



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

PROYECTO DE TITULACIÓN

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

ANA MARÍA PRIETO ROMÁN

ASESOR:

Internos:

*Lic. Benito Rodríguez Cabrera
Lic. Alma Esther González Reyes
Lic. Itzel Adriana Lazarín Beltrán*

Externos:

Ing. María del Rocío Sánchez Silva.

Junio



Tabla de Contenido

Lista de Tablas	III
Lista de Figuras	IV
Introducción	5
Metodología	16
Resultados	19
Conclusiones	25
Programa de actividades Cronograma de actividades	27
Referencias	28

Lista de Tablas

Tabla 1 Avance de la empresa.....	19
Tabla 2. Avance de las descripciones de puesto que se tenía	20
Tabla 3. Porcentaje inicial de las descripciones de puestos	21
Tabla 4. Avance de descripciones de puestos con base al personal que hay en la planta	22
Tabla 5. Porcentaje final de las descripciones que se generaron.....	23

Lista de Figuras

Figura 1 Cuestionario para entrevista de descripciones de puestos parte 1	6
Figura 2 Cuestionario para entrevista de descripción de puestos parte 2.....	8
Figura 3 Orden en el que se llevó la entrevista en cada una de las áreas.....	9
Figura 4 Organigrama que va en la descripción de puestos.....	10
Figura 5. Lugar donde se coloca el objetivo del puesto.....	10
Figura 6 Lugar asignado dentro del formato para actividades generales y específicas	11
Figura 7 Habilidades que debe tener el personal que ocupe el puesto	11
Figura 8 Formación requerida para cubrir el puesto.....	11
Figura 9 Firmas de la persona que cubre el puesto, jefe directo y Gerente de Recursos Humanos	12
Figura 10 Pasos para realizar la descripción de puestos del área de Ingeniería	13
Figura 11 Formato de descripciones en Inglés.....	14
Figura 12 Pasos a seguir por área	16
Figura 13 Pasos a seguir para el llenado del formato.....	17
Figura 14 Proceso por Áreas	18
Figura 15. Gráfico de descripciones de puestos.....	24

Introducción

KTMEX es una compañía franco-japonesa (KFK-Trèves) de la industria automotriz especializada en la fabricación de alfombras y soluciones de insonorización.

KTMex fue fundada en el 2005 en San Francisco de los Romo Aguascalientes por Kotobukiya y Trèves, proveedores especialistas en el revestimiento del habitáculo y de la acústica del automóvil a nivel mundial. Esta empresa franco-japonesa tiene como resultado las mejores competencias en términos de gestión de proyectos, normas de calidad, organización industrial y competitividad.

KTMex inició su producción en el segundo semestre del 2006 para suministrar un primer pedido de Nissan destinado al vehículo Tiida. La empresa KTMex se caracteriza por su capacidad de innovar en materia de confort, estética, acústica, seguridad, ergonomía y propiedades térmicas en la industria mexicana del automóvil. Ahora sus principales clientes son Nissan y Honda.

Cada empresa debe contar con descripciones de puestos, de las cuales a la empresa le hace falta realizar, actualizar y modificar dichas descripciones de puestos de cada una de las áreas y para cada puesto en específico.

La descripción de puesto consiste en enumerar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, obteniendo como resultado a la persona indicada para cubrir el cargo y realizar correctamente cada una de las actividades que este requiere. Para las empresas en general, describir el puesto es importante, para detallar cada actividad a ejecutar en el empleo y es necesario que este plasmada para que el personal conozca sus diligencias, también son importantes para alguna auditoria, la empresa debe contar con las descripciones de cada puesto que tiene dentro de la organización.

Análisis de investigación

Una descripción de puestos es una exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un cargo individual. Suele incluir: los datos del puesto, la descripción en sí suele llevar un pequeño resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en el cargo y las especificaciones o características para una realización satisfactoria (lanham,1962).

La descripción de puestos comienza con el análisis de cada una de las áreas funcionales que hay dentro de la empresa, así como estudiar cada uno de los puestos que hay dentro de cada una de estas áreas, la descripción de puestos se realiza para encontrar la persona apta para cubrir las necesidades que el cargo o la vacante requiera y poder evitar la rotación excesiva de personal, ya que las personas no estaban generando antigüedad dentro de la compañía y sale muy caro estar capacitando una y otra vez personal de nuevo ingreso, por otra parte, la plantilla de la empresa comenzó a crecer considerablemente y cada vez necesitaba más personas para cubrir los distintos puestos que se iban abriendo conforme la planta crecía.

Tal descripción se llevó a cabo en un formato proporcionado por la empresa, se realiza con el fin de tener el mejor perfil del puesto para contratar a la persona adecuada para cubrirlo. Para comenzar con la descripción se realizó un cuestionario el cual, sirvió de apoyo para hacer una pequeña entrevista a la persona que actualmente ya cubre el puesto y así tener más concretamente las actividades que se realizan dentro de este puesto.

CUESTIONARIO			
Nombre			
Puesto			
1	¿Cuáles son sus actividades generales y específicas?		
2	¿Porque lo hace?		
3	¿Cómo se hace?		
4	¿Realizas algún Reporte o registros?	SI	NO
			¿Cuál?
	¿Conque frecuencia?		

Figura 1 Cuestionario para entrevista de descripciones de puestos parte 1

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario de la Figura 1, fue realizado específicamente para personal Sindicalizado, pero por la falta de tiempo y contratiempos que se tuvieron en la empresa fue adaptado para la descripción de puestos del personal administrativo.

Así mismo, en la Figura 1 se presentan las primeras 4 preguntas realizadas a la persona que ocupa el puesto; cabe mencionar que solo el cuestionario se aplicó a una o dos personas de algún puesto en específico ejemplo: si dentro del Área de Calidad hay 6 Auditores de calidad con las mismas actividades el cuestionario solo se realizó a dos personas.

La segunda parte del cuestionario cuenta con habilidades personales, profesionales y lingüísticas con las que debe de contar el personal que será apto para el puesto, así como el objetivo principal de todas las actividades del puesto.

Estos cuestionarios fueron elaborados para realizar las entrevistas y sirvieran de apoyo para la elaboración de la empresa, ya que en algunas de las descripciones que existían no estaban basadas en nada y las actividades no eran las esenciales del puesto y ahora con esto hubo una mejora considerable en las descripciones actuales y se modificaron las anteriores.



	¿Cuanto tiempo le llevo aprender su puesto?			
6	¿Por qué es importante su puesto?	¿porque?		
7	¿Qué hace cuando tiene un contratiempo?			
8	¿Qué escolaridad tiene?			
9	¿Qué experiencia tiene dentro de la industria?			
10	¿Que ha habilidades nuevas a aprendido en sus puesto?			
11	¿Maneja la computadora?			
12	¿Que programas maneja?			
13	¿Que habilidades le falta desarrollar para tener un mejor resultado de su puesto?			
14	¿Que capacitaciones necesita para tener un mejor desempeño?			
15	¿ considera que trabaja bajo presión?			
16	¿Cómo considera que trabaja mejor, solo o con alguien más?			
17	Si tiene una situación donde no se encuentre su supervisor y aun no tenga actividad asignada ¿qué aría?			
18	Observaciones/comentarios			
19	Cual es el objetivo de su puesto			
20	Quien cubre sus actividades en su ausencia			
21	¿Que Habilidades Personales son importantes Para su puesto?			

Figura 2 Cuestionario para entrevista de descripción de puestos parte 2

Fuente: Elaboración Propia

La descripción de puestos lleva como objetivo principal encontrar a la persona que cubra las expectativas del puesto, de esta manera, se pretende que al ser cubierto el cargo la empresa tenga menos rotación de personal, por lo que la descripción de puestos nos llevara a la persona correcta y evitaremos que haya rotación, para que las vacantes sean cubiertas con éxito, así, salvaremos al personal que deserta de la empresa y con esto los gastos de capacitación y entrenamiento para la organización.

La descripción de puestos más que una herramienta de gran utilidad para la contratación del personal es un requisito que pide la Ley Federal del Trabajo en el Artículo 159 que explica: Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador que tenga la categoría o rango inmediato inferior, así como mayor capacitación, con mayor antigüedad, demuestre mayor aptitud, acredite mayor productividad y sea apto para el puesto.

Las descripciones de puestos elaboradas, se realizaron en un formato proporcionado por la empresa ya que cuenta con algunas características esenciales para la compañía, las elaboraciones de las descripciones fueron creadas por áreas, iniciado con el área de producción, ingeniería, mantenimiento, calidad, logística, recursos

humanos, compras y finanzas. Aunque en el cronograma inicial se mencionan las áreas de lean manufacturing, ventas y la dirección de la empresa, estas descripciones no se pudieron realizar por motivos de la empresa.



Figura 3 Orden en el que se llevó la entrevista de cada una de las Áreas

Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas para las descripciones de puestos se comenzaron en el área de producción de la empresa, que es donde se realizan los procesos de transformación de la materia prima, dicha área está conformada básicamente por operarios, seguido de entrenadores, los que realizan los cambios de moldes y apoyan como comodines, líderes, supervisores y el gerente quien es la persona responsable de lo que pase dentro del área. Principalmente, se enfocó la atención en supervisores y líderes ya que de estos hay una cantidad considerable dentro de la empresa, se realizó la entrevista a dos de ellos con la finalidad de recabar la información suficiente para redactar todo el documento, el organigrama general se tomó como base para realizar un pequeño organigrama dentro de la descripción como se muestra en la Figura 3.

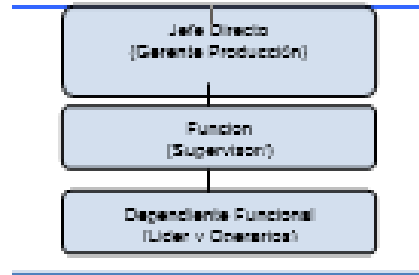


Figura 4 Organigrama que va en la descripción de puestos

Fuente: KTMex

NOTA: LAS IMÁGENES MOSTRADAS CONTIENEN INFORMACION CONFIDENCIAL SOBRE LA EMPRESA, POR LO CUAL, NO SE MUESTRA SU CONTENIDO, SOLAMENTE, SU REPRESENTACION, POR ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN.

Seguido de esto tomamos el objetivo principal de cada puesto que es lo que se coloca en la primera parte de la descripción.

Misiones y autoridades:
- Gestionar a los equipos a su cargo para el cumplimiento de los objetivos de productividad, calidad, costos y plazos de su línea a cargo.
- Tiene la autoridad delegada por el Plant Manager para detener y rechazar procesos o piezas no conformes ante la sospecha de no conformidad, autorizando el reinicio del ciclo productivo una vez subsanada la no conformidad.

Figura 5. Lugar donde se coloca el objetivo del puesto

Fuente: KTMex

En seguida se realiza la revisión de las actividades generales junto con las específicas y la manera de cómo se realiza el trabajo, con el objetivo de que todo lo que se realiza en el puesto quede redactada de manera más clara y precisa en el formato.

Actividades generales:	Reemplazadas por el puesto:
- Velar por el cumplimiento de la normativa interna de PRL en su área de responsabilidad.	Otro Supervisor
- Asumir las funciones que le sean encomendadas en situaciones de Emergencia (según Plan de Emergencia Interior) y proceder a actuar de acuerdo a las mismas.	Otro Supervisor
- Implantar las propuestas de mejora de su ámbito.	Otro Supervisor
- Ser el máximo responsable de asegurar el óptimo estado de orden y limpieza en la ZAP de su responsabilidad.	Otro Supervisor
- Velar por el cumplimiento de la normativa interna de medio ambiente en su área de responsabilidad.	Otro Supervisor

Actividades específicas:	Reemplazadas por el puesto:
- Programación diaria de la producción en función de la necesidad y disponibilidad para cumplimiento del POP.	Otro Supervisor
- Planificación entrada y salida de moldes de líneas en función del POP.	Otro Supervisor
- Asegurar que se ha realizado la validación del amango de producción.	Otro Supervisor
- Análisis de los resultados de producción, entrada de los datos de producción en el ordenador.	Otro Supervisor
- Asegurar que la producción cumple con la calidad requerida.	Otro Supervisor
- Cumplir con los procedimientos de calidad establecidos en planta.	Otro Supervisor
- Brindar los entrenamientos para el personal de nuevo ingreso, cambio de operación y capacitación de mejoras a los procesos, modificación por Ingeniería o defectos que incumplan con la calidad del producto.	Otro Supervisor
- Coordinar las funciones entre las diversas GAP de fabricación, mantenimiento, servicios auxiliares, etc. para el cumplimiento de los programas de producción (POP) de acuerdo con las hojas de operación estándar y el asesoramiento de los técnicos de producción.	Otro Supervisor
- Solucionar cualquier problema o emergencia que pueda surgir a fin de mantener sin interrupciones el proceso de fabricación.	Otro Supervisor
- Cuidar del óptimo funcionamiento de las instalaciones de la planta, y asegurar el	Otro Supervisor

Figura 6 Lugar asignado dentro del formato para actividades generales y específicas

Fuente:KTMex

Para finalizar con lo que pide el formato, se basó en habilidades y competencias personales y profesionales que se deben tener para desarrollar con éxito el puesto también se agrega al final y no por menos importante, el grado de estudio que se debe tener, especialidad si se requiere y la experiencia.

Habilidades profesionales y Angüísticas : (Verificación)	Nivel requerido:	Competencias: (Verificación)	Nivel requerido:
- Conocimientos de técnicas de resolución de problemas	Alto	- Capacidad de trabajo en equipo	Alto
- Inglés	Básico	- Organización	Alto
- Liderazgo y trabajo en equipo	Alto	- Capacidad de comunicar	Alto
- Informática (Word, Excel)	Alto	- Abierto a los cambios	Alto
- Conocimientos de mejora continua	Medio	- Iniciativa	Alto

Figura 7 Habilidades que debe tener el personal que ocupe el puesto

Fuente:KTMex

Formación requerida:
- Escolaridad:
- Especialidad:
- 3-3 años de experiencia en el puesto.

Figura 8 Formación requerida para cubrir el puesto

Fuente: KTMex

Sumándole la firma de quien cubre el puesto quedando al tanto de cada actividad que debe realizar, así como de la persona a la que le suministra la información y la del gerente de Recursos Humanos.



Titular del puesto:	Jefe Directo:	Gerente de Recursos Humanos:
Fecha:		Adriana Villa Pina
Firma:	Firma:	
		Firma:

Figura 9 Firmas de la persona que cubre el puesto, jefe directo y Gerente de Recursos Humanos

Fuente: KTMex

El procedimiento a seguir para la mayoría de las siguientes áreas fue rutinario ya que se realizaron bajo el mismo procedimiento del área de producción.

Pasos que se realizaron para la descripción de puestos de la mayoría de las áreas.

- Entrevista a la persona que ocupa el puesto.
- Objetivo del puesto.
- Actividades generales.
- Actividades específicas
- Habilidades personales y profesionales.
- Competencias.
- Escolaridad, especialidad y Experiencia.
- Firmas.
- Sacar copias para anexarlas a la carpeta y los originales en los expedientes.

Para realizar la descripción de puestos de la siguiente área que es Ingeniería, me apoyo en la cantidad de personas y a cuantas se estarían entrevistando, posteriormente, se consultó con el jefe inmediato para saber quiénes serían las personas, y se realiza el mismo procedimiento en cada una de las descripciones de puestos.

El área de Ingenierías es donde se lleva la parte de instalación de las nuevas líneas, son quienes deliberan el espacio, realizando un lay out y aquí se delibera si se puede sacar adelante un nuevo proyecto, ya que, en esta área se lleva a cabo los métodos a utilizar, los tiempos y movimientos requeridos, así como la forma de realizar el trabajo.

Para esta área se llevó a cabo el mismo procedimiento que con el área de producción.

	Entrevista a la persona que ocupa el puesto.
Pasos que se realizaron para la descripción de puestos del área de Ingenierías	Objetivo del puesto.
	Actividades generales.
	Actividades específicas .
	Habilidades personales y profesionales.
	Competencias.
	Escolaridad, especialidad y Experiencia.
	Firmas.

Figura 10 Pasos para realizar la descripción de puestos del área de Ingeniería

Fuente: Elaboración propia

Para el área de Mantenimiento se realizaron las descripciones de puestos de los auxiliares de almacén, ingenieros, de los técnicos y del técnico Matricero.

Para la elaboración de estas descripciones se entrevistó a 2 técnicos para tener completas las actividades de ellos, la descripción del ingeniero de esta área solo se actualizo y se mandó a revisión con el jefe del área para que validara las actividades que se renovaron y diera su punto de vista, mientras que al técnico Matricero se le aplico la entrevista para elaborar la descripción de puestos.

Los pasos que se llevaron a cabo para esta área son:

- ✚ Entrevista a la persona que ocupa el puesto.
- ✚ Objetivo del puesto.
- ✚ Actividades generales.
- ✚ Actividades específicas.
- ✚ Habilidades personales y profesionales.
- ✚ Competencias.
- ✚ Escolaridad, especialidad y Experiencia.
- ✚ Validación con el jefe del área.
- ✚ Firmas de los Auxiliares, ingenieros y técnicos.
- ✚ Firmas del jefe del área y el gerente de RH.

Las descripciones del área de calidad solo se actualizaron ya que estas ya estaban realizadas, para la actualización de estas fue necesario modificar el puesto de las personas, debido a que era lo que estaba cambiado en esta área y había personal

de nuevo ingreso, las primeras en actualizar fueron las de los Auditores de embarques, proceso y recibo. Mientas que se realiza una pequeña reunión con el gerente del área para la actualización de los diferentes ingenieros que colaboran en el área.

Logística es un área dedicada al cumplimiento de la cadena de suministros, dentro de la organización el área está destinada a los embarques, en esta área las descripciones de puestos solo se actualizaron, porque con estas descripciones ya contaba la empresa, solo se entrevistó a los supervisores de esta área y con ellos fue con quien se validaron las descripciones de los montacarguistas de producto terminado y de materia prima, así como la del líder de almacenes, el abastecedor y el planeador de productos y materiales. Mientras que al gerente del área solo se le solicito para la firma de las descripciones de puestos de todo el personal de esta área.

Para el área de recursos humanos las descripciones de cada puesto ya se habían realizado con anterioridad solo como proceso final se presenta a firmas con el personal que ocupa el puesto y el gerente de dicha área.

Para realizar el área de compras fue necesario traducir algunas descripciones que ya estaban elaboradas en el idioma inglés, a estas descripciones le agregamos más actividades, en consecuencia, les faltaban ser actualizadas, también se llevaron a validación con la persona que ocupa el puesto, porque la persona a la que le reporta el área de compras es externa y radica mayormente en Francia.

SQE Activities & interaction.

Submitted Updated Jan 2015 13/11/2015

Activities	SQM		Linked to:		
	Purchasing	Quality	QE's	Incoming Inspection Auditors	Project quality engineers
Create and update an AQP supplier list			X		
Define critical and no critical suppliers		X			
Get a self assessment to non-critical suppliers in annual basis	X				
Make a site assessment to critical suppliers in annual basis	X				
Follow up improvement plan of assessment for critical and non critical suppliers	X				
Get a copy of ISO TS 16949 or QS 9001 certificate of all suppliers	X				
Approve the PSW for new components + components with major engineering changes in mass production (Example: resourcing, engineering change material composition)	X				
Approve the PSW for the minor engineering change in mass production (examples: dimension)			X		
Deliver PPM's monthly report and action plan for the top 6 offenders			X		
Communicate to suppliers their monthly score			X		
PPM's monthly report and action plan for the top 6 offenders follow up	X				
Submit supplier claims for mass production issues + TPS upload			X		
Request corrective action report within the next 15 calendar days & clean point to suppliers (Mass production)			X		
Request sort at KTMex to supplier (mass production) & coordinate it			X		
Request RMA to no conforming parts detected during the sorting (mass production)			X		
For non-PSW approved parts (and during launch phase) AQP procedure - Submit supplier claims (warning no PPM to the supplier during project phase) - Request corrective actions & clean points - Request sorting at KTMex - Request RMA for non conforming material	X				
First samples validation for launch components					X
Coordinate sorting at KTMex for non PSW approved parts					X
In case of non support of suppliers in mass production issues, support to visit suppliers or confirm corrective actions of 3D (including mass production) at supplier plant		X			
Incoming inspection of mass production components according AQP list				X	
Create the instruction inspection sheets for new components				X	X
Keep records of incoming inspection				X	X
Release non PSW components during launch process and SOP at incoming inspection					X
Support purchasers on the technical and quality topics during the strategic decisions (supplier resourcing, productivity action)	X				
Annual validation mass production components for (MY change)			X		
Packaging style validation for mass production					
Material data sheet validation and approval for new components (MDS website)		X			

Figura 11 Formato de descripciones en Ingles

Fuente: KTMex

Pero de esta área aun había más puestos para realizar su descripción. Ya que las descripciones que están en el idioma inglés solo era una pequeña parte de los compradores, porque ellos están divididos en compradores de directos, de Proyectos y de Indirectos y se agrega a esta área Calidad de Proveedores (SQE). Para las descripciones faltantes, se lleva a cabo el mismo procedimiento de las áreas anteriores, el procedimiento para la recolección de datos no difiere mucho ni la elaboración de la descripción.

En el Área de finanzas fue muy complicado entrevistar algunas personas del puesto, debido a que no había un espacio en su agenda para la entrevista, motivo por el cual, se optó en dejarles el cuestionario para entrevista y que lo respondieran cuando tuvieran un espacio libre, esto solo se realizó en algunos puestos de mayor cargo, mientras que a todos los auxiliares si se les realizo la entrevista, para la elaboración del formato se realizó el mismo procedimiento, ya que este fue muy repetitivo en cada área. Cabe mencionar que finanzas se realizó más falta asignarla a la carpeta y a los expedientes por cuestiones de tiempos que manejaron dentro de la empresa.

Metodología

Para realizar la descripción de puestos fue necesario el número de puestos existentes dentro de la empresa, pero como no se tiene ese dato, nos basamos en las áreas existentes dentro de la empresa y los puestos que hay dentro de cada una, para llevar a cabo cada una de las descripciones correspondientes.

Para cada área se llevó un procedimiento que en su mayoría fue similar y se le da un seguimiento igual para cada área.

Los pasos a seguir fueron los siguientes:

1. Elaboración del cuestionario para entrevista.
2. Asignación de un área de la empresa.
3. Asignación por jefe de área del personal a entrevistar.
4. Redacción de actividades.
5. Pasar todo al formato.

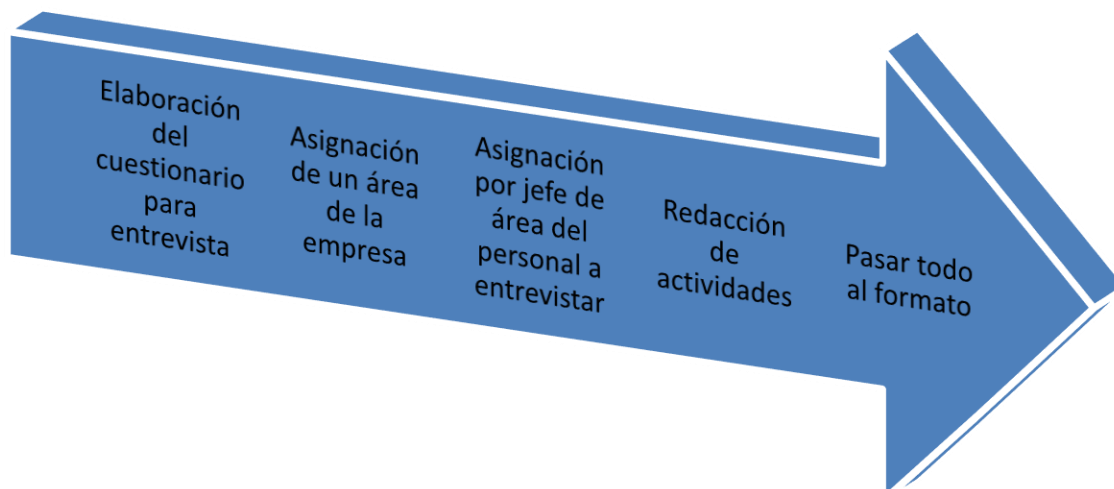


Figura 12 Pasos a seguir por área

Fuente: Elaboración propia

Para esto el procedimiento del llenado del formato que se realizó se planea de la siguiente manera:

Pasos que se realizó para llenar el formato de la descripción de puestos

- Entrevista a la persona que ocupa el puesto.
- Elaboración de Organigrama.
- Objetivo del puesto.

- Actividades generales.
- Actividades específicas.
- Habilidades.
- Competencias.
- Escolaridad, especialidad y Experiencia.
- Firmas.
- Fotocopiar todas las descripciones de puesto.
- Ingresar copias a una carpeta y archivar originales en expedientes de cada persona.
- Entregar la carpeta a la Gerente de Recursos Humanos.



Figura 13 Pasos a seguir para el llenado del formato

Fuete: Elaboración propia

De esta misma manera se llevó un proceso para el orden que se tomó en cuanto cada área, debido a los cambios que hay dentro de la empresa, a las deserciones, a viajes del personal, así como también al tiempo que dispone cada persona por la cuestión de la carga de trabajo.



Figura 14 Proceso por Áreas

Fuente: Elaboración propia

Para que se realizaran las descripciones de puesto y quedaran elaboradas por áreas, se llevó un control de personal administrativo de cada área con el fin de llegar a tener una descripción de cada puesto que existe dentro de la empresa. Para esta elaboración se ocupó de los puestos que están cubiertos y se realizó una entrevista al personal que ocupa el cargo, de esta entrevista tomamos todas las actividades que realiza la persona respecto al puesto que le corresponde, de esta manera se generaron las actividades generales que se lleva dentro de los puestos y la forma en que se realiza para las actividades específicas. También se generan los objetivos del puesto, así como las habilidades necesarias del personal en cuanto a profesionales como personales. De esta entrevista, también se agrega a este punto el grado de estudios que se debe tener, especialidad si se requiere y la experiencia.

De esta manera se elaboraron igual todas las áreas solo que cada una tiene su diferencia y grado de complejidad.

Resultados

Al finalizar cada una de las áreas, se integró una carpeta en la cual se ingresaron fotocopias de todas las descripciones de puestos, con la finalidad de que cuando se tenga una auditoria se presenta la carpeta actualizada con las descripciones de puestos firmadas, así como obtener personal apto para el puesto y lleven las actividades con éxito y se tenga una menor rotación del personal.

La empresa solo contaba con esta parte de las descripciones de puesto actualizadas que es prácticamente el área de Recursos Humanos.

Esto es con lo que contaba la empresa:

Número	Nombre completo	Departamento	Puesto	Status
11	García Vargas, Fernanda	Masa De Obra Industrial		1: Actualizada
25	Vega Ojeda, Lorea Maricela	Masa De Obra Industrial	Supervisor de Produccion	2: Revisada
83	Molina Hernández, Juan Roberto	Masa De Obra Industrial		3: Archivada
124	Kawazaki Lara, Luis Krugi	Comercialización/Compras		
195	Carrera Torres, Marcelina	Grupos De Calidad		
222	Hernández Silva, Israel	Mantenimiento Diferal		
224	Gómez Díaz, Jorge Adalberto	Mantenimiento Diferal	Tec. Mantenimiento	
226	Cruz Rojas, Daniel	Mantenimiento Diferal	Inq. Mantenimiento	
243	De Leon Rojas, Edgar Eduardo	Masa De Obra Industrial		
251	Delgado Herrera, María Fernanda	Finanzas		
255	Sánchez Carral, Guillermo	Finanzas Cuentas Por Pagar		
284	Sánchez Silva, María Del Rocío	Recursos Humanos		
3	Ramírez Rodríguez, Gerardo	Mantenimiento Diferal	Auxiliar de Almacén	
345	Expino Sánchez, Christiana Regalado	Desarrollo		
377	Rodríguez Pineda, Juan Carlos	Desarrollo		
383	Salazar Medina, Ricardo	Grupos De Calidad		
384	Rueda Padilla, Francisco Javier	Grupos De Calidad		
393	Serrano Díaz, Juan Roberto	Finanzas		
408	Villa Piza, Adrián	Recursos Humanos	Gerente	3
482	Gómez Rojas, Juan Alberto	Grupos De Calidad		
483	García Jimenez, Daniel	Masa De Obra Industrial	Supervisor de Produccion	
424	Rivera Robledo, Sarahi	Masa De Obra Industrial		
425	Chávez Salazar, Juan Uziel	Grupos De Calidad	Auditor de Calidad	
438	Enríquez Gómez, Israel	Mantenimiento Diferal	Inq. Mantenimiento	
441	Villalobos González, Miguel Demian	Masa De Obra Industrial		
454	Martínez Endara, Luciana	Mantenimiento Diferal	Inq. Mantenimiento	
455	García Orellana, Tamas	Mantenimiento Diferal	Tec. Mantenimiento	
462	Ramírez Ocasio, Elizabeth	Grupos De Calidad		
493	Balbuena Herrera, Francisco Javier	Recursos Humanos	SSMA	3
495	Varela Salazar, Rodrigo	Desarrollo		
497	Padilla Chisanga, Raquel Efraín	Grupos De Calidad		
582	Regalado Rivas, Juan Ricardo	Dirección General		
583	Cruz Hernández, Juan Roberto	Finanzas		
518	Rojas Olivares, Juan	Grupos De Logística		
516	Gallardo Barrera, Emmanuel	Masa De Obra Industrial		
518	Medina Padilla, Juan Pablo	Recursos Humanos	Relaciones Laborales	3
524	Gómez De La Rosa, Miguel Ángel	Masa De Obra Industrial	Supervisor de Produccion	
542	Torres Muñoz, Verónica	Grupos De Compras		
545	Sánchez Castañeda, Claudia	Grupos De Compras		
546	Díaz Chidón, Liliana	Grupos De Logística		
556	López Juárez, Juan	Grupos De Logística		

Tabla 1 Avance de la empresa

Fuente: KTMex



Número	Nombre completo	Departamento	Puesto	Status
568	Marcos Medina, Irma Luisa	Recursos Humanos	Nomias	3
569	Salinas Campos, Osval Enrique	Desarrollo		
578	Perez De Leon, Elizabeth	Gracias De Compras		
588	Marliana Muñoz, Juan Alexia	Mantenimiento Direcc	Tec. Mantenimiento	
582	Mendez Sosa Y Anila, Raul Adria	Masa De Obra Indirecta		
589	Tovar Ramos, Luis Fernando	Mantenimiento Direcc	Tec. Mantenimiento	
584	Ramos Roque, Francisco Cristobal	Gracias De Calidad		
597	Gonzalez Herrera, Rocio	Finanzas		
601	Saldaña Gonzalez, Cesar	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	
602	De La Cruz De La Cruz, Carlos Alberto	Mantenimiento Direcc	Tec. Mantenimiento	
618	Chavez Samaniego, Sandra Magela	Gracias De Logistica		
614	Magis, Tamayuki	Desarrollo		
615	Castañeda Marlin, Erika Del Rocio	Finanzas		
622	Hernandez Villaseñor, Juan Isaac	Mantenimiento Direcc	Tec. Mantenimiento	
629	Guardado Diaz, Gabriela	Gracias De Compras		
632	Delgado Salas, Angel Christian	Gracias De Logistica		
656	Rodriguez Medina, Marika Karina	Finanzas		
657	Garcia Espinosa, Adriana Yan	Gracias De Logistica		
678	Espinosa Hualdeño, Juan Luis	Masa De Obra Indirecta		
696	Carreras Torres, Ana Cristina	Recursos Humanos	Comunicación	3
706	Serna Marliana, Ocelina	Gracias De Logistica		
707	Perez Ramos, Hanna Gabriela	Finanzas		
708	De Lara Perez, Luis Alberto	Mantenimiento Direcc	Tec. Mantenimiento	
709	Rodriguez Marras, Jaime	Desarrollo		
718	Castro Castro, Daniel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	
725	Espinoza Huatla, Edgar Israel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	
726	Ortiz X, Pedro Alejandro	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	
738	Valencia Pagan, Juan Javier	Comercializaciones/Compras		
751	Lerma Garcia, Juan Juan	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	
752	Munoz Sanchez, Alfonso	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	
741	Logez Rincon, Mariana	Gracias De Calidad		
747	Caballero Valadez, Marisol	Gracias De Compras		
758	Herrera Herrera, Ana Esmeralda	Gracias De Calidad		
751	Marliana Marliana, Alejandro	Calidad Planta	Auditor Inspeccion Recibo	
756	Sanchez Ramirez, Jorge Alexia	Masa De Obra Indirecta		
758	Parales Rodriguez, Liliana	Calidad Planta	Auditor de Proceso	
759	Hernandez Rukolajana, Christian Rodolfo	Logistica Direcc		
768	Tizapán De Liza, Pedro	Masa De Obra Indirecta		
778	Pérez Trasluz, Raul	Comercializaciones/Compras		
771	Marliana Del Rio, Ana Catalina	Finanzas		
772	Ortiz Gonzalez, Miquel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	

Tabla 2. Avance de las descripciones de puesto que se tenía

Fuente:KTMex

771	Martiana Del Rio, Ana Catalina	Finanzas		
772	Orelia Gonzalez, Miguel	Haza De Obra Individual	Supervisor de Produccion	
773	Selma Lopez, Maera Alberta	Legislación Dierala		
781	Ramiro Garcia, David Alejandro	Hueloimimale Dierala	Tec. Mantenimiento	
794	Vaquero Chava, Jesus	Hueloimimale Dierala	Tec. Matricero	
888	Silva Gonzalez, Carlos Miguel	Calidad Plala		
884	Ennio Gaylan, Ramon	Haza De Obra Individual	Supervisor de Produccion	
888	Vaquero Rioa, Jorge De Jesus	Hueloimimale Dierala	Inq. Mantenimiento	
264				5.7%

Tabla 3. Porcentaje inicial de las descripciones de puestos

Fuente: KTMex

En acuerdo con el asesor interno en la empresa, se llevó un listado del personal donde se ve el avance obtenido de las descripciones de puestos, ya que se actualizó el listado mostrado anteriormente.

Se tomó en cuenta las áreas que se elaboraron para la actualización de dicha tabla, así como los puestos de cada área con la finalidad de tener la totalidad de los puestos, así como el total del personal, ya que hay puestos que se abren de imprevisto en la compañía o el corporativo manda nuevo personal a cargo de un puesto nuevo.



Número	Nombre completo	Departamento	Puesto	Estado
41	García Vargas, Fernando	Masa De Obra Indirecta		3
75	Vega Ojeda, Laura Mariana	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Producción	3
83	Mañón Hernández, Juan Rufugio	Masa De Obra Indirecta		3
124	Kawaguchi Lara, Luis Krugi	Comercialización/Compras		3
135	Carreras Torres, Marcelina	Gratías De Calidad		3
222	Hernández Silva, Israel	Mano de Obra Directa		3
224	Gómez Díaz, Jorge Adalberto	Mano de Obra Directa	Tec. Mantenimiento	3
226	Cruz Rojas, Daniel	Mano de Obra Directa	Inq. Mantenimiento	1
243	De León Rojas, Edgar Eduardo	Masa De Obra Indirecta		3
251	Delgado Álvarez, María Fernanda	Finanzas		2
295	Sánchez Carral, Guillermo	Finanzas Luis Martí		2
304	Sánchez Silva, María Del Rocío	Recursos Humanos		1
8	Ramírez Rodríguez, Gerardo	Mano de Obra Directa	Auxiliar de Almacén	3
315	Espino Sánchez, Christian Reynaldo	Docencia		3
377	Rodríguez Piña, Juan José Carlos	Docencia		1
383	Salazar Medina, Ricardo	Gratías De Calidad		2
384	Rosales Padilla, Francisco Javier	Gratías De Calidad		1
393	Serrano Díaz, Juan Sebastián	Finanzas		3
400	Villa Piña, Adriana	Recursos Humanos	Gerente	3
402	Gómez Rojas, Juan Alberto	Gratías De Calidad		3
403	García Jiménez, Daniel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Producción	3
424	Rivera Rukledo, Sarahi	Masa De Obra Indirecta		3
425	Chávez Salazar, Jesús Uriel	Gratías De Calidad	Auditor de Calidad	3
430	Enríquez Gómez, Israel	Mano de Obra Directa	Inq. Mantenimiento	3
441	Villalobos González, Miguel Damían	Masa De Obra Indirecta		3
454	Hernández Echeverri, Lorraine	Mano de Obra Directa	Inq. Mantenimiento	3
455	García Orellana, Tamas	Mano de Obra Directa	Tec. Mantenimiento	3
465	Ramírez González, Elizabeth	Gratías De Calidad		3
493	Ruizaga Herrera, Francisco Javier	Recursos Humanos	SSMA	3
495	Varela Salazar, Rodrigo	Docencia		3
497	Padilla Chisnaga, Aguilar Efraín	Gratías De Calidad		3
502	Riquelme Rivas, Juan Ricardo	Docencia General		3
503	Cruz Hernández, Juan Roberto	Finanzas		3
510	Rojas Olivares, Juan	Gratías De Legales		3
516	Gutiérrez Barrozo, Emmanuel	Masa De Obra Indirecta		3
518	Medina Padilla, Juan Pablo	Recursos Humanos	Relaciones Laborales	3
531	Gómez De La Rosa, Miguel Ángel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Producción	3
542	Torres Manion, Viridiana	Gratías De Compras		3
545	Sánchez Cuatrecasas, Claudia	Gratías De Compras		3
546	Díaz Cháidez, Liliana	Gratías De Legales		3
556	Luna Juárez, Jorge	Gratías De Legales		3
560	Manzanero Hernández, Irma Luisa	Recursos Humanos	Nomis	3
563	Salinas Campos, Daniel Enrique	Docencia		1
570	Pérez De León, Elizabeth	Gratías De Compras		2
580	Macías Muñoz, Juan Sebastián	Mano de Obra Directa	Tec. Mantenimiento	3

1: Actualizado
2: Revisado
3: Archivado

Tabla 4. Avance de descripciones de puestos con base al personal que hay en la planta

Fuente: KTMex



Clave	Nombre completo	Departamento	Puesto	Estado
582	Mendoza Sosa Y Acila, Rual Adrián	Masa De Obra Indirecta		3
583	Tosar Ramos, Luis Fernando	Mantenimiento Directa	Tec. Mantenimiento	3
584	Ramos Roque, Francisco Cristóbal	Grados De Calidad		3
597	Gonzalez Manzana, Rosita	Finanzas		1
604	Saldaña Gonzalez, Cesar	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
602	De La Cruz De La Cruz, Carlos Alberto	Mantenimiento Directa	Tec. Mantenimiento	3
610	Chavez Samaniego, Sandra Magda	Grados De Licenciatura		2
614	Hojas, Tamaquiki	Desarrollo		3
615	Castellón Marín, Erika Del Rocio	Finanzas		3
622	Hernandez Villaseñor, Juan Luis	Mantenimiento Directa	Tec. Mantenimiento	3
623	Guardado Diaz, Gabriela	Grados De Comercio		3
632	Delgado Solis, Angel Christian	Grados De Licenciatura		3
656	Rodriguez Medina, Maritza Karina	Finanzas		3
657	García Espinosa, Adriana Yaa	Grados De Licenciatura		3
670	Espinosa Macaláns, Juan Luis	Masa De Obra Indirecta		3
696	Carrón Tapero, Ana Crisolina	Recursos Humanos	Comunicación	3
706	Serna Martínez, Osluis	Grados De Licenciatura		2
707	Perez Ramos, Nancy Gabriela	Finanzas		3
708	De Lara Perez, Luis Alberto	Mantenimiento Directa	Tec. Mantenimiento	3
709	Rodriguez Herrera, Jaime	Desarrollo		1
710	García Castro, Daniel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
725	España Hidalgo, Edgar Israel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
726	Briano X, Pedro Alejandro	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
730	Valencia Pagan, Juan Javier	Comercialización/Comercio		3
731	Larrazán García, Juan Juan	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
732	Huarez Sanchez, Alfonso	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
741	Lopez Rivas, Mariana	Grados De Calidad		3
747	Caballero Valdez, Marisol	Grados De Comercio		3
750	Herrera Herrera, Ana Esmeralda	Grados De Calidad		
751	Martinez Martinez, Alejandro	Calidad Planta	Auditor Inspeccion Recibo	3
756	Sanchez Ramirez, Jorge Antonio	Masa De Obra Indirecta		
758	Parales Rodriguez, Lilliana	Calidad Planta	Auditor de Proceso	3
759	Hernandez Kukulmana, Christian P. J.	Licenciatura Directa		
760	Tizapán De Lira, Pedro	Masa De Obra Indirecta		2
770	Pérez Toralón, Rual	Comercialización/Comercio		3
771	Martinez Del Rio, Ana Catalina	Finanzas		1
772	Orellana Gonzalez, Miguel	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
773	Salazar Lopez, Marco Alberto	Licenciatura Directa		2
781	Ramirez Garcia, Daniel Alejandro	Mantenimiento Directa	Tec. Mantenimiento	3
794	Vazquez Chavez, Jesus	Mantenimiento Directa	Tec. Matricero	3
800	Silva González, Carlos Miguel	Calidad Planta		
801	Escobar Gaglian, Romeo	Masa De Obra Indirecta	Supervisor de Produccion	3
2530	Vazquez Rios, Jorge De Jesus	Mantenimiento Directa	Inq. Mantenimiento	3
264				264

85.2%

Tabla 5. Porcentaje final de las descripciones que se generaron

Fuete: KTMex

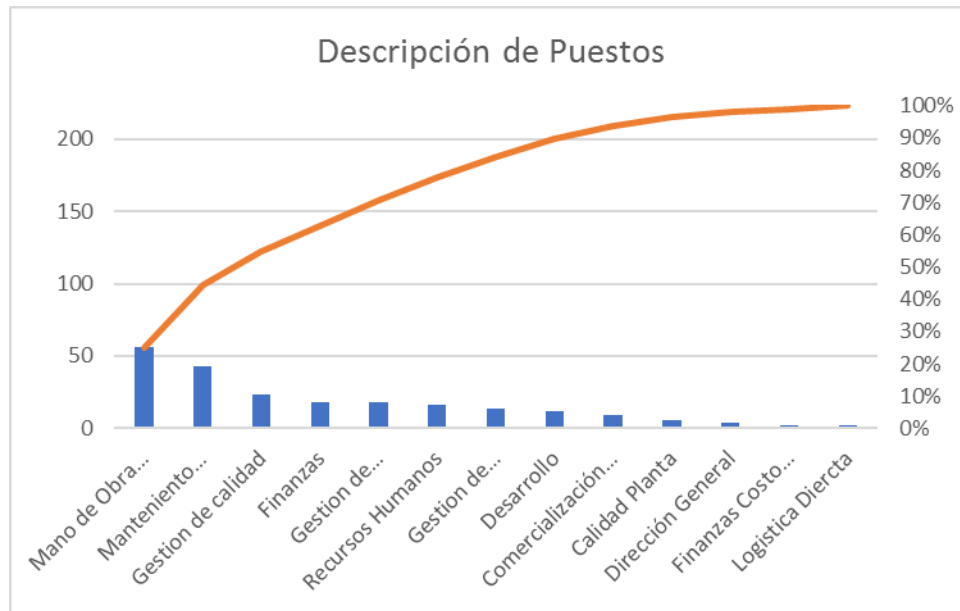


Figura 15. Gráfico de descripciones de puestos

Fuente: KTMex

Teniendo en cuenta el listado del personal que proporciona el asesor, se muestra que se obtuvo un gran avance ya que solo se contaba con el área de Recursos humanos actualizada, teniendo en cuenta el porcentaje que se muestra en la tabla se adquiere un nuevo porcentaje que es muy considerable, aproximadamente se cuenta con el 85.2% de las descripciones de puestos que se integran en la carpeta y los expedientes.

Conclusiones

Para finalizar con la investigación y la actualización del manual de organización, se concluyen los siguientes puntos:

1. *Importancia de la descripción de puestos:* en toda empresa es fundamental el desarrollo de la descripción de puestos, debido a que estos, son la herramienta principal para erradicar la rotación del personal dentro de la empresa y la especialización de las mismas.
2. *Delimitaciones de trabajo:* la delimitación del trabajo se da con base a la actualización de cada puesto dentro de la organización.
3. *Actualización de los manuales:* se actualizó el manual de procedimiento, de las descripciones de puestos y los formatos de las mismas.
4. *Establecimiento de procedimientos:* para las descripciones se dan a seguir una serie de pasos para la realización de las descripciones y que sea adaptable y entendible para otras personas.
5. *Obtención y actualización de los nuevos puestos:* elaboración y actualización de las descripciones de puestos nuevos dentro de la empresa.

A si mismo los resultados de este trabajo se verán reflejados en cualquier auditoria que la empresa tenga, por consiguiente, las descripciones de puestos son un requisito importante de la ley federal del trabajo, así como también es una herramienta de mucha ayuda para la persona que se encuentre en el puesto de reclutamiento, debido a que, con esto, obtendrá a la persona indicada para el puesto y realizara las actividades designadas con éxito.

Cuando una persona tome un puesto dentro de esta empresa se verán reflejados los resultados, ya que a los nuevos ingresos se les dará a firmar su descripción de puestos, con el compromiso de que tendrán que realizar las actividades plasmadas en dicha descripción, y se les podrá exigir que las actividades se realicen todas, en el momento que se requieran y tendrán el compromiso de realizarlas.

La carpeta de copias se tomará como referencia en alguna auditoria o para tomar la descripción de puestos de algún puesto en específico, actualizarla o también se usan como referencia para la elaboración de algunos puestos nuevos.

To finish with the investigation and updating the manual of the organization, the following points were raised.

1. Importance of job description: In all the company is basic the development of the job description because these are the leading tool for eradicating turnover within the company and the specialization of the same.
2. Boundaries of work: The boundaries of work It is given in based on the updated of each position in the organization.
3. Manual Updates I was updated the manual of procedure, of the job descriptions and formats them.
4. Establishment of procedures: for descriptions are given to follow a series of steps for carrying out the descriptions and adaptable and understandable to others.
5. Collection and updating the new positions: Development and update descriptions of new positions within the company.

In itself the results of this work will be reflected in any audit that the company has, since job descriptions are an important requirement of the federal labor law, and is also a very helpful tool for the person is in the recruiting station, because with this you will get the right person for the job and perform activities designed successfully.

When a person takes a position in the company's results will be reflected as the new revenue will be given to sign their job description with the commitment that will have to carry out the activities reflected in the description, and they may demand all the activities are performed in the time required and have the commitment to perform.

Folder copies they shall refer to any audit or to take the job description of a work position specific, update or also used as reference for the development of some new posts.

Programa de actividades Cronograma de actividades

ACTIVIDAD		Ago-1a	Ago-2a	Sept-1a	Sept-2a	Oct-1a	Oct-2a	Nov-1a	Nov-2a	Dic-1a	Dic-2a	
Elaboración de las descripciones de puestos del área de producción.	P		■									■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R		■									
Elaboración de las descripciones de puestos del área de Ingenierías. Lean Manufacturing no se realizó por cuestiones de la empresa.	P			■								■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R			■								
Elaboración de las descripciones de puestos de las áreas de Mantenimiento y parte del área de Calidad.	P			■	■							■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R			■	■							
Realización del área de Finanzas, proyectos no se elabora.	P					■	■	■				■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R					■	■	■				
Realización de las descripciones del área de Compras, proyectos no se elabora.	P					■	■	■				■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R					■	■	■				
Elaboración de las descripciones de puestos del área de Ventas.	P								■			■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R								■			
Elaboración de las descripciones de puestos la Dirección/ Gerencias.	P								■			■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R								■			
Área de Recursos Humanos.	P									■		■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R								■	■		
Entrega al gerente del proyecto.	P									■		■ realizado en tiempo ■ pospuesto ■ pendiente ■ No realizado
	R									■	■	

Referencias

1. Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos.
 2. Federal, P. E. (2014). Ley federal del trabajo. *México, Ediciones Fiscales ISEF*.
 3. DE MAESTRO, E. E., & CAMPOS, E. S. EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN Un estudio de caso para una empresa integradora.
 4. de Veracruz, S. D. S., DE IGNACIO, D. L. L., & PORTUARIO, E. Y. (2008). Manual de Organización. *Centro Estatal de Cancerología "Dr. Miguel Dorantes Mesa*.
 5. Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *España. Ediciones RIALP, SA Barrea, Francisco (1992). Seguimiento y evaluación de servicios. España. Publicaciones Misceláneas*.
-
1. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). Human resource management: Gaining a competitive advantage. Chicago, IL.: Irwin.
 2. Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
 3. Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). Job analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium.
 4. Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
 5. Koys, D. J. (1997). Human resource management and Fortune's corporate reputation survey. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10(2), 93-101.