planos al gerente del área civil.

**Supervisor inmediato:** Encargado del área civil.

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación académica: Egresado de la carrera de Ingeniería civil

- Formación complementaria: Paquete Office, normativa de calidad, normativa aplicable a la ingeniería de caminos, canales y puertos, Software para aplicaciones de ingeniería de camino, canales y puertos.

**Riesgo laboral:**

- Jornadas de trabajo prolongadas/ de noche.
- Riesgos variables en el espacio y el tiempo.
- Diversidad de riesgos operacionales.
- Variados riesgos de entorno.

**Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Dirigir obras de construcción.
- Organizar y dirigir la conservación y reparación de las estructuras existentes.
- Manejo de programa AUTOCAD.
- Facilidad de coordinación e integración del equipo de trabajo.
- Manejo de paquete de office.

**Experiencia requerida.**

- 5 años de experiencia.

**Competencias**

- Motivación.
- Comunicación y organización.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad y toma de decisiones.
- Liderazgo.

**Nombre del Puesto: Maestro constructor****Objetivo del Puesto:**

Dirigir, controlar y coordinar la Construcción de estructura de concreto, para entregar un producto terminado que satisfaga las necesidades del cliente.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Dirigir la ejecución de las obras de acuerdo con los planos y bajo la supervisión del ingeniero civil.
- Lograr que se lleve a cabo lo solicitado por el cliente y compañía.
- Procura los materiales oportunos y manejo de inventarios necesarios para la continuidad de la obra.
- Elaborar y cumplir con el cronograma de actividades.
- Coordinar el trabajo en equipo.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Ingeniero Civil

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Técnico constructor.

**Riesgo laboral**

- Caída por distintos nivel.
- Exposición a cortes.
- Proyección de partículas.
- Aplastamiento, etc.

**Habilidades (Técnicas):**

- Supervisar personal de albañilería.
- Realizar trazos para construcción.
- Habilidad para Dirigir y vigilar los proyectos de construcción adquiridos por la empresa en cuanto a la preparación de mezcla, colocación de tubos para drenaje, puertas, ventanas, mosaicos y losetas
- Dirigir y participar en la terminación de obras en detalle.
- Reportar periódicamente a su jefe los avances de las actividades programadas.
- Reportar oportunamente a su jefe los desperfectos que sufra el equipo.
- Cumplir y vigilar la observancia de las normas de seguridad del uso de la maquinaria, equipo y herramientas, etc.

**Experiencia:** 3 años

### **Competencias**

- Don de mando
- Liderazgo
- Enfoque en resultados
- Organización
- Trabajo en equipo

**Nombre del Puesto: Operario albañil****Objetivo del Puesto:**

Realizar de manera eficiente y eficaz las tareas encomendadas teniendo en cuenta la buena ejecución y culminación del producto terminado de la obra, cumpliendo con los estándares establecidos por el cliente y la compañía.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Ejecutar los trabajos técnicamente de acuerdo a las indicaciones del supervisor de obras civiles.
- Ejecutar los trabajos con las condiciones de seguridad y medio ambiente, así mismo cumplir estrictamente las indicaciones del supervisor de seguridad y leyes medio ambientales.
- Mantener el orden y limpieza en las obras que ejecuten.
- Cuidar y dar el uso adecuado de los equipos asignados.
- Verificar que los materiales se encuentran disponibles para el inicio de sus actividades.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Maestro Constructor

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Secundaria completa.

**Riesgo laboral:**

- Caída por distintos nivel.
- Exposición a cortes.
- Proyección de partículas.
- Aplastamiento etc.

**Habilidades (Técnicas):**

- Trabajos con concretos.
- Transporte y manipulación de materiales.
- Trabajos de altura.
- Uso de andamio y escaleras.
- Manejo residuo y materiales peligrosos.

**Experiencia requerida:** 2 años

**Competencias**

- Organización
- Enfoque en resultados
- Trabajo en equipo

**Nombre del Puesto: Pintor****Objetivo del Puesto:**

Ejecutar la aplicación de acabados de pintura industrial, imprimaciones y pinturas protectoras en edificación y obra civil, preparar y realiza revestimientos, organizar materiales, medios y equipos para la correcta ejecución de los trabajos en condiciones de seguridad, con la máxima calidad y fiel a las especificaciones técnicas establecidas en el plan de la obra.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Cubicar los materiales para la aplicación de la pintura o material de recubrimiento (pastas, selladores, brillos, epóxidos).
- Medir y trazar las superficies en donde se aplicará la pintura o material de recubrimiento (pastas, selladores, brillos, epóxidos).
- Pelar la pintura mediante la aplicación de separador usando pinceles finos, usar un raspador de pared, lijar y limpiar las paredes.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Maestro Constructor

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Técnico en pintura.

**Riesgo laboral:**

- Caída por distintos nivel.

- Contacto con productos que contienen sustancias químicas peligrosas

**Habilidades (Técnicas):**

- Estar familiarizado con las diferentes etapas del proceso de pintura
- Calcular correctamente la cantidad de pintura a usar.
- Utilizar las técnicas correctas con brochas, rodillos y rociador de pintura.
- Habilidad para saber seleccionar las herramientas y pinturas adecuadas.

**Experiencia: 2 Años**

**Competencias:**

- Dedicación
- Organización
- Enfoque en resultado
- Trabajo en equipo

**Nombre del Puesto: Técnico en Plomería****Objetivo del Puesto:**

Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones sanitarias, instalando, manteniendo y reparando piezas y equipos del área asignada en el proyecto; a fin de lograr su buen funcionamiento.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Instala flotantes, piezas sanitarias, grifería, bombas y otros.
- Corregir filtraciones en las paredes y pisos.
- Chequea plantas de tratamiento de aguas.
- Repara instalaciones sanitarias y tuberías.
- Mantiene en buenas condiciones las tuberías de las edificaciones.
- Solicita el material necesario para la ejecución de las tareas.
- Participar en la elaboración de proyectos de trabajos de plomería.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Maestro Constructor

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Secundaria/ Técnico en plomería

**Riesgo laboral:**

- El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con una magnitud de riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia baja

**Habilidades (Técnicas):**

- Interpretación de planos de tuberías.
- Elaboración de croquis.
- Riesgos, precauciones y normas de seguridad

**Nombre del Puesto: Vidriero****Objetivo del Puesto:**

Cortar vidrios y cristales utilizando las técnicas y herramientas requeridas para contribuir a la fabricación, preservación y mantenimiento de bienes y estructura física de la organización.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Selecciona el espesor y la calidad del vidrio.
- Corta y prepara vidrios de acuerdo a medidas o formas exigidas.
- Corta y coloca cristales en: ventanas, puertas, tabiques m  
ostradores, marcos, vehículos, tanques o peceras y laboratorios de  
investigación.
- Corta y coloca vidrios en muebles siguiendo contornos estipulados.
- Extiende alrededor del marco masilla especial rellenando orillas.
- Hace montaje de vidrios en tragaluces, claraboyas y aberturas de  
diferentes formas.
- Opera esmeril o lijador de cinta para rematar filas de las lámparas o  
piezas.
- Modifica vidrios en ventanas para instalación de aire acondicionado y  
otros.
- Verifica la labor realizada para hacer rectificaciones.
- Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas. Mantiene limpio y en  
orden equipos y sitio de trabajo.
- Realiza cualquier otra tarea relacionada que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Maestro Constructor

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Ser estudiante de término de la secundaria y o técnico.

**Riesgo laboral:**

- La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente y/o enfermedad con una magnitud grave y posibilidad de ocurrencia alta

**Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Seguir instrucciones orales y escritas. Establecer relaciones interpersonales.

**Nombre del Puesto: Yesero/Chirrocero****Objetivo del Puesto:**

Arregla la superficie de trabajo, prepara la pasta de yeso y la aplica, cumpliendo con el orden, higiene, calidad y seguridad exigidos por la empresa.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Recibe las indicaciones del supervisor de acuerdo a la planificación del día, según procedimientos de la empresa.
- Solicita los materiales a utilizar al capataz correspondiente, según los requerimientos del área de trabajo.
- Organiza la recepción y el acopio de los materiales a utilizar, con el fin de que se encuentren en un lugar cómodo para llevar a cabo las labores de trabajo, y libre de las vías de circulación del espacio de trabajo, según procedimientos del departamento de seguridad.
- En caso de ser necesario, solicita al capataz del área andamios y/o plataformas de trabajo, de acuerdo a los requerimientos del área.
- Vierte sobre una batea el agua necesaria para obtener la cantidad de pasta de yeso requerida, según los trabajos a realizar.
- Espolvorea el yeso sobre el agua de modo que quede uniformemente repartido según técnica de trabajo.
- Deja reposar la pasta con el fin de lograr la consistencia y homogeneidad adecuada para la aplicación en el área, según técnicas de trabajo.
- Aplica los productos químicos (puente de adherencia) para mejorar la adherencia de la pasta de yeso, de acuerdo a especificaciones técnica

**Supervisor inmediato:**

- Maestro Constructor

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Ser estudiante de término de la secundaria y o técnico.

**Riesgo laboral:**

- La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente y/o enfermedad con una magnitud grave y posibilidad de ocurrencia alta

**Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Seguir instrucciones orales y escritas. Establecer relaciones interpersonales.

**Nombre del Puesto: Encargado de contabilidad****Objetivo del Puesto:**

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución así como también reporte de impuesto.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe e ingresa información operando un computador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Encargado de las cuentas por pagar y por cobrar de la compañía.
- Realizar y pagar la nómina de los empleados.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente General

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Licenciado /a en contabilidad.

**Habilidades (Técnicas):**

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
- Habilidad numérica
- Relaciones públicas para establecer alianza y una comunicación asertiva.

**Experiencia:** 5 años.

**Competencias:**

- Liderazgo
- Capacidad de síntesis
- Razonamiento Lógico
  - Disciplinado
  - Toma de decisiones
  - Trabajo en equipo.

**Nombre del Puesto: Encargado Llegal****Objetivo del Puesto:**

Resolver casos en materia legal y jurídica, analizando, redactando y tramitando documentos y/o expedientes, a fin de brindar apoyo y un óptimo servicio de asesoría legal y jurídica a los miembros de la Institución, así como también se encarga de la elaboración y legalización de los contratos de trabajos adquiridos por la empresa y los contratos de trabajo de los empleados.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Atiende consultas, asiste y asesora a los usuarios en materia jurídica en las diferentes áreas del Derecho, según lo amerite el caso.
- Instruye, analiza y sustancia los expedientes legales contentivos de los diferentes casos.
- Emite opinión acerca de cada caso y elabora informe respectivo.
- Redacta las demandas que se presenten y documentos legales en las diversas áreas del derecho, según lo requiera el caso.
- Elabora poderes especiales, previa autorización del solicitante, para la representación de los mismos en los tribunales.
- Analiza denuncias interpuestas por particulares a la empresa y prepara respuestas a las mismas.
- Representa, judicial y extrajudicialmente, a personas naturales o jurídicas.
- Elabora y/o analiza los estatutos, reglamentos, convenios, contratos y demás documentos legales, jurídicos y normativas vigentes en los que intervengan la institución.

- Elabora actas de los acuerdos suscritos en reuniones con representantes gremiales.
- Revisa expedientes y procesos judiciales de interés para la Institución.
- Dicta cursos y charlas informativas al personal de la Institución, pertinentes a aspectos legales y normativas vigentes.
- Realiza seguimiento a los casos interpuestos por él, ante los tribunales y/o en los que haya tenido intervención la dependencia o en lo que ésta tenga interés.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Gerente General

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Reglada o académica: Abogado de profesión.

**Riesgo laboral:**

- El cargo está sometido a riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

**Habilidades (Administrativas):**

- El cargo mantiene relaciones continuas con trabajadores y clientes de la institución, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o asesorar lo relativo a cualquier

conflicto pertinente a esto, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

**Experiencia:** 5 años

**Competencias:**

- Organización
- Capacidad de análisis
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Enfoque en resultados.

**Nombre del puesto: Secretaria /Recepcionista****Objetivo del puesto:**

Recibir todas las llamadas que entren a la empresa y direccionarla según corresponda dando siempre una imagen profesional y atenta, proporcionar apoyo en el proceso administrativo para el adecuado control y seguimiento de cualquier trabajo de esta área, facilitar información a los clientes y proveedores de la empresa.

**Funciones y Responsabilidades:**

- Contestar amablemente el teléfono.
- Tomar recados y transferirlo al interesado.
- Recibir, registrar y canalizar correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Asiste en actividades administrativa al contable.
- Provee información pertinente a los clientes y proveedores.
- Archivar los documentos que se reciben en la empresa.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Supervisor inmediato:**

- Encargado contable

**Requisitos para ocupar el puesto:**

- Formación Académica: Bachiller, técnico secretariado.

**Riesgo laboral:**

- El cargo está sometido a riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

**Habilidades (Técnicas y administrativas):**

- Atender personal y público en general.
- Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Manejo de central telefónica.
- Manejo del paquete de office.
- Atender tareas múltiples
- Capacidad para trabajar en equipo.

**Experiencia:** 1 año

**Competencias:**

- Trabajo en equipo
- Organización
- Capacidad de análisis
- Disciplinado

# **CONCLUSIÓN**

## CONCLUSIONES

El diseño de una estructura organizacional es el trabajo más complejo que tienen las pequeñas empresas para dar seguimiento a la base de lo que son, no solo a su naturaleza sino además a su ser como organización.

Los encargados de realizar los diseños de estructura y descripciones de puestos se enfrentan a un trabajo de mucho esfuerzo, paciencia y resistencia, ya que requiere de tiempo y los resultados no son percibidos inmediatamente. Es importante mantener comprometido y motivado al personal de la organización para evitar que la estructura se vea afectada por desmotivación generada durante el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

A través de las investigaciones realizadas se pudo determinar la situación actual de empresa y sus necesidades; por lo que se plantea la importancia de diseñar una estructura organizacional y sus descripciones de puestos, los cuales contengan los propósitos del direccionamiento al desarrollo.

Se determinó que la empresa MT Eléctricos S.R.L. presenta inconvenientes por no tener una estructura organizacional formal y perfiles de puesto, que vayan de acuerdo a lo que exige el mercado en que se desenvuelve; lo que ha impedido un mayor desarrollo y crecimiento de la misma.

El diseño propuesto en este proyecto proporciona a la empresa MT Eléctricos S.R.L., las herramientas necesarias para que la organización sea competitiva y

perdure en el sector. Está claro que la estructuración organizacional y diseño van ligados al compromiso, participación y evaluación constante de resultados, permitiendo de esta manera corregir preventivamente procesos, proyecciones y acciones que vayan en contra del cumplimiento del direccionamiento estratégico.

De acuerdo a lo propuesto, el diseño de la estructura organizacional y las descripciones de puesto permitirán a la empresa realizar sus funciones de forma más simple, logrando de esta manera una mayor colaboración de los empleados así como un mejor posicionamiento en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Luego de concluir con lo expuesto recomendamos las siguientes propuestas para la empresa MT ELECTRICOS SRL:

- Para que la empresa tenga mayor efectividad entre las tareas realizadas, debe aplicar las propuestas de los perfiles de puesto para todos los empleados.
- Contratar un empresa que se encargue de reclutar y seleccionar al personal que laborará en la misma.
- Establecer políticas que permitan un mayor control en el desarrollo de las actividades de las diversas funciones de cada área.
- Implementar en la empresa el diseño organizacional propuesto a fin de crecer y mejorar la definición de las áreas.
- Realizar actualizaciones de sus carteras de clientes, de manera cada encargado de área tenga la responsabilidad de dar el buen servicio que merecen.
- Utilizar el manual de funciones propuesto, para que conozcan las responsabilidades y obligaciones de cada uno de sus empleados.
- Por último pautar de manera clara cuando serán realizadas las reuniones referentes a temas de la empresa, con el fin de poseer una mayor organización en la misma.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, novena edición*. McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cuevas, M. E. (Mayo de 2008). Recuperado el 9 de Noviembre de 2015, de [http://www.uaeh.edu.mx/nuestro\\_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf)
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . Color impresores S.A.
- Daft, R. L. (s.f.). *Teoría y diseño organizacional, decima edición*. México: CENGAGE Learning.
- Emilio, S. y. (19 de Noviembre de 2008). *Diseño de Puestos*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de <http://areyu-klein.blogspot.com/>
- Gibson, I. D. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos 13a edición*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, B. (2015). Importancia de una buena estructura organizacional. *La Voz de HOUSTON*.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración, novena edición*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Planeta, S.A.

- Mogrografías. (2015). *Mogrografías*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>
- Publicaciones Vértices SRL. (2008). Dirección de recursos humanos. 20-23.
- R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. (2005). *Administración de recursos humanos, novena edición*. México: PEARSON Prentice.
- Reader, C. (s.f.). *eHOW en español*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2015, de [http://www.ehowenespanol.com/historia-estructura-organizacional-info\\_313458/](http://www.ehowenespanol.com/historia-estructura-organizacional-info_313458/)
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, SA.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración, 3ra edición*.
- Root, G. N. (2015). Principios de una estructura organizacional. *La Voz de HOUSTON*.
- Stratega, A. I. (S/N). *Stratega*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de Apoyo Integral en RRHH: <http://www.stratega-rrhh.com/2010/seccion.php?al=clasificacion-puestos>
- Susana Delgado González y Belén Ena Ventura. (2008). *Recursos Humanos, Administración y Finanzas*. España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Werther D. G. (2014). *Administración de recursos humanos, Gestión de capital humano*. McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

# **ANEXOS**



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de administración

“PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”

Diseño de la estructura de organización y sus funciones para la empresa MT Eléctricos,

S.R.L., Diciembre 2015.

Sustentantes:

Alexandra Ramírez 2010-0534

Yulaidy Estévez 2010-0583

Ayerin Pérez 2009-0468

Santo Domingo, D. N.

5 de Agosto 2015





Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de administración

“PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”

Diseño de la estructura de organización y sus funciones para la empresa MT Eléctricos,  
S.R.L., Diciembre 2015.

**Sustentantes:**

**Alexandra Ramírez      2010-0534**

**Yulaidy Estévez        2010-0583**

**Ayerin Pérez            2009-0468**

Santo Domingo, D. N.

5 de Agosto 2015

# **I. TITULO DEL TEMA**

Diseño de la estructura de organización y sus funciones para la empresa MT Eléctricos, S.R.L., diciembre 2015.

## **II. INTRODUCCION**

Una estructura organizacional es aquella donde se determina la división formal de una organización, es la manera en que la empresa se va a gestionar; también se podría decir que es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel con el cual se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La estructura organizacional tiene como finalidad establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y con el cual se espera que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para las empresas el poder contar con una buena estructura organizacional y la definición clara de sus funciones es de gran importancia ya que les permite tener una mejor comunicación, integración y coordinación en la organización, ayudando al logro de los objetivos.

Por esto es un factor importante para el crecimiento de las organizaciones el tener una estructura organizacional, capaz de contener e integrar a todas las personas, tareas y recursos de la empresa; la misma funciona como el esqueleto de la organización y ofrece el esquema que permite el control y la coordinación de todas las actividades.

Considerando lo antes expuesto, se pretende proponer desarrollar una estructura adecuada para el desenvolvimiento eficaz de las operaciones en la

empresa MT Eléctricos S.R.L. y de esta forma se puedan ver beneficiados tanto los dueños de la compañía como también sus empleados y clientes, puesto que al estar mejor organizados habrá una mayor equidad entre el equipo de trabajo y se podrá ofrecer un mejor servicio.

El mercado de los servicios de ingeniería civil, eléctrica e industrial es muy competitivo, siendo así; necesita de una estructura estable para crecer y ser rentable, la cual ayudará a la gerencia o dueños de negocios a identificar el talento que necesita ser añadido para lograr los objetivos establecidos en el plan propuesto por la compañía.

### **III. JUSTIFICACION**

Una estructura organizacional bien definida es aquella donde se puede identificar de manera clara los puestos y cuáles son las funciones específicas de cada posición, siendo esta fundamental para toda empresa ya que brinda una guía para los empleados de la misma y a la vez les permite saber fácilmente a quien reportarse en las distintas situaciones que se le puedan presentar.

Según (Gibson I. D., 2013) las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de las organizaciones tienen diversas necesidades de cada sistema; lo que da a entender que una organización que posea una definida estructura organizacional y una buena descripción de sus puestos será una empresa que podrá brindar una mejor atención a quienes soliciten de ella y se verá ante ellos como una organización capaz.

Las empresas requieren de una estructura para poder crecer y ser rentables, esto puede observarse a través de los organigramas presentes en la organización “la estructura de una organización es el patrón formal de cómo se agrupa su personal y sus puestos de trabajo; con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama(Gibson I. D., 2013)”.

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la gerencia en varios aspectos como son la identificación del talento que necesita ser añadido a la empresa y asegurarse de que haya suficiente recurso humano dentro de la misma para lograr las metas establecidas.

Una estructura organizacional siempre debe mostrar de manera lógica como se organizan las posiciones en base a las actividades que se realizan de manera diaria en la empresa.

Por lo que es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, que cada persona tenga una descripción de las funciones de su trabajo ya que cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Teniendo clara cuál es la importancia de la estructura organizacional y el desarrollo de las descripciones de los puestos para el logro de las metas y resultados en las organizaciones, se considera de gran relevancia el poder definir las para la empresa MT Eléctricos S.R.L.<sup>7</sup>, ya que les ayudaría a la consecución de sus objetivos de manera más exitosa.

---

<sup>7</sup>MT Eléctricos SRL, empresa dedicada a brindar servicios de Ing. Civil, Eléctricos e Industriales.

## **IV. DELIMITACION DEL TEMA Y PLANTEAMIENTO DEL (LOS) PROBLEMAS DE INVESTIGACION**

### **4.1 Delimitación**

Elaborar, desarrollar e implementar una estructura organizacional y su adecuado funcionamiento haciendo uso de las herramientas administrativas necesarias así como de los instrumentos que servirán de apoyo para cada uno de los puestos de la empresa, lo que permitirá mejorar la productividad de sus empleados.

El estudio se realizará en la empresa MT Eléctricos S.R.L., el cual se desarrollará durante los próximos 4 meses del presente año, dígame septiembre - diciembre 2015.

### **4.2 Planteamiento del problema de investigación**

La estructura organizacional y las descripciones de los puestos con sus respectivas funciones son de suma importancia hoy en día para las empresas, debido a que les permite poder contar con el personal adecuado y necesario para el logro de sus objetivos.

Si observamos el crecimiento que ha experimentado el mercado de servicios de ingeniería civil, eléctrica e industrial en los últimos años, podemos ver como las empresas han mejorado sus portafolios de servicio, diversificándose y expandiéndose, lo que ha generado que exista mayor competitividad en el mercado, lo que demanda una estructura organizacional acorde a esa necesidad y tendencia.

En ocasiones la empresa enfrenta una serie de problemáticas para la cual muchas veces se desconoce el motivo, lo que implica una pérdida de espacios en el mercado siendo una de las causas más frecuente la falta de una estructura adecuada en relación a los objetivos que tiene planteado la compañía.

Durante la elaboración del proyecto responderemos a la siguiente pregunta:

¿La empresa MT Eléctricos S.R.L. posee una estructura organizacional y la definición de sus funciones las cuales soporten el crecimiento continuo del mercado?

De la cual derivan las siguientes interrogantes:

¿Conocer si la empresa MT Eléctricos S.R.L., posee una estructura organizacional definida?

¿La empresa MT Eléctricos S.R.L., cuenta con un manual de funciones para los diferentes cargos?

Actualmente la empresa no tiene una estructura organizacional definida por lo que no cuenta con un organigrama con descripciones de puesto, debido a esto el dueño es quien tiene que tomar todas las decisiones por pequeñas que sean por la falta de confianza en los trabajadores y la falta de iniciativa por parte de los mismos.

Dentro de la empresa MT Eléctricos S.R.L. no se encuentra establecido un proceso de selección bien estructurado para los puestos menores pues no se le solicita su hoja de vida, careciendo así de una averiguación previa del personal, exceptuando los puestos de mayor nivel jerárquico.

## **V. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

### **V. Objetivo General**

Diseñar una estructura organizacional y sus funciones para la empresa MT Eléctricos, S.R.L.

### **VI. Objetivos Específicos**

- ✓ Definir conceptos de estructura organizacional y funciones de puesto.
- ✓ Determinar la importancia de definir e implementar una estructura organizacional y sus funciones.
- ✓ Diseñar la estructura de la organización para la empresa MT Eléctricos S.R.L.
- ✓ Realizar el manual de funciones (descripciones de puestos) de la empresa MT Eléctricos S.R.L.

## **VI. MARCO TEORICO REFERENCIAL**

### **6.1 Marco Teórico**

Según (Mintzberg, 2012)“la estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes la estructura organizativa formal e informal”; por lo que es claro que en toda organización debe existir una estructura organizacional y una descripción de puesto bien definida con el fin de que la misma mantenga una línea coherente de trabajo y garantice un buen.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.

Por tal motivo la estructura organizacional de una empresa u organización expresa de manera clave las responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

Existente tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamento en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama “la estructura de una organización es el patrón formal de cómo se agrupa su personal y sus puestos de trabajo; con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama (Gibson I. D., 2013)”.

Asimismo no se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en las herramientas de las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización.(Daft, 2011).

## **Diseño de la estructura de una organización**

Los administradores que se disponen a diseñar la estructura de una empresa se enfrentan a decisiones difíciles, ya que deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. El proceso por el cual hacen estas elecciones se llama diseño organizacional, lo que significa simplemente las decisiones y acciones que dan como resultado una estructura organizacional. Este proceso puede ser explícito o implícito, de una sola vez o desarrollado por un solo administrador o por un equipo de ellos, sin importar la forma en que se tomen las decisiones, el contenido de estas siempre es el mismo. La primera decisión se enfoca en los puestos individuales, las dos siguientes en los departamentos o grupos de puestos y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.

- 1- Los administradores deciden como dividir la tarea general en otras cada vez más pequeñas. Reparten el total de las actividades de las tareas en conjunto más pequeños de trabajos relacionados.
- 2- Los administradores deciden sobre qué bases agrupar cada puesto. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede dar como resultado grupos que contienen puestos relativamente homogéneos<sup>8</sup> o heterogéneos<sup>9</sup>.
- 3- Los administradores deciden el tamaño apropiado del grupo que reporta a cada superior. Como ya hemos señalado, esta decisión incluye determinar si los tramos de control son relativamente limitados o amplios.

---

<sup>8</sup> Homogéneo: Posee el mismo género o naturaleza.

<sup>9</sup> Heterogéneo: Compuesto de componentes o partes de distinta naturaleza.

- 4- Los administradores disminuyen la autoridad entre los puestos; ésta es el derecho de tomar las decisiones correcta sin la aprobación de un administrador superior y el de obtener obediencia de las personas designadas(Gibson I. D., 2013).

### **Diseño de las descripciones de puesto de una organización**

Los puestos que la gente desempeña son las unidades básicas que construyen todas las estructuras de las organizaciones; de hecho, estas existen para permitir que las personas trabajen en los puestos asignados. La frase: *¡tenemos que organizarnos!*, generalmente significa que es necesario aclarar que trabajo debe hacer cada uno, pero también es importante realizarlos eficazmente y para ello se deben entender las causas del desempeño laboral eficaz e ineficaz. Una causa importante del desempeño laboral eficaz es el diseño de los puestos, los cuales se obtienen aclarando lo que cada empleado debe hacer (Gibson I. D., 2013); es por esta razón que en una organización se realiza la descripción exacta de cada puesto con el objetivo de facilitar el alcance de los objetivos de la misma y esto se logra con la clara elaboración del contenido de los puestos para que cada colaborador pueda llevar a cabo sus funciones o actividades de manera eficiente.

El diseño del puesto específicamente se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados; este debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Al

mismo tiempo el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que llevaran a cabo el trabajo.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con sus subordinados.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, novena edición, 2011).

El objetivo que se persigue con el sustento de las informaciones, es dar a conocer la importancia que posee para las organizaciones el tener una estructura organizacional y una descripción de puestos bien diseñada, esto con el fin de poder brindar tanto a sus clientes internos (colaboradores) como externos un mejor servicio de las actividades que se realizan dentro de la misma.

## 6.2 Marco Conceptual

**Organización:** es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes (Gibson I. D., 2013).

**Organizaciones:** entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente (Gibson I. D., 2013).

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura organizacional de todas las unidades que componen la administraciones de una entidad y sus relaciones, funciones y poder que ostenta (Werther, 2014).

**Estructura de una organización:** es el patrón formal de cómo se agrupa su personal y sus puestos de trabajo (Gibson I. D., 2013).

**Diseño organizacional:** Decisiones y acciones de la administración que generan una estructura organizacional específica (Gibson I. D., 2013).

**Procesos:** son actividades que dan vida al organigrama (Gibson I. D., 2013).

**Puesto:** conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2011).

**Diseño del puesto:** es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de

su ocupante (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2011).

**Contenido del puesto:** actividades específicas que requiere un puesto (Gibson I. D., 2013)

**Requisitos del puesto:** Educación, experiencia, títulos y otras características personales que un individuo necesita para desempeñar el contenido del puesto (Gibson I. D., 2013).

**Alcance del puesto:** número de tareas que se espera que realice una persona mientras ocupa un puesto; mientras más tareas se requieran, mayor será el alcance del puesto(Gibson I. D., 2013).

**División del trabajo:** proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para alcanzar las ventajas de la especialización (Gibson I. D., 2013).

**Descripción de puestos:** Declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condición de trabajo otros aspectos de un puesto (Werther, 2014).

**Especificación de puesto:** Inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar una labor (Werther, 2014).

## **VII. HIPOTESIS**

Por el tipo de investigación que se realizará no requiere de Hipótesis, pues que la misma es de tipo exploratoria y descriptiva; estas investigaciones no requieren de hipótesis.

## **VIII. DISEÑO METODOLÓGICO: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACION CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA**

Las informaciones que servirán de apoyo a nuestra investigación serán recopiladas a través del apoyo que brindara la empresa MT Eléctricos S.R.L. con el fin de proponer un diseño de estructura organizacional y la realización de las funciones desarrolladas en la empresa, para lo cual utilizaremos el tipo de estudio Exploratorio y Descriptivo.

- ✓ Estudio Exploratorio, tiene por objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa que permita al investigador presentar soluciones.
- ✓ Estudio descriptivo, permite analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

## **8.1 Métodos de la investigación**

- ✓ Método deductivo: La deducción va de lo general a lo particular; es aquél que parte los datos generales para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.
- ✓ Método analítico: Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, con el cual se pueda investigar referente a la empresa.

## **8.2 Tipos de Investigación**

Las técnicas que serán utilizadas están seleccionadas de acuerdo a los métodos y tipos de investigación que se utilizaran:

- ✓ Entrevista. Se realizará entrevistas al presidente y a los encargados de las áreas; con el fin de conocer referente a la misma así como también saber las funciones que estos realizan.
- ✓ Cuestionario. Se realizara un levantamiento de información sobre los procesos actuales y su línea de ejecución, se utilizaran métodos de recolección de datos para llevar a cabo este proceso, tal como: entrevistas.
- ✓ Consulta, revisión y análisis de fuentes bibliográficas. Las cuales serían libros, revista, páginas web, tesis, monográfico, entre otros que puedan brindar soporte a la investigación.

## **IX. FUENTES DE DOCUMENTACION**

### **Bibliografía Inicial**

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, novena edición*. McGRAW-HILL/

INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . Color impresores S.A.

Gibson, I. D. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*

*13a edición*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE

C.V.

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Planeta,

S.A.

Werther, D. G. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de Capital*

*Humano*. McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

# **X. ESQUEMA PRELIMINAR DE CONTENIDO DEL TRABAJO DE GRADO.**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INTRODUCCION**

**METODOLOGIA**

## **CAPITULO I: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

1.4 Antecedentes

1.5 Definición

1.6 Componentes

1.7 Tipos de estructura

1.8 Principios

1.9 Importancia

## **CAPÍTULO II: ANALISIS DE PUESTOS**

2.1 Concepto de Puesto

2.2 Clasificación de los puestos

2.3 Supervisión de puestos

2.4 Estructura de los análisis de puestos

2.5 Motivos para realizar los análisis de puestos

2.6 Métodos de análisis de puestos

2.7 Pasos para el análisis de puestos

## **CAPITULO III: DESCRIPCION Y DISEÑO DE PUESTOS**

### 3.1 Conceptos

#### 3.1.1 Concepto de descripción de puestos

#### 3.1.2 Concepto de Diseño de puestos

### 3.2 Elementos de una descripción de puestos

### 3.3 Especificación del puesto

### 3.4 Enriquecimiento de puestos

### 3.5 Aspectos motivacionales del diseño de puestos.

## **CAPITULO IV: MT ELECTRICOS S.R.L**

### 4.1 Historia

### 4.2 Misión

### 4.3 Visión

### 4.4 Valores

### 4.5 Objetivos

### 4.6 Método de recolección de datos para la investigación a realizar en MT Eléctricos S.R.L.

### 4.7 Análisis de los resultados de la investigación

### 4.8 Principios de Henry Fayol en base a la empresa

**CAPITULO V: PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LA EMPRESA MT ELECTRICOS S.R.L.**

5.1 Estructura Organizacional

5.2 Descripción de Puestos

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**