



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Maestría en Administración

“TESIS”

**“EL CONTEXTO LABORAL COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RODIMSA, S. A. de C.V.”**

Trabajo práctico que para obtener el Grado de Maestro en Administración

Presenta

Gabriel Merino Barroeta

Puebla, Pue. México.

08 de diciembre del 2018



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1 Resumen

El presente documento corresponde a un trabajo de investigación académica, que tiene como propósito crear una propuesta que detone un incremento en la productividad empresarial, a partir del establecimiento de las bases de organización, como una de las etapas de mayor relevancia en el proceso administrativo.

Como parte de la problemática identificada, se presenta la duplicidad de funciones en dos áreas; administrativa, operativa y además la ausencia del organigrama. Lo que requirió, realizar el análisis de puestos de trabajo correspondiente, de tal forma se estructuraron una serie de pasos que dieron sustento a las propuestas de solución presentadas.

El contenido de este trabajo, abarca los fundamentos teóricos que definen los conceptos e ideas que enmarcan el tema, enfocando los métodos cualitativo y cuantitativo de investigación, como base para selección de la metodología utilizada, empleando las técnicas de observación, entrevista, y encuesta, para la obtención de información, análisis y procesamiento, a fin de dotar los datos y resultados representados en gráficas, utilizados para confirmar el origen de las problemáticas planteadas, además de dar soporte a las propuestas presentadas como posible solución, que se menciona a continuación:

- Diseño del análisis de puestos de trabajo de la empresa
- Construcción de organigrama de la empresa.

2 Índice General

INDICE

1. Resumen	2
2. Índice General	3
3. Introducción	5
4. Identificación del Problema	6
5. Antecedentes	6
5.1. Prognosis	7
6. Objetivo General	8
6.1 Objetivos Específicos	8
7. Problematización	8
8. Marco Contextual	8
9. Conocimiento actual de la descripción de puestos	9
10. Fundamento Teórico	11
10.1. Organización	11
10.2. Estructura	13
10.3. Planeación	15
11. Plan de intervención	23
11.1. Descripción de Puestos:	24
12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	27
13. Metodología	27
13.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	28
13.2 ENFOQUE METODOLÓGICO DE TIPO CAULITATIVO	29
13.3 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE INVETIGACIÓN	31
13.4 ENFOQUE METODOLÓGICO DE TIPO CUANTITATIVO	32
14. Procesamiento de Información	33
15. Análisis de la Información	36
16. Aportaciones y Propuestas a Presentar	51
17. Conclusiones	53
18. Bibliografía	55
19. ANEXOS	56

Índice de Tablas

Gráfica 1	39
Gráfica 2	40
Gráfica 3	41
Gráfica 4	42
Gráfica 5	43
Gráfica 6	44
Gráfica 7	45
Gráfica 8	46
Gráfica 9	47
Gráfica 10	48
Gráfica 11	49
Gráfica 12	50
Gráfica 13	51
Gráfica 14	52

3 Introducción

Estimado lector, el trabajo de investigación que tiene en sus manos, se conforma con la finalidad de construir una propuesta que basa su contenido en la organización como una de las etapas del proceso administrativo, “no hay orden sin estructura, ni estructura sin orden”, esta frase la acuño como parte del significado que se ha generado a partir del recorrido de experiencias al ir conformando cada etapa presentada en este documento, en donde partimos con el significado y trascendencia del concepto mismo de organización y estructura, y su evolución en el tiempo.

La parte vital de cada empresa está en riesgo cuando existe la posibilidad de perder dinamismo, eficiencia y productividad en las actividades desarrolladas al interior de la compañía. Es por ello que los objetivos establecidos se centraron en situaciones observadas en RODIMSA S.A. de C.V.

Aun cuando el área de dirección muestra visión y tenacidad, la expansión del negocio puede generar un problema de funcionalidad operativa, sino se atiende a tiempo.

De esta manera, se presentan como propuestas: el diseño de análisis de puestos, y el organigrama. Los cuales han sido respaldados con una metodología basada en las técnicas de observación, entrevista y encuesta, que permitieron fortalecer los resultados y el procesamiento de información, que emitió los datos correspondientes para su análisis y elaboración del respaldo documental de esta investigación.

Cabe mencionar que los alcances del trabajo realizado, podrán ser valorados desde diferentes perspectivas, pero sin lugar a duda, siempre se llegara a una sola conclusión, en este sentido, te invito a revisar cada apartado, para obtener lo mejor del contenido de este documento, que seguramente enriquecerá en algo tu conocimiento sobre el tema, o quizá te ayudara a encaminar tus propuestas al interior de tu organización.

“EL CONTEXTO LABORAL COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RODIMSA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE”

4 Identificación del Problema

Con el fin de fortalecer la identidad y pertenencia al interior de la estructura organizacional, para mejorar la productividad de la empresa RODIMSA, Sociedad Anónima de Capital Variable. Dentro de la empresa se presenta un trabajo coordinado por el dueño de la compañía, sin embargo, en su ausencia por viaje de negocios o periodo de descanso, puede mostrar una debilidad en la toma de decisiones, en las áreas administrativa y operativa del negocio.

5 Antecedentes

La empresa RODIMSA,S.A., es una distribuidora de material para construcción, que inició operaciones en 1992 de manera informal, por el Sr. Roberto Díaz M., quien contaba con una breve experiencia en el ramo, se instaló al sur de la ciudad de Puebla, durante la etapa de crecimiento urbano y demográfico de la colonia Constitución Mexicana y zonas colindantes, de tal manera, comienza vendiendo y distribuyendo al menudeo en las pocas construcciones de los alrededores, solamente con el apoyo de un empleado, su buena atención y empatía con los clientes, lo acreditan como un proveedor confiable e incrementa su nivel de ventas, para 1996, se registra como persona física, en el régimen de pequeños contribuyentes. La ascendente acreditación con la clientela, le permiten obtener los ingresos para adquirir una propiedad en calles paralelas a su primer local de ventas, esto le da un reconocimiento como un establecimiento punto de venta fijo, y el detonante de su expansión al ser el principal distribuidor de la zona sur, teniendo la necesidad de improvisar

su estructura laboral de acuerdo a las necesidades de la entidad, al mismo tiempo que su propiedad e infraestructura de trabajo.

En 2005, se constituye legalmente en sociedad con la participación del precursor del negocio y un socio accionista, además de nuevas instalaciones. Actualmente tienen funcionamiento de una sucursal de distribución, cada uno de los antecedentes mencionados, carecen de lineamientos que definen de manera clara y específica las funciones de cada área y sus respectivos colaboradores en la organización, así como de mecanismos que permitan fortalecer la identidad y productividad laboral.

5.1. Prognosis

Derivado de la falta en la identificación de funciones se generan duplicidad de labores, situación que podría disminuir la productividad en las áreas administrativas y operativas de la empresa, mermando la identidad y pertinencia organizacional.

La propuesta de este trabajo busca establecer que los empleados involucrados en las diferentes áreas, definan la identidad en su contexto laboral, al tener pertinencia en su puesto laboral respectivo, a partir de identificar su puesto en la estructura departamental, evitando la duplicidad de actividades.

En este mismo sentido, RODIMSA, Sociedad Anónima, muestra una fragmentación de las instalaciones, debido a su crecimiento parcial en el activo fijo, esto puede influir en la productividad interdepartamental, desde la identificación de lugares de trabajo, organización, orden y señalización de los espacios, entre otras problemáticas.

6 Objetivo General

Diseño de un análisis de puestos, asentando la base para construir la propuesta de Estructura Organizacional de la empresa RODIMSA, S.A. de C.V., para mejorar la productividad de la organización.

6.1 Objetivos Específicos

- Diseñar un análisis de puestos de trabajo en la empresa RODIMSA, S.A.
- Construir la propuesta del diseño de estructura organizacional de la empresa.

7 Problematización

¿Con la elaboración del análisis de puestos, dotará la información para disminuir la duplicidad de funciones en RODIMSA, S.A., asentando la base para la construcción de la propuesta de Estructura Organización, que mejorar la productividad del área administrativa y operativa de la empresa?

8 Marco Contextual

RODIMSA, S. A., es un negocio, con el giro de venta de materiales para construcción, en dos líneas, división ventas menudeo y ventas mayoreo, con domicilio en artículo 24, número 46 de la colonia Constitución Mexicana, colinda a sus alrededores el fraccionamiento Balcones del Sur, la unidad habitacional SNTE, entre otras colonias aledañas de esta ciudad de Puebla capital, es importante mencionar que se sitúa en una zona de crecimiento urbano y demográfico de índole popular, es decir, los colonos muestran un nivel socioeconómico medio en las cercanías de la

calle principal, así como pobreza moderada y extrema a las orillas de la zona, las construcciones están edificadas por etapas, lo que deja ver que se han erigido acuerdo a sus posibilidades.

Aun cuando están presentes otras casas materialistas en los alrededores, como son La playa, casa cruz azul SNTE, y materiales de la 3 sur, es evidente que RODIMSA, S.A., predomina en la preferencia de clientes locales, al mismo tiempo que su logística y distribución marco una diferencia con desarrolladores, constructoras, pequeños centros materialistas así también de elaboradores de block y vigueta. De ello el destacado crecimiento de la empresa, y la necesidad de identificar de manera específica las actividades y tareas desarrolladas dentro de las áreas que conforman la estructura organizacional.

Al interior de la empresa se cuenta con la misión y visión, redactada tiempo atrás, sin embargo, los elementos de filosofía institucional no se encuentran visible en la institución, teniendo en cuenta la relevancia en su difusión y seguimiento como parte de su cultura organizacional. Cabe mencionar que el esquema de la estructura organizacional de la empresa, está elaborado de modo informal, sin embargo, cada área demuestra estabilidad y seguridad laboral, aun cuando los estándares en los perfiles del personal, no se encuentran definidos y la vacancia de los puestos de trabajo se cubre según las necesidades.

9 Conocimiento actual de la descripción de puestos

Se debe ser objetivo al mencionar que al interior de cualquier organización es vital poder identificar a la persona ideal para el puesto ideal. Sabiendo que el describir un puesto requiere de atención y cuidado, toda vez que puede generar un incremento en el presupuesto y costos de selección de personal, generado por la alta rotación de candidatos mal seleccionados.

El análisis, es un factor que involucra un estudio profundo de un tema, con el respaldo de una investigación, con ello se puede revisar y desglosar el tema u objeto de investigación, permitiendo comparar entre las categorías, características, valores y significados que ajusten un razonamiento ideal en el caso.

Las mejores empresas apuestan a estructurar un instrumento que contenga los puntos esenciales en la descripción de puestos en un área, departamento u oficina. RODIMSA, es una organización que al igual que muchas otras compañías, se adaptan de manera constante a los cambios, de modo emergente, cubriendo la necesidad inmediata, pero con la incógnita pendiente de lograr definir las funciones específicas de cada vacante laboral.

En este sentido algunas publicaciones mencionan la relevancia de los elementos que deben contener un puesto de trabajo, a manera de analogía, lo podemos ejemplificar como una radiografía u imagen fotográfica, en la cual nos permiten ver minuciosamente los detalles de la necesidad de la estructura orgánica.

De tal forma a través de este trabajo de investigación, se pretende exponer alguno de los elementos que puedan permitir al Director General de RODIMSA, S.A., o cualquier otro interesado sobre el tema, contar con un documento que determine como influye el análisis de puestos como parte del contexto laboral de un trabajador, siendo este un factor que influye para tener una mayor productividad en la empresa

10 Fundamento Teórico

10.1. Organización

Constantemente utilizamos este concepto, como referencia en el ámbito empresarial, económico y social, que da forma a la idea concebida de un negocio, empresa, entidad o institución, en la cual en su interior se cuenta con un grupo de colaboradores.

El concepto adquiere una concepción distinta cuando el tema determina un plano empresarial, en el cual se logra abarcar desde la división del trabajo y la coordinación, ambos puntos corresponde al tema organizacional, muestra de la acepción mencionada es la siguiente definición.

Según Mûnch L. (2014), “La organización consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”

Rodríguez J. (2015) menciona “Las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que ayudan a alcanzar objetivos.”

Si bien, la sociedad ha ido evolucionando su modo de producción, desde que se vio en la necesidad de unir esfuerzos para facilitar o disminuir el nivel de trabajo, esto desde los tiempos de una sociedad primitiva, en donde parecía no bastar solo con la corpulencia como una ventajas al tener estructura ósea que le favorecía, sino que debía aliarse con otros congéneres para lograr obtener una actividad de caza satisfactoria con los menores riesgos, es ahí donde inicia una organización como un conjunto de actividades realizadas entre varios individuos, con la finalidad de lograr un objetivo en común.

De esta manera, se da inicio a la conformación de organizaciones, que buscaban consolidarse como instituciones entre los seres humanos, teniendo como mencionábamos una evolución, pasando en un periodo conocido como feudalismo etapa en la cual se desarrollaron actividades productivas de forma artesanal, contando con las herramientas mínimas para la realización de sus actividades, buscando idear nuevos artefactos que le permitieran mejorar su sistema de producción para cubrir las necesidades de los habitantes, al mismo tiempo cumplir con sus obligaciones de contribución a su feudo.

Con el paso del tiempo, el crecimiento demográfico y con ello el aumento de la demanda de los bienes y servicios de una sociedad con cambios en su modo de producción, se modificó también la manera en que las fuerzas de trabajo emplearon los factores productivos, los medios de producción y las mismas relaciones de trabajo, por lo cual la tecnología vino a desarrollar cambios que detonaron una creciente necesidad de mano de obra, en el nuevo modo de producción conocido como capitalista.

Estos detonantes, son una parte aguas en la vida de las organizaciones como las conocemos en nuestra actualidad, ya que han sido una constante forma de estudio para mejorar los procesos de producción, con cambios en el pensamiento y generación de teorías en las cuales se coloca como objeto de estudio al individuo, ya que a partir de él se desprende el fortalecimiento, crecimiento y consolidación de una institución.

Es importante tomar en cuenta cómo han ido cambiando el comportamiento y la manera en que el ser humano se ha agrupado para reducir esfuerzos y producir los bienes y servicios necesarios para su sociedad, sin embargo, actualmente esta evolución no solo tiene consideración el nivel de consumo, respecto a la cantidad de productos ofertados, que generan un valor sobre los bienes o servicios producidos, conocido como Ley de oferta y demanda, sino también debe

observar la interconexión que existe a nivel mundial y que impacta en el comportamiento de las empresas, es decir, la globalización comercial, genera nuevas formas de comunicación y distribución, que obliga a las organizaciones a mantener un orden definido a su interior, además que debe ser consiente que su contexto tiene influencia de estos cambios económicos y sociales.

10.2. Estructura

Para una empresa es vital contar con los medios comunicación necesarios en su interior, que difundan de forma y de fondo las acciones a desarrollar por parte de la organización, fortaleciendo las relaciones laborales entre la línea estratégica, las áreas tácticas o funcionales así como la base operativa, que ayuden a mantener un clima laboral confortable y ameno, en donde cada uno de los trabajadores tenga un alto desempeño en sus labores, con el fin de obtener su mejor nivel productivo, para ello es importante establecer una adecuada estructura.

De acuerdo a Quintero A. (2017), menciona que la (RAE) define por estructura a la “Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto”,

Teniendo como referencia el citado concepto vemos la relevancia de contar con una estructura en RODIMSA, S.A., cada área de la organización que de operatividad y articulación con eficiencia en los procesos que se realizan.

Aun cuando el número de empleados no es mayor a 50, clasificándole en la categoría de pequeña empresa, los trabajadores adhieren responsabilidad y compromisos en sus tareas a realizar, es por ello que se deben observar de forma analítica el contenido que desarrollan las personas que han sido contratadas, no en un ánimo de imprudente

supervisión, por el contrario de poder evaluar correctamente su participación como elemento activo, que permita constatar que las actividades delegadas son las adecuadas en su competencia, evitando que se llegue a omitir o acumular el trabajo en algún paso o etapa del trabajo a desempeñar.

Existen empresas que cuentan con la preferencia de los clientes, y de momento la rutina, la monotonía del día a día, enfrasan a los colaboradores en una trampa improductiva, dejando de realizar tareas o actividades que cuando ingresaron se les habían delegado, que con el paso del tiempo, y asignación de otras tareas o al involucrarse en ánimo de ser solidario termina apoyando el trabajo de algún compañero en otra área, esto merma su productividad y afecta el mecanismo en el desarrollo del trabajo que la estructura laboral se debe cumplir.

Llegamos al punto en cual nos permite marcar una diferencia entre tener una empresa que cuenta con una estructura laboral y una empresa que ha conformado una Estructura Organizacional, en el primer tipo de estructura mencionada en este párrafo, se podrá tener a los elementos necesarios para cumplir un trabajo o tarea, sin llegar a tener una coordinación y comunicación entre sus elementos participantes. En el segundo caso la estructura organizacional, permitirá a la empresa consolidar una correcta coordinación, comunicación, participación y cumplimiento de las funciones a realizar por cada trabajador en sus diferentes áreas al interior de la compañía, consolidando las actividades, que se desempeñan en cada proceso, detectando de manera adecuada las fallas en un sistema de trabajo de alguno de los colaboradores, ya sea en el ámbito de nivel estratégico, táctico u operativo, y de este modo realizar las correcciones adecuadas, para maximizar los resultados en la empresa, logrando no solo productividad al interior de las áreas en el desarrollo de cada uno de los procesos establecidos, sino potencializar las cualidades de sus integrantes, dando a cada línea de la estructura un sentido de aportación

de sus resultados al trabajo en conjunto de la empresa, dando un nivel de satisfacción y entrega del equipo de trabajo conformado, que incentivan a proponer nuevas ideas en su actividad, que le den un brío de entusiasmo a los empleados en sus diferentes niveles de su estructura organizacional.

10.3. Planeación

Como he mencionado, al conformar una estructura organizacional, puede cambiar el nivel de dimensión de pensamiento y participación de colaboradores al interior de una organización, sin embargo, este trabajo se realiza con una adecuada planeación, por parte de la compañía, es decir, para poder conformar correctamente la estructura en la organización, y llegar al nivel de potencializar las capacidades y actitudes de los colaboradores, siendo estos cada uno de los integrantes (empleados en general, operativos, supervisores hasta nivel gerencial.), desde un inicio se debe diseñar una Planeación de la empresa.

Según Lourdes Mûnch (2014), define “La Planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la Organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional.”

De tal forma, se debe considerar que el crecimiento de un negocio puede y debe ser orquestado desde el nivel más alto en la compañía, ya que éste se muestra como el cerebro de un ente articuladamente vivo, creciendo y expandiendo cada una de sus partes en diferentes lugares, de ello la importancia de contar con su misión y visión, de igual manera establecer los objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuestos, que determinan los elementos requeridos del procesos de planeación. Teniendo en consideración que al evolucionar la empresa, en su tamaño

de acuerdo al número de empleados, su nivel de utilidades o expansión de infraestructura en donde requiere instalar una nueva sucursal o centro de distribución. se cambiara de entorno, teniendo la necesidad de adaptación de nuevos integrantes, y de igual forma de un nuevo segmento de mercado, que busque influir en el comportamiento de la compañía.

La relevancia de una filosofía institucional radica en dar identidad, propósito y rumbo al interior de la empresa, que precise seguridad en su entorno laboral y personal, estos rasgos aparentemente básicos son los puentes que conectan al trabajador comprometiendo su lealtad a fin de mantener su estancia el mayor tiempo posible al interior de la institución.

Contexto Laboral

Se establece a partir un análisis de cualidades y características del entorno, por lo cual se debe estar atento de las situaciones de su contexto interno y externo, mismos que influyen en el comportamiento de una persona debido a ciertos factores culturales, económicos, sociales, políticos, emocionales y naturales que convergen en un lugar y tiempo específico.

De acuerdo a J. Alfonso Bouzas (2015) “hay incentivos para mejorar la posición competitiva de las empresas nacionales, de modo que los empresarios y gobernantes promoverán la modernización de lo que genéricamente podemos llamar pacto laboral. Siguiendo esa visión, se puede argumentar que en un proceso de ensayo y error, se ha producido una sucesión de cambios informales y formales en las normas y leyes laborales que parecen seguir un proceso ascendente, pero que no han producido resultados tangibles y México sigue en una trampa de bajos salarios y baja productividad”.

Como podemos observar en el párrafo anteriormente citado, las condiciones que rodean el contexto de un trabajador en nuestro país, se muestran con una apariencia objetivamente firme en

el plano legal, aun cuando los datos salariales reflejan bajo crecimiento en sus percepciones de ingreso, de igual manera, un nivel que se presenta en detrimento de la productividad laboral. El escenario de desigualdad social que tenemos a nivel nacional en el ámbito laboral, se agudiza si lo aterrizamos en ciertos planos geográficos.

Con relación a esta investigación, el contexto se ha señalado que se rodea en un entorno, donde las necesidades económicas se muestran en las calles, con jóvenes vagando, sin actividades escolares o personas con ocupaciones de comercio establecidas en la informalidad, de tal manera, RODIMSA, S.A., es una empresa que cumple con un papel con responsabilidad social, al dotar de fuentes de trabajo formales a un número significativo de colaboradores que residen en su entorno, con tareas laborales para sus integrantes con diferentes niveles de preparación académica, pero con oportunidades de desarrollo y estabilidad familiar, al ofrecer un salario fijo y seguridad social, a cambio del desarrollo de funciones laborales que cubren ciertas características físicas y mentales, que más adelante se podrán identificar.

Por lo anterior es importante contar con un rango de conocimiento de los conceptos que influyen en la determinación de las personas idóneas para ocupar un puesto de trabajo en RODIMSA, S.A., con la finalidad de valorar el nivel de productividad que se tiene, y establecer un punto de reflexión y análisis que ayuden a la toma de decisiones en caso necesario, haciendo énfasis en identificar la importancia de contar con un análisis de puestos de trabajo, como base que apunte los procesos de descripción de puestos y especificación de los mismos, como insumos para un posterior desarrollo del diseño de puestos de trabajo.

10.5. Análisis de Puestos

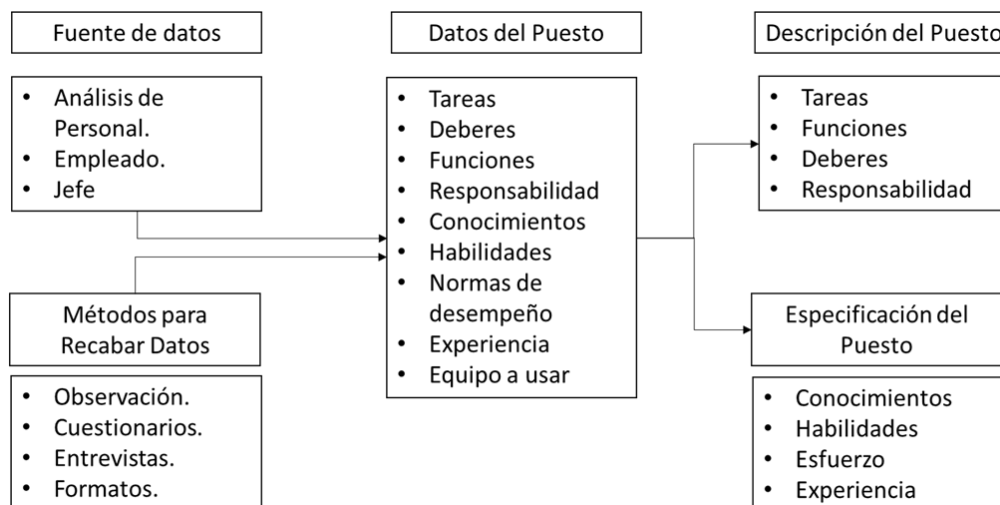
Como sociedad nos hemos encargado de diversificar los tipos de empresa, esto conlleva a ser cuidadosos al momento de definir o interpretar un concepto que plasme de un modo universal la idea que este trabajo quiere desarrollar y compartir a los distintos lectores del presente documento, en este sentido J. Rodríguez, (2015) DEL ANALISIS DE PUESTOS AL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO, cita a Ducceschi “ Define el Análisis de puestos como “el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un puesto específico, la responsabilidad, capacidad, requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos, así como las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

El concepto que define Ducceshi, manifiesta en mi opinión, un modo de sintetizar los aspectos que pueden contemplarse para estudiar, comprender, estructurar y construir de la mejor manera un análisis puesto de trabajo, como herramienta que ayuda a identificar fallas en la concepción de las funciones de un centro de trabajo laboral.

Con el ánimo de desarrollar un impacto de beneficio que favorezca a los interesados de esta propuesta de investigación, de valorar algunos aspectos que estructuran el procesos de elaboración de un análisis de puestos de trabajo, así como su influencia en el nivel de productividad, siempre será positivo utilizar una base teóricas que complemente algún concepto o idea que permita dar rumbo y dirección al objetivo planteado, es en este sentido se muestra la imagen siguiente:

Recuperado de la siguiente fuente: Rodríguez J. DEL ANALISIS DE PUESTOS AL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO, México, 2015, p.95.

Figura 4.5 Ilustra los elementos de la técnica de análisis de puestos de trabajo y las funciones para las que se le utiliza



Fuente: Adaptado de Sherman, A. y G. Bohlander. Administración de recursos Iberoamericana, México, 1994. p.69.

Figura 4.5 Elementos de las técnica de análisis de puestos.

En este esquema adaptación del autor Joaquín Rodríguez, al cual me permitiré nombrarle como “cuadro de elementos del análisis de puestos”, nos muestra una forma de conexión entre los medios y lugares donde se pueden obtener los insumos de información, así como algunos métodos recomendados que se emplearan durante el proceso de análisis y recopilación de registros a utilizar. Se pueden dar casos en los cuales al ser tan detallado en dicho proceso, se logra ampliar de nuevas aportaciones referentes a una función laboral específica, esto significaría que las funciones y operaciones del personal están teniendo cambios informales derivado de las necesidades que se van presentando en su ámbito de expansión de acuerdo a sus competencias, donde intervienen el nivel de conocimientos, habilidades o comportamientos que favorecen al trabajador al interior de su núcleo laboral.

Al interior del marco que rodea el esquema “cuadro de elementos del análisis de puestos”, me centrare de manera particular en los Datos del puesto, a fin de describir su conceptualización en un sentido de entendimiento personal y/o uso de cita referenciada de algún autor.

De tal manera, intentando mantener una estructura de los conceptos que forman parte de los datos de puesto, se mencionan los siguientes.

- ❖ Tareas. son un conjunto de actividades que se elaboran con el fin de obtener un producto como resultado del trabajo desarrollado. En este sentido las tareas tienen un orden de importancia, con una escala de medición de acuerdo a las características del trabajo y el nivel de responsabilidad del individuo, que podría no ser percibido, sin embargo, al no realizarse, se puede ver disminuida la calidad del proceso y el cumplimiento de los objetivos programados.
- ❖ Deberes. deriva de la asignación de tareas, conlleva una responsabilidad definida de vigilancia y cumplimiento de la misma, acción que puede ser realizada por una sola persona involucrada en un proceso determinado.
 - Conceptos de Funciones y Responsabilidad, Según Rodríguez J. (2015)
- ❖ Funciones. Se refiere a las funciones esenciales del trabajo, las cuales requieren identificarse por escrito en la descripción de puesto de trabajo que indique las diversas funciones de puesto a realizar y las relaciones de un puesto con otros más.
- ❖ Responsabilidad. Ésta se relaciona con el nivel de autoridad y deberes. El empleado tiene la Obligación de cumplir con su responsabilidad y ejercer la autoridad delegada. La responsabilidad tiene un carácter personal por consiguiente ésta no puede delegarse.
- ❖ Gutiérrez (como se citó en Zepeda 2016), define

- ❖ Conocimiento. “Forma por la que el ser humano adecua las condiciones para vivir de manera consecuente con el medio que lo rodea”.
- ❖ Como mencionan Lussier & Achua
- ❖ Habilidades técnicas. Están relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea.
- ❖ Habilidades interpersonales. Están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas. Estas también se conocen como habilidades humanas, personales y Blandas.
- ❖ Habilidades para la toma de decisiones. Están relacionadas con la capacidad de conceptualizar las situaciones y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades. Se trata de la forma en que razonamos y tomamos decisiones. (LIDERAZGO Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”, México, 2015, pp. 9-10).
- ❖ Mendoza, Nolasco, Ortiz y Vargas (2015), lo definen:
- ❖ Normas de desempeño. “describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios”.
- ❖ Experiencia. Son una serie de combinaciones que se generan entre factores como el tiempo, la práctica y el conocimiento, los cuales se profundizan conforme se domina cada acción desarrollada.
- ❖ Equipo a usar. Se refiere al uso de herramientas, maquinaria y tecnología que facilita la realización de actividades en diversas áreas.

La técnica de análisis de puestos de trabajo, debe ser muy meticulosa en la etapa de recolección de información, debido a que los datos obtenidos darán veracidad y confiabilidad del proceso realizado, para contar con insumos que podrán ser empleados posteriormente en el proceso de descripción o especificación de puestos.

La administración de recursos humanos, tiene una gran responsabilidad en la etapa de reclutamiento, selección y contratación de personal, es por ello que se debe contar con la mayor cantidad de documentos de referencia, que ayuden a planear la cobertura de necesidades que se requieren en este rubro, dándole el valor y la dimensión adecuada, pues de ello depende que se contrate a la persona ideal para el puesto ideal, para ello, debemos construir una brújula que detecte al talento.

Iranzano, M. (2018), menciona a (Jiménez 2016) que refiere a Lanham (1962), al hacer mención de los objetivos genérico de la valoración de puestos de trabajo. Entre los que rescato los siguientes

- ❖ “Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- ❖ Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- ❖ Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
- ❖ Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
- ❖ Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresas y empleado”.

Los cinco puntos anteriores son muestra de la importancia que tiene el desarrollar un análisis de las funciones de trabajo, que respalde la descripción de puestos, así mismo, la elaboración de un manual de funciones. Lo que permite denostar la trascendencia del trabajo académico que se pretende dar soporte.

Se debe ser consiente que cuando la actividad de una organización se centra en la base del trabajo manual e individual, es decir, el valor esencial de la empresa, es el servicio, trabajo realizado por parte de los empleados, quienes aportan, su actitud, atención, esfuerzo, compromiso y dedicación en las labores que se desarrollan en el área operativa y de logística, así como dedicación y eficiencia del personal administrativo.

Estos argumentos será respaldo del trabajo a desarrollar y fundamentan nuestra investigación teórica, y referente de otros trabajos de investigación, que coincide con nuestra propuesta académica.

11 Plan de intervención

Entre los mecanismos a desarrollar entre otras actividades le conforman la elección de técnicas a emplear, para obtener información e identificar las oportunidades de generar una propuesta de solución a la problemática planteada.

Se desarrollaran también algunas propuestas de diseño instrumentos y formatos que para facilitar su llenado con datos que nos permitir distinguir los conceptos principales que van delo general a lo particular y viceversa, por mencionar algo son las responsabilidades tanto internas como externas. Entre otros puntos, podremos detallar mesuradamente en este documento, debido a su importancia para mejorar el alcance de los resultados que se pretenden obtener y registrar en este documento, para ello se contempla utilizar los siguientes métodos y técnicas.

Observación: Es una técnica empleada de forma directa, que se permite identificar de manera detallada las características, cualidades y particularidades que se puedan ver en el objeto de estudios, que en este caso es la organización, de manera particular, se enfoca en los puestos de trabajo, las funciones en las actividades que se realizan, las tareas y actividades que son el motivo de la investigación.

Entrevista. Con la siguiente técnica mencionada, se requiere del entablar una pesquisa de información, a través de recolectar las opiniones o testimonios de los empleados, comentando sus actividades y tareas a realizar, sin embargo es importante llevar un registro en donde se pueda tener los resultados.

Cuestionario. Con la elaboración al instrumento, ratificar datos obtenidos en la entrevista o de igual manera se puede descartar información, derivado a las encuestas aplicadas.

En este sentido también es importante dar muestra de los elementos que se pretenden incorporar en el instrumento a utilizar en la entrevista, los cuales se mencionan a continuación:

11.1. Descripción de Puestos:

- ❖ Datos de investigación del puesto: corresponde a la información que debe cumplir una serie de tareas y actividades a realizar por una persona con un perfil con o sin especialización.
- ❖ Responsabilidades: trátase de nivel de compromiso con relación a una acción de importancia, que dará como resultado un cambio positivo en un núcleo social.
- ❖ Relaciones internas y externas: nivel de comunicación e interacción entre personas en determinado ámbito, dentro o fuera de un grupo en el cual se desempeña un individuo.

- ❖ Dimensiones: alcance de en ámbitos de diferentes direcciones que permiten visualizar situaciones con diversas perspectivas u enfoques.
- ❖ Problemas a los que se enfrenta: situaciones a resolver, requieren de un método o estrategia, para solución.
- ❖ Nivel de decisiones: establece el nivel de capacidad de un individuo para elegir entre un numero de alternativas.
- ❖ Lugar que ocupa en la estructura organizacional: esquema que permite visualizar el orden al interior de una institución, de forma vertical u horizontal. Establece un nivel de mando y subordinación.
- ❖ Perfil de Puestos
- ❖ Características personales: son rasgos que pertenecen a un individuo, que marcan diferencia en su personalidad, características sociales y profesionales.
- ❖ Escolaridad: nivel de estudios de preparación académico de una persona, desarrollado en un periodo de tiempo.
- ❖ Área de especialidad: nivel específico de preparación en un área de trabajo.
- ❖ Habilidades Técnicas y Administrativas: se seleccionara del tipo de habilidades, técnicas, interpersonales y de toma de decisiones.
- ❖ Idiomas: habilidad de comunicación en otra lengua
- ❖ Experiencia Laboral: nivel de tiempo desarrollado en una tarea en específico.

El instrumento de recolección de datos a utilizar se incorporará en la etapa correspondiente para su valoración. Esta etapa de trabajo es el punto de inicio de la puesta en marcha del trabajo propuesto, por lo cual es importante mencionar que durante su intervención, se pueden tener

modificaciones, que ayuden a diseñar, estructurar o construir nuevas herramientas, instrumentos y argumentos que validen el resultado que se pretende presentar como conclusión.

Para poder llevar un seguimiento de las etapas, los tiempos y el avance de las actividades, es necesario contar con una herramienta que permita su observación, de tal manera, que el esquema elegido es la una gráfica de GANTT, la cual tienen la claridad de y facilidad de incorporar de manera sencilla su elaboración.

En todo trabajo con un tiempo de entrega, se recomienda su uso, que beneficiará tanto a quien elabora las actividades a implementar como quien revisa el desarrollo y lo evalúa, corroborando que efectivamente se está cumpliendo con los tiempos marcados.

Con el fin de validar cada una de las tareas etapas y actividades que se pretenden llevar a cabo, será importante incorporar el esquema de organización de las actividades.

12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ANÁLISIS DE PUESTOS RODIMSA, S.A.																				
ACTIVIDADES \ TIEMPO	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Inicio de trabajo investigación																				
Identificación de lugar problemática																				
Análisis de viabilidad																				
Presentacion de propuesta a implementar																				
Análisi crítico																				
Prognosis																				
Elaboracion de objetivos																				
Análisis de contexto																				
Planteamiento de Problema																				
Marco Teórico (Estado del arte)																				
Plan de accion																				
Elaboración de instrumento para entrevista																				
Entrevista a empleados																				
Captura de información																				
Análisis de Información																				
Procesamiento de informacion																				
Analisis de resultados																				
Presentacion de resultados																				
Validación del trabajo																				
Elaboración de Conclusiones																				
Presentación final del trabajo																				

El resaltar la importancia que recalca el plasmar las actividades, las etapas de trabajo, respecto del tiempo, reside en poder cotejar y seguir visualmente el avance y desempeño conforme se va desarrollando y dando cumplimiento, en este sentido, es oportuno destacar que se eligió el esquema de GANTT, para representar la matriz de intersección entre actividades y tiempo que darán muestra de la forma que se ha pretendido ir cumpliendo los apartados que se desarrollaran en cada una de las etapas de este documento académico.

13 Metodología

Como parte del contenido de estructuración metodológica, es establecer que este documento pertenece a una investigación descriptiva, lo cual se otorga al enfocarnos en un fenómeno social e identificar los factores que le influyen en su análisis, para poder contar con una conclusión, que dé respuesta a la problemática planteada.

Una de las técnicas a emplear es la de entrevista, mediante la cual se permitirá recabar información que nutrirá los datos de análisis del puesto requerido, es adecuado mencionar que una entrevista a un colaborador, empleado o trabajador, debe ser llevada cuidadosamente en diferentes etapas como son presentación, desarrollo y fin de la misma, esto con la finalidad que un entrevistado, no se perciba intimidado o genere una inadecuada interpretación, sobre todo cuando ocupa el puesto de trabajo, regularmente los empleados podrían omitir pasos, etapas, tareas o actividades en el proceso de la función laboral, de las cuales se consideran creadores y creen merecer el derecho de reservarse el comentar sus formas de optimizar el trabajo.

13.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La relevancia de contar con la selección adecuada de una metodología, es que a partir las técnicas e instrumentos elegidos, lograremos determinar una propuesta con un fundamento que tenga soporte en recolección de información, desarrollo del procesamiento y obtención de datos, generando un resultado con bases identificables, que permitan su comprobación física, con ello la propuesta que se presente en este documento, será útil en beneficio, tanto para la empresa RODIMSA, S.A. de C.V., quienes con gran responsabilidad social, han permitido realizar la presente investigación, como también, para toda aquella persona interesada en el contenido de este trabajo de investigación.

De tal forma damos inicio, a este apartado, describiendo que para llegar a encontrar la problemática y desarrollo, se requirió de una plática detallada con el Director general de la empresa RODIMSA, en donde, además de observar durante el recorrido el interior de la compañía y su funcionalidad, se pudo recopilar información que aporte contenido en la contextualización y sin lugar a duda, fue precursor para el avance mostrado hasta esta etapa.

13.2 ENFOQUE METODOLÓGICO DE TIPO CUALITATIVO

Como parte del trabajo metodológico, se define en esta etapa el tipo cualitativo, que se obtendrá al desarrollar la técnica de entrevista, para ello, como primer instrumento, considere que era importante estructurar un esqueleto que llevara en su contenido alguno de los elementos, mencionados en el marco teórico, en este sentido, le doy una relevancia al perfil académico, la fecha de elaboración, identificación del cargo o puesto de trabajo entre algunos otros conceptos y puntos a describir.

A continuación se incorpora la imagen del instrumento mencionado, cabe resaltar, que el Diseño de este instrumento, es de elaboración y autoría propia, por lo que manifiesto, que de tener alguna semejanza mínima, con cualquier otro formulario, sería específicamente por las necesidades que se requieren para la recabar información en el mismo tema. El nombre asignado es el mismo que lleva como título, ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO, RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLOGICO

ELABORACION DE DISEÑO: GABRIEL MERINO BARROETA

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCION DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.

Fecha de elaboración :

Nombre: LARIOS MERIT ELIZABETH

Cargo o función de puesto de trabajo:

Antigüedad en el puesto :

Nivel de responsabilidad:

Jornada de trabajo:

Horario:

Relación de funciones asignadas:

Línea de mando o subordinación:

Observaciones:

Entrevistador
Nombre y Firma

Entrevistado
Nombre y Firma

Autorización
Titular de la compañía
Nombre y Firma

Debo mencionar, que al establecer las primeras entrevistas en una hoja en banco, y escribir las primeras anotaciones intentando organizar las palabras y descripción de actividades, tareas y procedimientos, que amablemente me compartían, al contestar cada pregunta, deducía lo importante que es contar con un documento para cualquier organización, en donde se pueda consultar las características principales de un puesto.

13.3 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Este instrumento, ayudo a recopilar información obtenida en una entrevista directa, al ser utilizados con empleados de responsabilidades de cargos y funciones de mayor importancia en la empresa, en la cual compartieron desde el tiempo que llevan laborando con la empresa, el nombre que le han asignado a su puesto, las actividades y tareas que realizan en el cumplimiento de su deber al interior de la empresa, y las líneas de comunicación que se tiene en relación con los empleados de otros puestos. También debo mencionar que agregue algunas imágenes de entrevistas llenadas con la información recabada en dichas entrevistas, mismas que se encontraran al final del trabajo, como anexo.

Cabe mencionar que este instrumento, realmente es de valor para el área de recursos humanos de la compañía, que para este caso de RODIMSA, S.A. de C.V., carece hasta este momento. De este modo será importante desarrollar el proceso de aplicación de encuestas, que nos permita lograr obtener mayor información, que dote de respaldo esta investigación, permitiendo arrojar datos para su análisis, dando el soporte a la propuesta de Estructura organizacional que se presentara más adelante, en contraste con la situación de organización informal actual.

Una estructura orgánica, fortalece los medios de comunicación internos y externos, la división de trabajo, su organización, a través de una adecuada identificación de departamentos, áreas de trabajo, puestos, jerarquización , construyendo cada etapa de la empresa con orden y funcionalidad, además de brindar los mecanismos para identificar las fallas que prevalezcan en el interior de la compañía, a manera de ejemplo lo comparamos con una radiografía, en la cual proporcionara un panorama amplio de la empresa.

13.4 ENFOQUE METODOLÓGICO DE TIPO CUANTITATIVO

Como parte de la segunda etapa del trabajo metodológico, se establece el tipo cuantitativo. Es por ello, que la aplicación de encuestas se convirtió en un proceso trascendental en este trabajo, dotando de nuevos datos con resultados.

Para determinar el nivel de trascendencia que se pretende generar en este documento de investigación, se realizó un trabajo de campo, que permitiera complementar los resultados obtenidos durante la entrevista, con el levantamiento de encuestas.

En el instrumento elaborado se incorporaron algunas variables que permiten correlacionar la experiencia, conocimientos, capacitación, delimitación de funciones, y con ellos generar representaciones gráficas.

Para poder generar los esquemas mencionados se requiere de la aplicación del mayor número de personas que correspondan a la población de estudio, de tal forma, se solicitó la autorización al director general de la empresa RODIMSA, S.A. de C.V. para la realización de la actividad mencionada.

Con la recopilación de las encuestas respondidas, se capturaron cada una de las respuestas proporcionadas por los empleados, con lo cual se dio inicio al procesamiento de información, es importante mencionar, que ser un observador de las actividades laborales en breve de los trabajadores, fue de gran importancia, al poder escuchar al mismo tiempo su comentarios, en donde les interesaba saber que sus respuestas eran de importancia para la empresa.

14 Procesamiento de Información

Como parte de la descripción del trabajo desarrollado, puedo y debo mencionar que la primer etapa elaborada, me refiero a la “entrevista”, fue por demás interesante, al tener como primer acercamiento con el Director general de RODIMSA, S.A. de C.V., en la cual se establecía la intención de realizar un trabajo de académico, que respalde en primer lugar la detección de la problemática que afecta a la organización.

Con la convicción del principal involucrado, y el acompañamiento en el recorrido de la empresa, así como la confianza de permitir entablar una primer platica de presentación el personal con cargos y funciones de mayor responsabilidad, que ayudo a diseñar y estructurar la propuesta del instrumento de entrevista.

Respecto de la información obtenida con la técnica de observación, me permite generar el siguiente registro de información:

- ❖ Determinar el área de trabajo laboralmente funcional: durante poco más de diez años, ha tenido un crecimiento gradual, implementando modificaciones, en las áreas operativas, conforme las necesidades se presentan.
- ❖ El área de almacén, se muestra rebasado respecto al movimiento logístico de carga y descarga de materiales, cuenta con una contante movilidad por parte de los operadores de montacarguistas, tráiler y responsables de almacén.
- ❖ El personal del área administrativa, ha desarrollado el conocimiento de sus funciones por experiencia. Además de cubrir las funciones por ausencia, entre ellos mismo, en área de caja, ventas mostrador y facturación.

Como parte de la recopilación de información del trabajo de campo, se aplicó una entrevista, además de anexar algunas imágenes como parte de los registros del 11 de octubre, el 08 y 10 de noviembre del año en curso.

Es importante mencionar que el instrumento se aplicó a un universo de 27 empleados, a través de esta técnica, se obtuvieron los siguientes resultados, a los cuales se les dará una breve interpretación, como se muestra a continuación:

RESPUESTAS	¿cuáles el tiempo que tienes de antigüedad en la empresa?	¿A qué área corresponde tu puesto de trabajo? Duplicidad de funciones	¿cómo te enteraste del puesto de trabajo vacante?	La persona que te contrato fue	La persona que te informo de las actividades que realizarías, en tu puesto de trabajo fue	Cuántas personas podrían estar realizando actividades, que tu también realizas, en tu puesto de trabajo
1	a	b	d	a	a	d
2	a	a,b	c	a	a	a
3	b	c	c	c	c	b
4	a	a	b	c	c	b
5	b	d	b	c	c	b
6	b	a,b	b	a	a	a
7	b	d	b	a	c	b
8	b	d	b	a	a	a
9	b	d	b	a	a	c
10	a	d	d	a	c	a
11	b	b	b	a	a	a
12	d	a	d	a	a	a
13	c	d	b	a	c	a
14	a	c	b	a	a	a
15	b	d	d	a	c	a
16	a	d	d	a	c	b
17	b	b,c,d	d	a	a	a
18	a	c,d	d	a	a	b
19	a	c	a	a	a	b
20	a	c	b	a	a	b
21	a	d	c	a	a	a
22	b	c	c	a	a	d
23	a	d	b	a	a	a
24	a	c	b	a	a	a
25	b	a	d	a	a	d
26	a	d	c	a	a	a
27	d	a	d	d	d	a

Como ya se ha comentado, para obtener resultados confiables, se requirió la elaboración de un procesamiento, que consistió en el registro de la información obtenida de los instrumentos aplicados “encuestas”, a través de su captura, por lo que se usó el programa EXCEL, software que forma parte de la paquetería sistema operativo WINDOWS, ya con los datos registrados en una hoja del programa antes mencionado, se emplearon la barras herramientas que contiene el software, como son los filtros, y formulas básicas que la hoja de cálculo permite emplear.

Contar con la tecnología básica, los materiales como son un numero de encuestas, bolígrafos y tiempo, son parte de los recursos indispensable para procesar la información y obtener los datos, que las herramientas de Excel iba arrojando, conforme se presentaba el avance en cada pregunta registrada y procesada, y de esta manera poder graficar la información, eligiendo un esquema conocido como pastel, que permite mostrar el contenido de los datos recabados.

Cabe mencionar, que el fin no es mostrar los datos, por lo cual no se expande la imagen en un mayor nivel de legibilidad para su visualización, sino, la presentación y muestra de los resultados del trabajo, de un modo sencillo pero efectivo, detallando el procesamiento al recabar datos, capturarlos, filtrarlos, correlacionar y esquematizar la información recabada de la encuesta, anteriormente mencionada, y así poder mostrar cada uno de los resultados a las preguntas planteadas, con los 27 empleados que conforman la empresa donde se desarrolla esta trabajo, de esta manera se presentan las gráficas con el porcentaje o nivel de resultado obtenido, así también, se agrega una breve interpretación de los esquemas estructurados respecto del software.

15 Análisis de la Información

Daremos inicio a la presentación de los gráficos, según el orden de las preguntas planteadas en el cuestionario que se anexa en el apartado correspondiente para su visualización, y el cual fue aplicado al grupo de trabajo de la empresa de materiales para la construcción RODIMSA S.A. de C.V., a manera de encuesta, con el universo con una población de 27 trabajadores que conforman actualmente a la empresa.

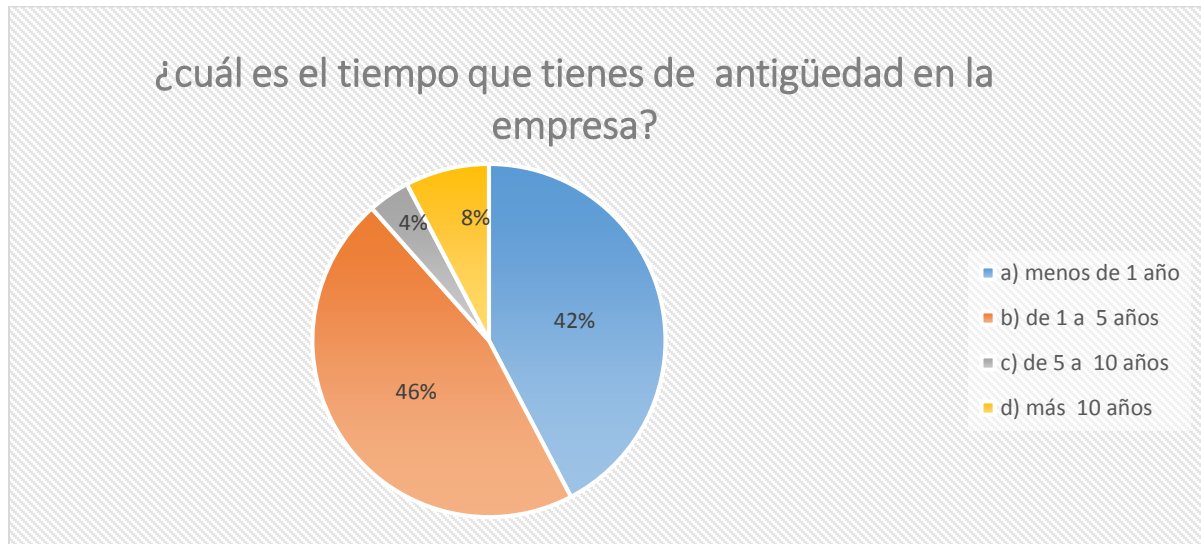
Es importante, manifestar que cada representación gráfica, forma parte de la manera como se ha decidido expresar y comunicar los datos y resultados de la información que pretende respaldar de manera cualitativa y cuantitativa el trabajo planteado, en congruencia de los objetivos mencionados, pero sobre todo, el reforzar una metodología con cada uno de los instrumentos mostrados, que nos permiten dar sustento a las propuestas generadas a partir de la problemática planteada.

No omito mencionar, que el formato elegido para el conjunto de gráficas y sus interpretación, así también, incluye en diferente manera el porcentual de la fracción representada, un discreto cuadro de texto en forma de pestaña que etiqueta la proporcionalidad de la fracción referenciada, de igual forma se coloca el Título correspondiente de la gráfica, en general son alguna de las particularidades que caracterizaran cada esquema, intentando compartir con el lector del presente documento,

De esta manera, comenzaremos la presentación de los resultados tras el procesamiento de la información, mencionados con anterior y se muestran en los productos siguientes:

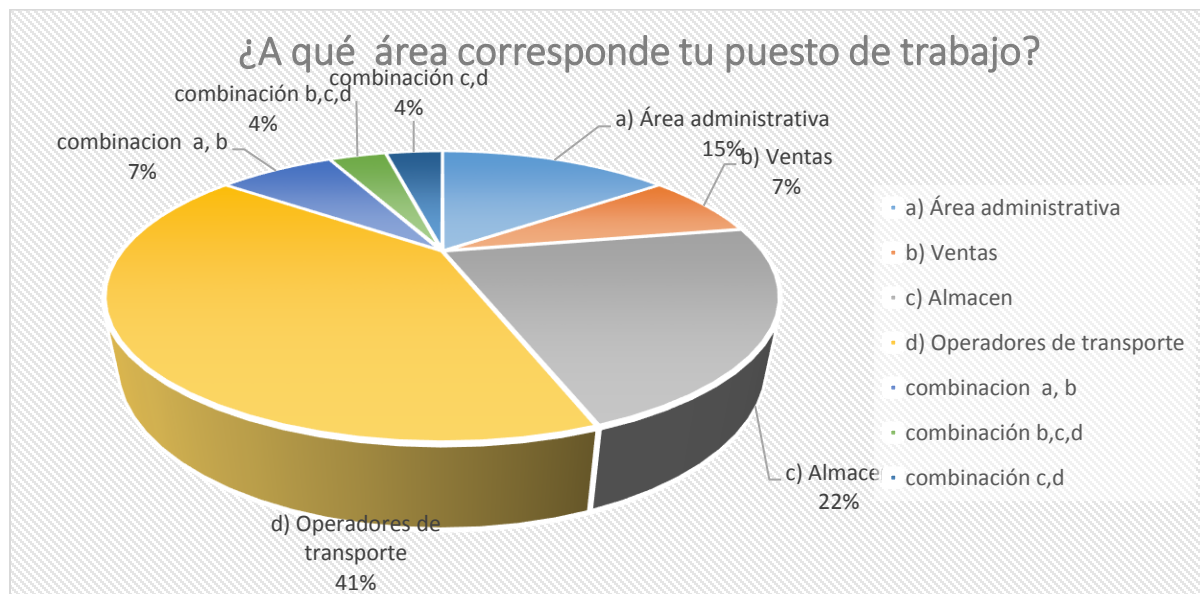
1. Gráfica 1 proviene de los resultados obtenidos, al realizar la siguiente pregunta **¿Cuál es el tiempo que tienes de antigüedad en la empresa?**

Como tal, el Esquema que muestra en porcentaje la antigüedad de los empleados.



Lo que permite identificar como uno de los datos más relevantes, que 46 % de los empleados tienen buscan, tener solides, en un trabajo que les brinda estabilidad, es decir, no es una empresa golondrina, que pueda cerrar abruptamente. Sin embargo, el contraste lo muestra el segundo dato con mayor porcentaje con 42%, en el cual se podría observar que existe un área con constante rotación.

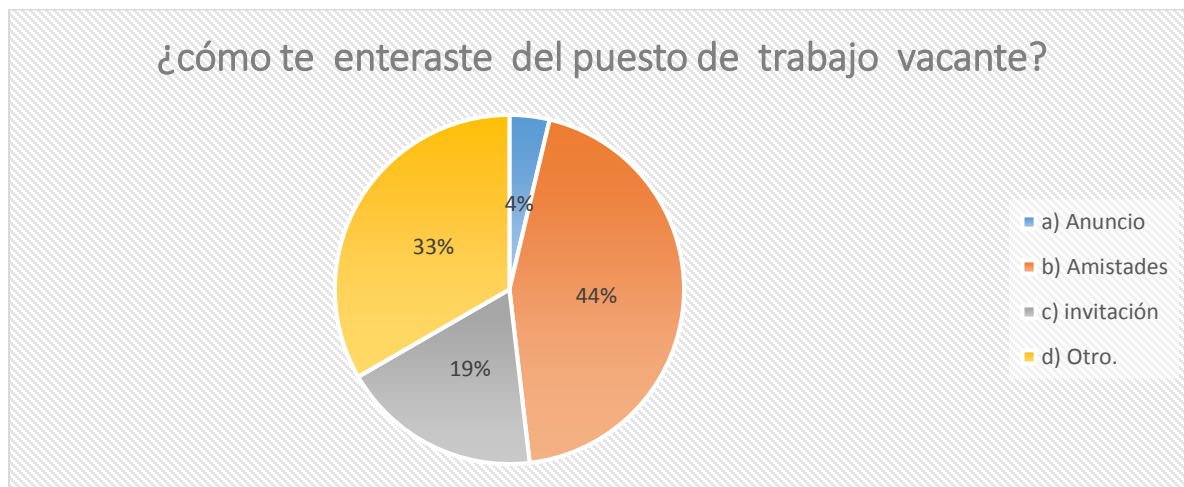
2. **Gráfica 2** pregunta se realiza a partir de la siguiente pregunta **¿A qué área corresponde tu puesto de trabajo?** En la cual se pretende identificar de manera particular la ubicación dentro de la estructura a la que corresponde la mayoría de los puestos de trabajo, en donde se obtuvo lo siguiente:



Como se puede observar las áreas más grandes y con mayor número de personal, se identifica en primer lugar a los operadores de transporte con un 41%, le secunda en proporción en número de personal el que se tiene en el área de y que representa el siguiente dato que se menciona a continuación, Almacén con 22%, si lo relacionamos con la gráfica anterior, podremos considerar una posible identificación de los puestos de trabajo con mayor rotación, e intentar encontrar la forma de disminuir dicho nivel de rotación.

Es trascendental, para cualquier organización, contar con una óptica distribuida en su totalidad, que de atención a sus principales problemáticas, y como lo podemos constatar en el resultado representado en esquema, en este caso las áreas operativas son el motor de funcionalidad de la empresa en estudio, quienes podrán mejorar su nivel de productividad, al analizar y realizar una serie de transformaciones, al mejorar con capacitación, prestaciones y estrategias que sumen a la misión y visión de la organización.

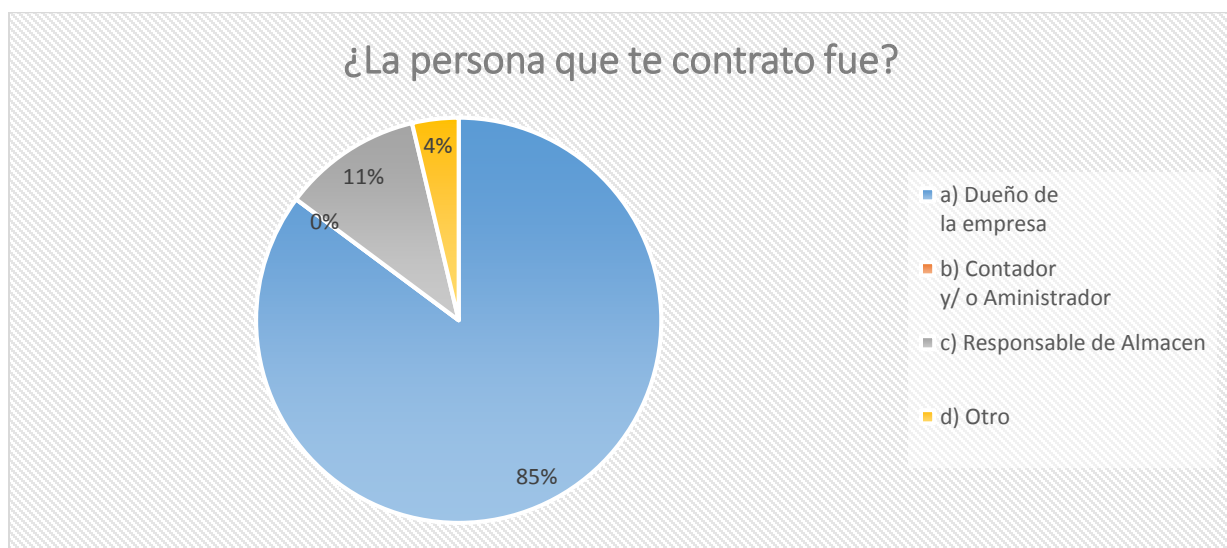
3. Gráfica 3 se realiza a partir de la pregunta **¿cómo te enteraste del puesto de trabajo vacante?** La cual nos otorga los siguientes datos.



Como podemos observar, un 44% de los aspirantes o personas reclutadas, fueron incorporados al ser contactados por invitación, dejando claro que existe oportunidad para generar un modelo de reclutamiento, aun con la observación que el trabajo en su mayoría es físico, de ello la importancia de detectar las herramientas y estrategias que disminuyan el desgaste de la persona, y que continúen generando una invitación a las personas que requieran un lugar donde laborar, teniendo en cuenta que podría tenerse un alto nivel de rotación al disminuir su entrega por

problemas de agotamiento, salud, desinterés o huyendo de la carga fuerte de trabajo, sino que genere una recomendación por que se superan tanto económicamente como en el desarrollo personal, que de satisfacción, como uno de los objetivos sociales de la empresa.

4. **Gráfica 4** que se muestra a continuación, se realiza a partir de la pregunta **¿La persona que te contrato fue?**, por demás, es describir la importancia que tiene el significado que se muestra la siguiente pregunta, con datos resultados que se observan en el siguiente esquema.

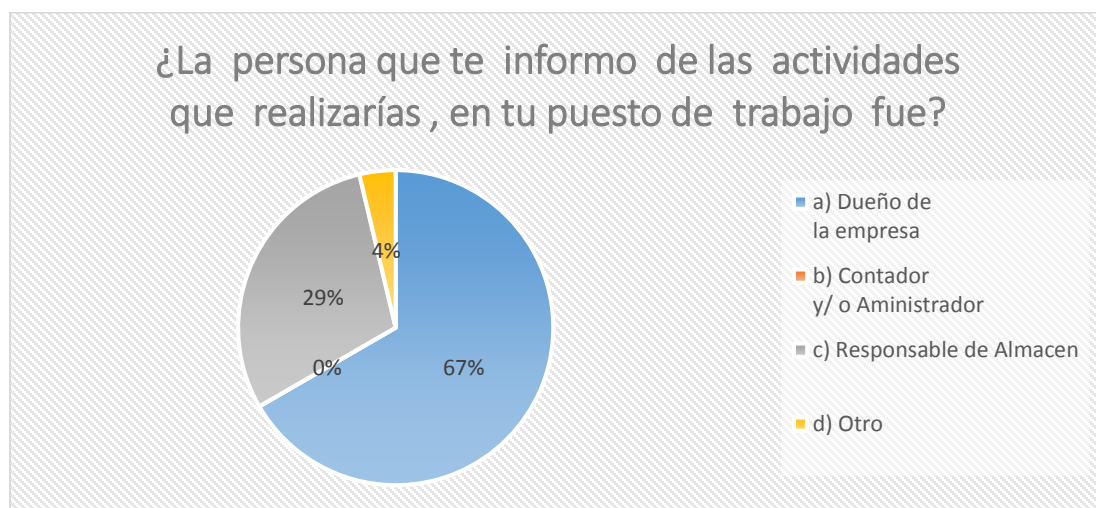


Un dato que se muestra en el esquema anterior, menciona que el 85% de las contrataciones, son realizadas por el Dueño de la empresa, si bien resalta el compromiso que tiene con su organización, también se convierte en un referente como una empresa que lleva un crecimiento paulatino en el número de empleados, en el cual también hace muestra de la necesidad de estructurar un área específica y la delegación de dicha función que lleve el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, con la conformación del área de capital humano, que disminuya la carga de la función realizada de forma directa por parte del Director General, a menos que el puesto de trabajo, requiera de manea necesaria, la valoración personal

y determinación de la elección de un aspirante a un puesto de trabajo, por formar parte del área estratégica.

5. **Gráfica 5** que se muestra a continuación, se realiza a partir de la pregunta, **¿La persona que te informo de las actividades que realizarías, en tu puesto de trabajo fue?**

A partir de los resultados obtenidos, podemos establecer que existe una correlación al relacionarse con la pregunta anterior en este sentido observaremos el esquema siguiente:

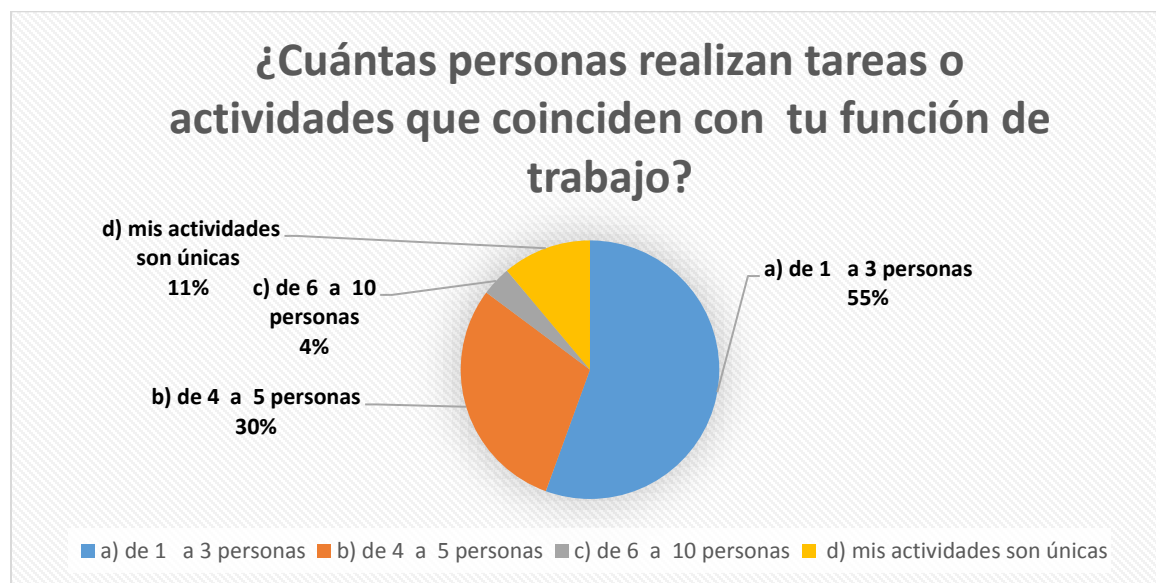


Según esta gráfica el 67% de las ocasiones el dueño es quien hace mención de las actividades que deberán realizar las personas que han sido contratadas.

La información que se ha compartido y que nos genera datos porcentuales con la presentación gráfica de la situación que prevalece al interior de una empresa, puede ser tan relevante, sobre todo cuando estamos realizando un estudio de esta característica, lo que puede permitir a los interesados del tema, generar un estudio de caso o un referente, cuando una empresa es conformada por una sola persona desde sus comienzos, lo cual puede convertirse en una situación por demás difícil de delegar en ocasiones muy probablemente por la importancia y efectos que conlleva cada etapa del proceso, que en este caso es transmitir las funciones específicas a realizar.

6

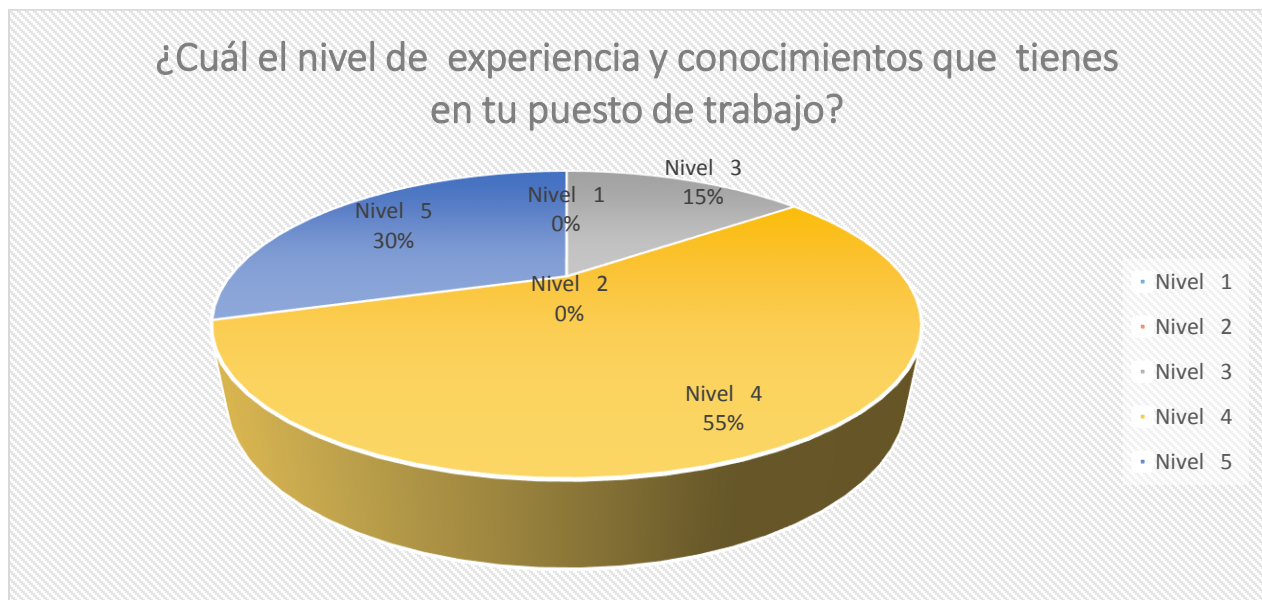
7 **Gráfica 6** que se muestra a continuación, se realiza a partir de la pregunta, **¿Cuántas personas realizan tareas o actividades que coinciden con tu función de trabajo?**, esta pregunta, es fundamental para dar soporte del presente trabajo, como se presenta a continuación



En este esquema, destaca en primer lugar los datos del inciso a) de 1 a 3 personas, con el 55% de los encuestados, manifiestan la coincidencia con otras dos personas, en sus funciones, sin embargo, el inciso b) de 4 a 5 personas con un 30%, el cual también es un dato elevado. De tal manera, se identifica la duplicidad de funciones que se realizan, como parte de la dinámica de trabajo, en donde si bien como se menciona en el contenido de este documento, que la esencia de valor, en gran parte es el trabajo del personal, con su servicio, actitud y compromiso entre otros, y lo relacionamos también con el resultado, de la gráfica 2, en donde se muestra que el área operativa de transporte y almacén, podremos interpretar, él porque es tan elevado el resultado mostrado en la gráfica, lo que asigna el grado de importancia, que tiene determinar las funciones de los puestos de trabajo, para no disminuir, el nivel de productividad.

7 Gráfica 7 se desarrolla a partir de la siguiente pregunta ¿Cuál el nivel de experiencia y conocimientos que tienes en tu puesto de trabajo?

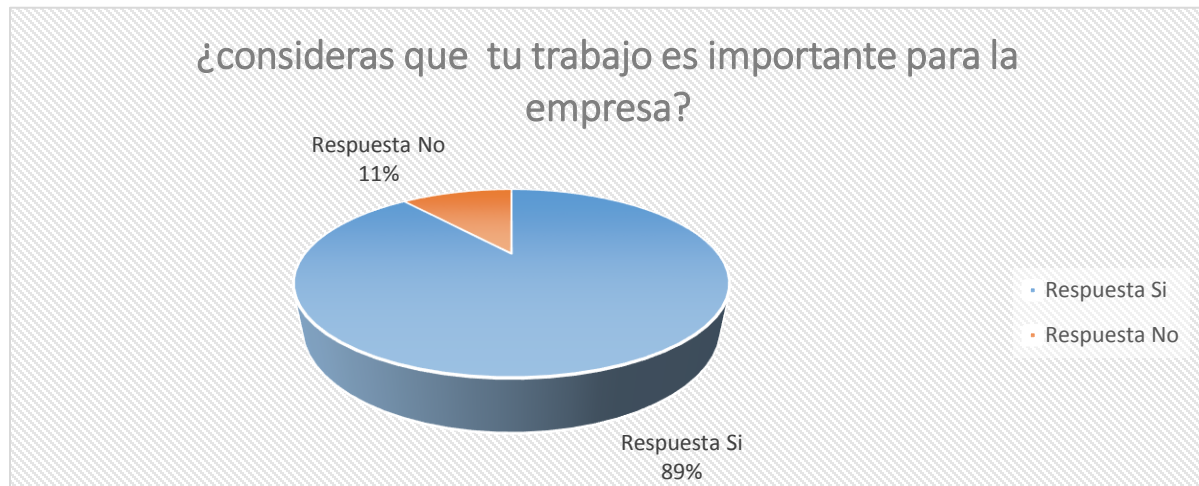
Debemos de tener presente las dos variables que se incluyen en la presente pregunta, las cuales son experiencia y conocimientos, para valorar como influyen en el desarrollo de un puesto de trabajo.



Como dato a destacar es que un 55% de los empleados, consideran tener una combinación entre experiencia y conocimientos para el desarrollo de sus funciones. sin embargo, se debe tener presente que conforme se eleve el grado de conocimientos requeridos y la necesidad de experiencia que requiera la práctica de las funciones se necesitara, mayor capacitación sobre determinadas funciones.

En la actualidad, las instituciones educativas buscan dotar a los estudiantes, de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que den como resultado, jóvenes que puedan incorporar sus aprendizajes a la vida cotidiana, es este caso los empleados de la organización, se consideran el nivel para desarrollar sus actividades laborales.

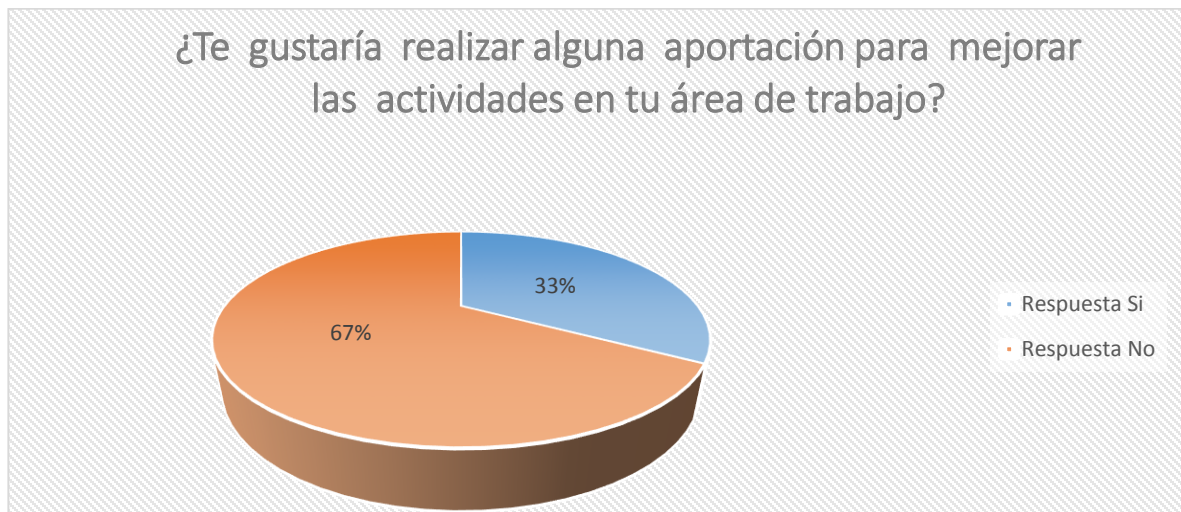
8 Gráfica 8 se obtiene de la siguiente pregunta **¿consideras que tu trabajo es importante para la empresa?**, en donde los resultados pueden ayudar a valorar el Clima Organizacional, como se muestra a continuación:



Como resultados se tiene que un 89% de los encuestados, considera que su trabajo es importante para la organización. En una compañía donde se tiene presente que son una parte vital en las tareas y actividades, en donde saben que el valor de su trabajo, genera un activo, tiene mucho que ver con la personalidad y trato que imprime el área de mando.

No existe mejor motivación para una persona, que sentirse valorado en su trabajo, sobre todo, cuando la mayor parte de las funciones son operativas, es complicado tener una satisfactoria relación laboral. El contexto del trabajador puede mejorar su ambiente de trabajo siempre que la persona que le dirige sabe compartir y motivar a su personal.

9 **Gráfica 9** se genera con la pregunta **¿Te gustaría realizar alguna aportación para mejorar las actividades en tu área de trabajo?**, como resultado se tiene que 67% de los trabajadores, saben que son considerados y se tomaran en cuenta sus aportaciones para mejorar su actividad laboral.



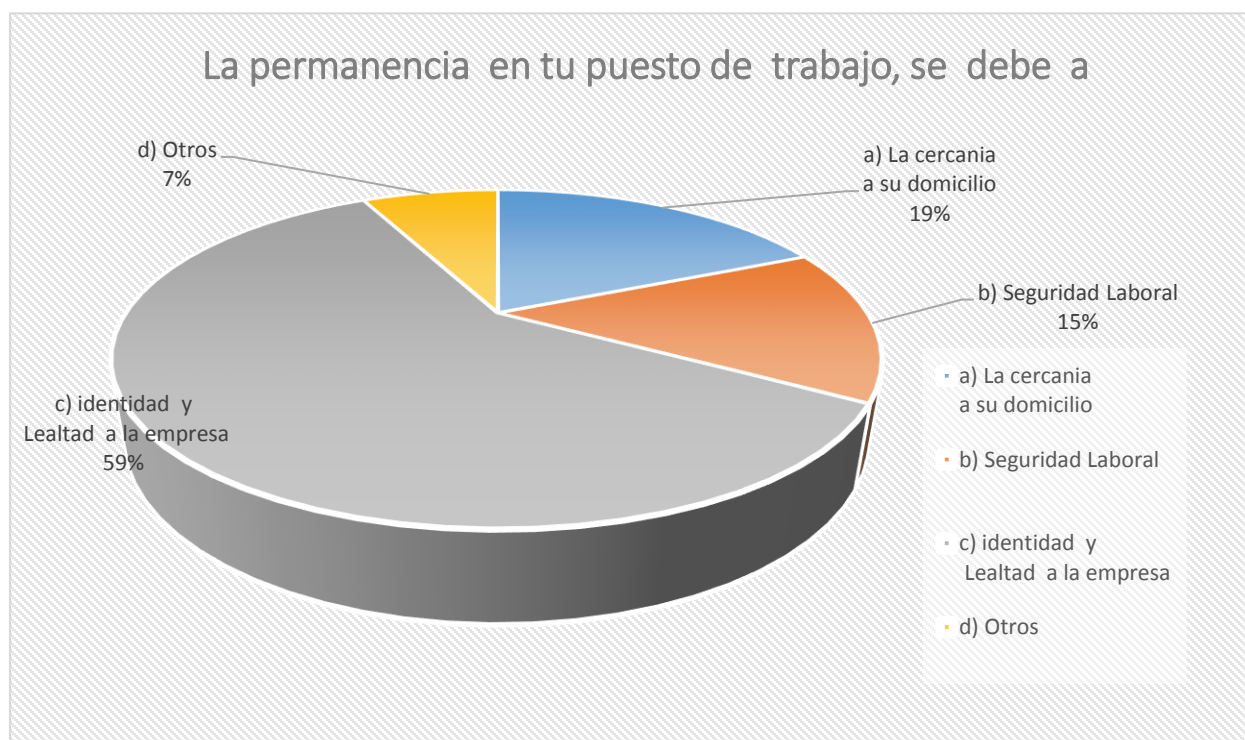
De igual manera, es de resaltar que es un elevado resultado, quienes consideran que si realinearían aportaciones para mejorar las actividades en su área de trabajo, aun cuando no se especifican las mismas. No cabe duda que los principales mejoramientos tecnológicos son los que se realizan con las nuevas ideas, es significativo, el dato proporcionado otorgado, en donde también cabría la posibilidad de implementar grupos de mejora, u otras formas de interacción en el interior de la organización que funcione en beneficio de las acciones de innovación.

Sin lugar a duda, una riqueza que se debe detonar la participación de los empleados, solo será importante, la forma en aterrizar las estrategias para que se den el modo adecuado para ser productivos y propositivos, y ante todo cuidadosos de dimensionar el nivel y características de las propuestas.

10 **Gráfica 10** se presenta a partir de la siguiente pregunta:

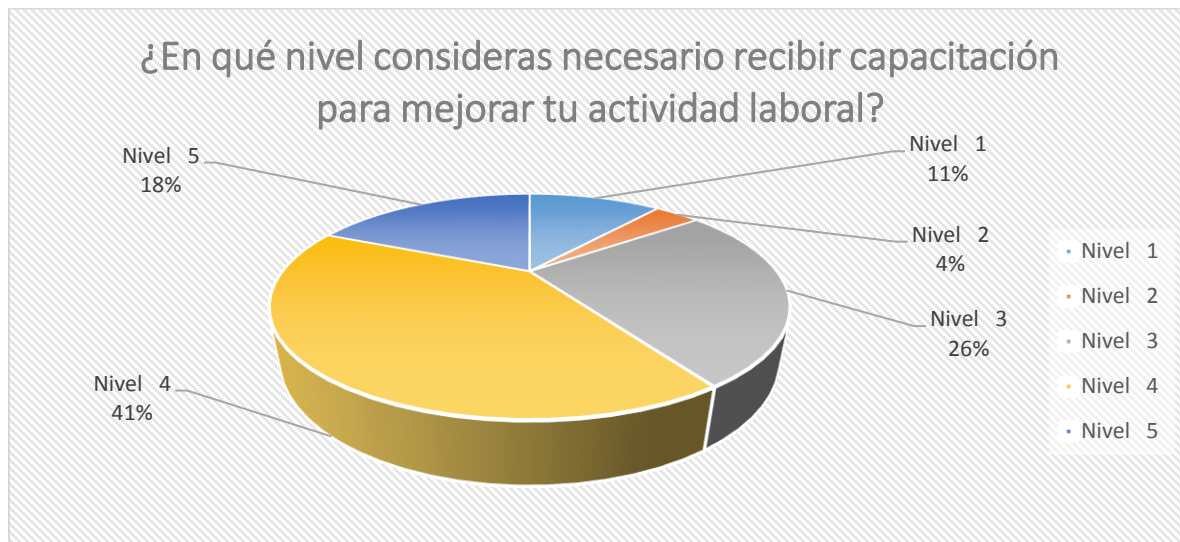
¿A qué se debe La permanencia en tu puesto de trabajo?,

Para un negocio, es importante saber el nivel de posicionamiento de pertenencia de sus empleados, en la décima pregunta, se busca detectar que es lo que hace que los empleados permanezcan como parte de la empresa, en este sentido, en la gráfica que se muestra a continuación, destaca que el 59% de los empleados se mantiene puestos laborales por identidad y lealtad. Lo cual no es cualquier dato, y que nuevamente, refleja un porcentaje que rebasa la mitad de los encuestados, brindando un respaldo a la garantía y seguridad que la empresa ofrece.



11. Gráfica 11 que se presenta en este punto, es a partir de la pregunta **¿En qué nivel consideras necesario recibir capacitación para mejorar tu actividad laboral?**

Donde se pretende detectar áreas de oportunidad, que aporten en favor del trabajo que se realiza en la empresa, de tal manera obteniendo lo siguiente:

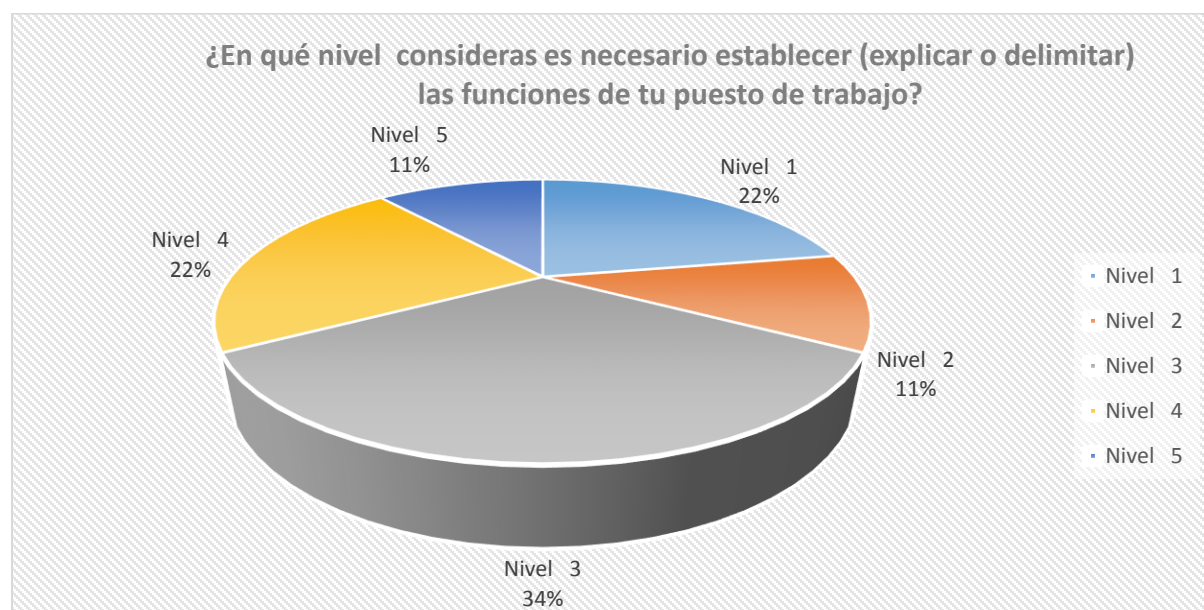


Derivado de la pregunta establecida en el cuestionario, cuyos resultados corresponden a la siguiente imagen, y destaca el resultado siguiente de una población de 27 empleados, el 41 % determina en el cuarto nivel considerando necesario recibir capacitación para mejorar su actividad laboral, lo que demuestra su preocupación o interés por mejorar su eficiencia.

Las mejores organizaciones invierten en innovación tecnológica y capacitación del personal, es importante identificar cuáles son las necesidades específicas de los temas que se debe tener capacitación. Lo que permite, mejorar su productividad, eficiencia e interés por permanecer en una organización que se preocupa por el desarrollo laboral de sus integrantes.

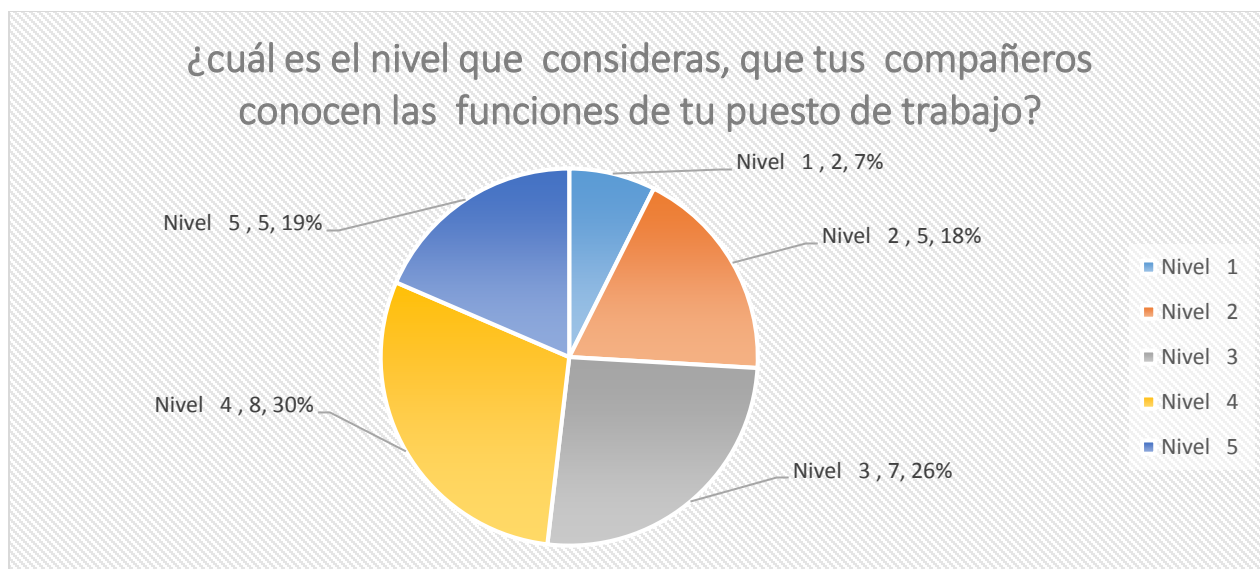
12. Gráfica 12 se deriva de la pregunta ¿En qué nivel consideras es necesario establecer (explicar o delimitar) las funciones de tu puesto de trabajo?

Como principal resultado se tiene el 34 % que es equivalente al tercer nivel en el que se considera necesario e importante delimitar las funciones de su puesto de trabajo



En este sentido es relevante destacar que al interior de un área de trabajo, se debe disminuir o erradicar las confusiones respecto las tareas, actividades y funciones desarrolladas, teniendo en cuenta que el área operativa recae el mayor número de empleados, es importante definir su funciones, para optimizar el trabajo realizado y organizar una estructura con funciones de área determinadas con claridad y definidas, es por ello, la importancia de elaborar un estudio que cuente con un estudio de fondo, más que de forma, que le de la seguridad al personal de pertenecer a una empresa consolidada de manera interna que y continúe su expansión como una empresa reconocida como lo ha venido desarrollando.

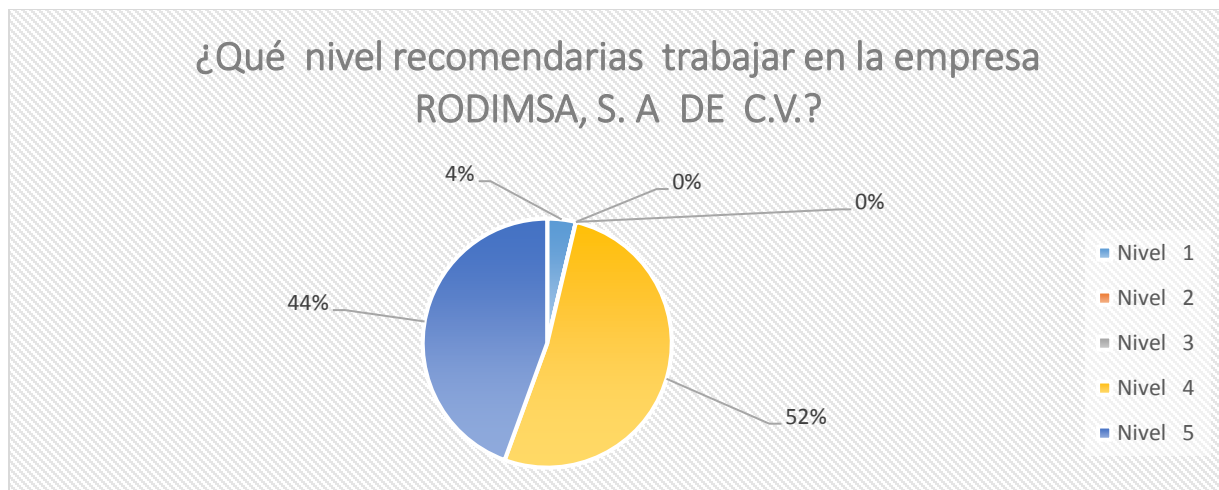
13. **Gráfica 13** se obtiene a partir de la siguiente pregunta: **¿cuál es el nivel que consideras, que tus compañeros conocen las funciones de tu puesto de trabajo?**



De acuerdo a la gráfica anterior, se destaca 19% de la población encuestada, que eligen el nivel cinco, que especifica el valor de mayor jerarquía y que expresan su opinión, ratificando su seguridad que sus compañeros de trabajo conocen sus funciones. Cabe mencionar que un grupo de trabajo se fortalece, conforme se consolida su participación de manera colaborativa, más que individual, la manera de realizar equipos de trabajo más productivos se destina cuando se genera confianza entre los elementos de las diferentes áreas, lo que puede detonar como resultado la eficiencia e incremento de productividad de las compañías.

El conocer el nivel de confianza que existe entre los empleados de una organización, es una oportunidad de fortalecer las estrategias de trabajo de equipos de alto desempeño y equipos colaborativos, que fomentan la unidad en favor de la organización.

14 **Gráfica 14** corresponde a la siguiente pregunta **¿Qué nivel recomendarías trabajar en la empresa RODIMSA, S. A DE C.V.?** la cual es la última pregunta de esta encuesta.



El resultado demuestra que existe un nivel alto de identidad y pertenencia por parte de los trabajadores, el dato mayor es de un 52% de recomendación para formar parte del equipo de trabajo de la empresa, sin duda alguna este dato, forma parte de los temas de trascendencia para confirmar que una mayoría de la plantilla de personal se siente a gusto en su organización.

Con base en el trabajo realizado, se obtiene información que nos ayuda a identificar la existencia de oportunidad de aportar fundamentos para la especificación de las funciones de trabajo, que coinciden con los objetivos plasmados en este trabajo y que complementaremos en la siguiente etapa, para explicar las propuestas a desarrollar.

16 Aportaciones y Propuestas a Presentar

Durante el desarrollo del presente trabajo fue importante mantener una brújula que direccionara el rumbo en los avances de cada etapa, en este caso la identificación del problema, fue el punto de concentración para definir la problemática de la empresa. Es decir, el problema de la compañía, no es que el dueño en su función de Director General, cubra actividades de supervisión de todas las áreas de su organización, ya que ha sido la manera como ha logrado un crecimiento sólido de la empresa, al mantener la dedicación y compromiso que un empresario debe mostrar.

En este sentido, el cumulo de aprendizajes y herramientas obtenidos en la maestría, han permitido estructurar cada etapa del presente trabajo de investigación académica.

De lo anterior se desprende lo siguiente:

Respecto de propuesta de análisis de puestos, fue importante respaldar el trabajo en Las técnicas de observación y entrevista, los cuales dieron argumentos importantes para conocer las opiniones de los empleados e identificar las principales tareas y actividades que desarrollan en el cumplimiento de sus funciones laborales, en este sentido la principal aportación es el diseño de un INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO, con el nombre (“*ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCION DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.*”), el cual servirá, no solamente para el análisis de puestos, sino como un instrumento que permitirá estructurar el manual de descripción y especificación de puestos de trabajo, documento que no se estableció entre los objetivos de este documento, pero que sin embargo, se podría diseñar con las bases de la información obtenida. Este punto da respuesta al primer objetivo específico planteado.

Con relación al segundo objetivo específico planteado, es como se construye la siguiente propuesta de solución, antes de agregar la imagen correspondiente, es importante mencionar que su respaldo se obtiene al identificar los puestos de trabajo de mayor jerarquía, que se incluyen en anexos con el nombre “INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO”, mencionados como primer propuesta, y que a partir de las nueve entrevistas agregadas, es como se da forma al esquema de Organigrama de la empresa RODIMSA S.A. de C.V. (se incorpora como primer anexo).

Cabe resaltar, que además de incorporar los principales puestos en función en la estructura organizacional presentada, también se incluye como parte de esta propuesta la creación de una coordinación de capital humano, un área de inducción y capacitación de personal, así como un área de innovación laboral, sin dejar de mencionar la creación de una coordinación de ventas y la coordinación de almacén general. Cada área es considerada a partir de los resultados obtenidos en las encuestas, donde el personal refleja como principales comentarios y opiniones, los que se mencionan a continuación:

- Contratación e indicaciones de actividades a realizar, son realizadas de forma directa, por el dueño de la empresa.
- La mayor parte de las funciones de la casa materialista las realizan en el área operativa de transporte y de almacén, además que estas áreas se caracterizan por la duplicidad de funciones.

Es así como se presentan algunas de las principales aportaciones, a en este documento.

17 Conclusiones

RODIMSA S.A. de C.V., ha sido conformada con una gran dedicación, compromiso, esfuerzo y mucho trabajo, debo mencionar, que he tenido la confianza del Director General, para realizar este trabajo académico con la mayor libertad, autorizando el estudio desde el núcleo de su organización, dando muestra de una visión empresarial, al coincidir en la necesidad de establecer la etapa de organización, como parte esencial del proceso administrativo, que permita generar las bases de una estructura formal al interior de la compañía.

Lo anteriormente comentado, dio causa de la fundamentación teórica y genero la orientación necesaria en el presente trabajo, así también la posibilidad de aplicar las técnicas de observación, entrevista y encuesta, como parte de la metodología en esta investigación. La información obtenida se capitalizo con el diseño de un instrumento metodológico de autoría propia producto derivado de las primeras entrevistas.

Cada una de las técnicas mencionadas genero la necesidad de búsqueda de bases teóricas y con ello la consulta de nueva información que aportara datos específicos requeridos en la elaboración del análisis de puestos. Es importante destacar que la información que se ha recopilado a la postre, se puede convertir en la base de la descripción de puestos, así mismo, convertirse en el argumento del contenido que requiere un manual de descripción de puestos de trabajo, el cual reitero, no es un objetivo plasmado en esta etapa de la investigación, pero ya se cuenta con la base de la información requerida para su elaboración. Esto ha concebido la garantía de estar realizando un trabajo con la calidad que este nivel académico exige.

No obstante, la etapa metodológica, carecía de mayor información, que permitiera corroborar los datos obtenidos en la entrevista, fue el motivo por el cual se elaboró la aplicación de encuesta a

los 27 empleados de la empresa, dando inicio a la creación y fortalecimiento de indicadores a través del procesamiento de información, y análisis correspondiente al contar con los datos necesarios para mostrar en forma gráfica información concreta que permita observar una serie de ilustraciones, porcentajes y datos que accedan a resaltar puntos específicos de relevancia al tema de investigación, con ello existió la posibilidad de correlacionar algunos resultados, que dieron dirección para dar cumplimiento de los objetivos establecidos, y ante todo, respaldar las aportaciones y propuestas desarrolladas en este trabajo de investigación académica.

Sin lugar a duda, este documento se puede convertir en un antecedente de consulta para las personas que tengan interés sobre el tema organizacional, con un enfoque al análisis de puestos, entendiéndolo como el punto de inicio para dotar de información relevante al diseño de puestos, y la conformación del manual de descripción y especificación de puestos de trabajo correspondiente y a su vez dar forma del organigrama de cualquier compañía, dependencia o institución, del ámbito público o privado.

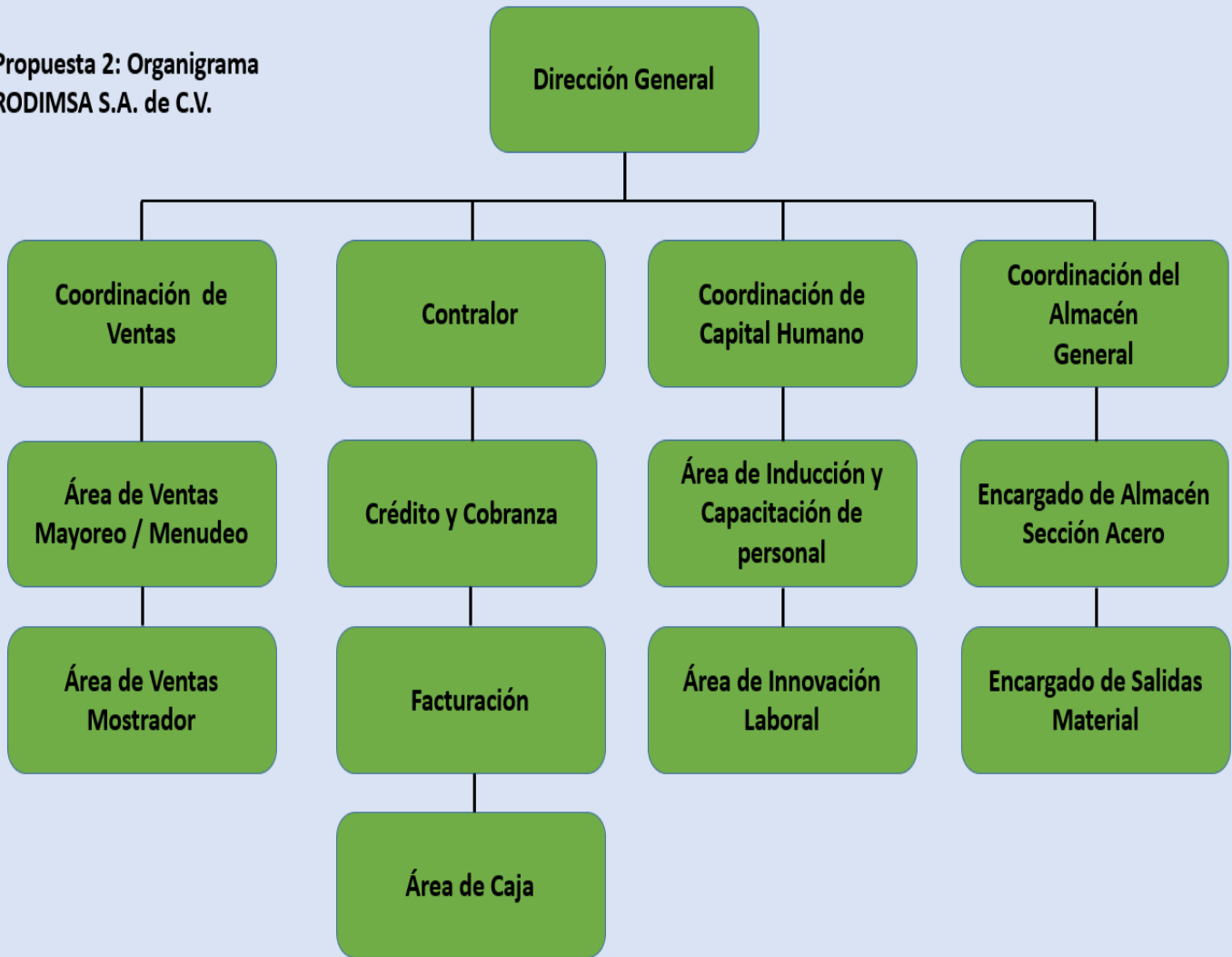
No queda más que mencionar que un trabajo de esta característica, es un reto, que requiere de gran compromiso, dedicación y determinación, pero sin duda alguna, el contar con el apoyo de catedráticos que comparten sus conocimientos y experiencias, los convierten en una parte del resultado obtenido. Siempre se puede mejorar un producto, lo importante es contar con uno, y si no se tiene hay que crearlo. G. Merino

18 Bibliografía

1. Guía para elaborar descripciones de puesto, DOS CONSULTORES, RECUPERADO 03-10-2018, <https://dosconsultores.com/articulo-guia-para-elaborar-descripciones-de-puesto/>
2. Iranzano, M. Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones, 13-oct-2018, recuperado, <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
3. Las nuevas condiciones del trabajo en el contexto de la globalización económica: ¿Hacia un nuevo derecho del trabajo? 14-10-2018, recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/iiec-unam/20170531050423/pdf_1406.pdf
4. Lussier R. & Achua C., (2015), *LIDERAZGO Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, México, edit. Cengage Learning.
5. Mûnch L. (2014), *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*, México, edit. Pearson Educación
6. NORMAS DE DESEMPEÑO, 16-10-2018, recuperado https://www.academia.edu/19201780/NORMAS_DE_DESEMPE%C3%91O?auto=download
7. Quintero H.A., (2017), *ESTRUCTURA SOCIOECÓMICA DE MÉXICO*, México, Edit. Didacteca editores S.A. de C.V.
8. Rodríguez J. (2015), *DEL ANÁLISIS DE PUESTOS AL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO*, México, Edit. Trillas.
9. Zepeda C. (2016), *Metodología y Taller de la Investigación*, México, edit. Book Mart.

19. ANEXOS:

Propuesta 2: Organigrama
RODIMSA S.A. de C.V.



Imágenes de área de Almacén



Imágenes de instrumento de Respaldo Metodológico

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLOGICO ELABORACION DE DISEÑO: GABRIEL MERINO BARROETA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCION DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Administración / Contabilidad	Fecha de elaboración : 25 de agosto del 2018	
Nombre: NORNMA ÁNGELICA LARRINAGA GONZÁLEZ		
Cargo o función de puesto de trabajo: CONTRALOR ADMINISTRATIVO	Antigüedad en el puesto : 9 AÑOS	
Nivel de responsabilidad: MANDO MEDIO (LÍNEA TACTICA)	Jornada de trabajo: LUNES A SABADO	
		Horario: 8:00 A 17:00 HRS
Relación de funciones asignadas: 1. Programa de pagos 2. Elaboración y seguimiento de pagos a proveedores 3. Manejo de cuentas pagos 4. Manejo de cuenta bancos y tesorería 5. Registro y clasificación de gastos 6. Manejo de nómina 7. Verificación de vales y folios (CEMEX, MOCTEZUMA, TOLTECA) 8. Atención a clientes específicos 9. Análisis de costos de compra 10. Manejo de sistema SAMI XT2 (SOFTWARE ADMISNISTRATIVO-CONTABLE) 11. Revisión de compras por concurso (3 PROVEEDORES) 12. Manejo de información financiera electrónica 13. Seguimiento de cuenta créditos bancarios 14. Adquisición de unidades de transporte 15. Control del sistema de registros fiscales		
Línea de mando o subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Director General Vertical descendente: supervisa puestos de Facturación, Caja, Ventas y almacén.		
Observaciones: Puesto de confianza		
Entrevistador Nombre y Firma	Entrevistado Nombre y Firma	Autorización Titular de la compañía Nombre y Firma

IMÁGENES INSTRUMENTO DE ENTREVISTA (con recopilación de información).

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Educación Básica Obligatoria	Fecha de elaboración: 25 de agosto del 2018	
Nombre: CARLOS GARCÍA RAMÍREZ Cargo o función de puesto de trabajo: JEFE DE ALMACÉN		
Nivel de responsabilidad: LINEA OPERATIVA	Antigüedad en el puesto: 12 AÑOS Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Verificación de asistencia de empleados - Elaboración de registros de pedidos - Supervisión de cargas de transporte - Manejo y uso de montacargas - Enlace con taller mecánico - Co-supervisión de venta (venta y pesa acero) - Responsable de organización laboral en almacén: - Chofers - Montacargas - Velador - Ayudantes en General - Manejo logístico de materiales para construcción. (Sistema PEPS).		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Director General Mando Vertical descendente: <u>Operación operativa</u> .		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Educación Básica Obligatoria	Fecha de elaboración: 25 de agosto del 2018	
Nombre: MARTÍN MORENO FLORES Cargo o función de puesto de trabajo: RESPONSABLE DE ALMACÉN SECCIÓN DEL ACERO		
Nivel de responsabilidad: LINEA OPERATIVA	Antigüedad en el puesto: 1 AÑO Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Manejo de inventarios sección acero - Atención al público - Material de entrega - Valida ticket de entrega de material, acero (varilla, <u>acero</u>, alambritón, otros)		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Director General Mando Vertical descendente: <u>Operación operativa</u> .		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido =Falta formato de inventario (para computar).		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Educación Básica Obligatoria	Fecha de elaboración: 25 de agosto del 2018	
Nombre: JOSÉ ALBERTO LEONIS ORTIZ Cargo o función de puesto de trabajo: VALIDACIÓN DE ENTREGAS DE MATERIAL		
Nivel de responsabilidad: LINEA OPERATIVA	Antigüedad en el puesto: 1 AÑO Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Encargado de revisar cargas de materiales - Observador en la tarea de carga de pedidos - Comparte reportes internos sobre procesos de cargas de material - Verificar cierre de áreas de carga.		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Director General Vertical descendente: sin responsabilidad		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido =Falta definir responsabilidades a función		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Administración / Contabilidad	Fecha de elaboración: 25 de agosto del 2018	
Nombre: NORMA ANGELICA LAFRANCA GONZÁLEZ Cargo o función de puesto de trabajo: COORDINADORA ADMINISTRATIVA		
Nivel de responsabilidad: MANDO MEDIO (LINEA TÁCTICA)	Antigüedad en el puesto: 3 AÑOS Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Programa de pagos - Elaboración y seguimiento de pagos a proveedores - Manejo de cuentas pagadas - Manejo de cuentas de clientes y terceros - Registro y clasificación de gastos - Manejo de nómina - Verificación de valores y folios (CEMEX, MOCTEZUMA, TOLTECA) - Atención al cliente específico - Análisis de cuentas de compra - Manejo de sistema SAMI XT2 (SOFTWARE ADMINISTRATIVO-CONTABLE) - Revisión de compras por concurso (3 PROVEEDORES) - Manejo de información financiera electrónica - Seguimiento de cuentas crediticias bancarias - Adquisición de unidades de transporte - Control del sistema de registros fiscales		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Director General Vertical descendente: supervisa puestos de Facturación, Caja, Ventas y atención		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Administración / Contabilidad	Fecha de elaboración: 05 de Noviembre del 2018	
Nombre: LAURA ALONSO MORALES Cargo o función de puesto de trabajo: CREDITO Y COBRANZA		
Nivel de responsabilidad: LINEA ESTRATEGICA	Antigüedad en el puesto: 1 AÑO Horario: 8:00 A 18:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Realización de funciones asignadas - Verificar cuentas crédito y cobranza - Verificar cuentas de deudores - AutORIZACIÓN créditos (clientes) - Realizar ventas de inventario - Realizar cobros de caja - Compras de material, insumos, material de papelería - Realización de nóminas - Realización de pago de sueldos - Manejo de sistema SAMI (prédito y cobranza) - AutORIZACIÓN de atención y solución de problemas (flotilla de parque vehicular) - Manejo y AUTORIZACIÓN de préstamos a empleados - Manejo de cuenta de cobro por concepto de préstamos.		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Director General Vertical descendente: Supervisa puestos de Facturación, Caja, Ventas y atención		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Educación	Fecha de elaboración: 23 de agosto del 2018	
Nombre: MIRREY ELIZABETH LARROS NERI Cargo o función de puesto de trabajo: CAJERA		
Nivel de responsabilidad: AREA OPERATIVA	Antigüedad en el puesto: 1 AÑO Horario: 8:00 A 16:30 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Realizar cobros de clientes - Efectivo y tarjeta - Cobro en cheques - Elaboración de cortes de caja diario - Elaboración de reportes de ventas, diario - Manejo del sistema SAMI, caja cobros - Reporte en el reporte de notas (autoría propia) - No. Nota, nombre del cliente, importe, forma de pago, si corresponde a envío de material o entrega en almacén - Formato de registro de pago de créditos (compusas)		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: Director General y área de crédito y cobranza Vertical descendente: sin responsabilidad		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Técnico en Informática	Fecha de elaboración: 25 de agosto del 2018	
Nombre: FRANCISCO JAVIER HERNÁNDEZ PAREDES Cargo o función de puesto de trabajo: AUXILIAR CONTABLE		
Nivel de responsabilidad: AREA FUNCIONAL	Antigüedad en el puesto: 1 AÑO Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Elaboración de facturas - Personas físicas (venta menudeo) - Control cobranza (venta de deudores) (prédito) - Verificación y uso de CFDI (cédula fiscal) - Adquisición de mercancía - Gastos en general - Mat. Construcción - Manejo Sistema SAMI XT2 - Captura de facturación para venta - Manejo de tres claves del sistema - FCO = Facturación Crédito - FE = Facturación Electrónica e internet - Seguimiento de registros de facturas por período (día, mes, año)		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Contador Vertical descendente: sin responsabilidad		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Estudios Bachillerato	Fecha de elaboración: 25 de agosto del 2018	
Nombre: FRANCISCO JAVIER HERNÁNDEZ PAREDES Cargo o función de puesto de trabajo: VENTA ACOSTRADA		
Nivel de responsabilidad: LINEA OPERATIVA	Antigüedad en el puesto: 1 mes Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - Encargado de apertura de tienda - Elaboración notas de remite - Manejo Sistema SAMI XT2 - Venta = captura de materiales - Traslado de recibos de compra a facturación, menudeo - Atención de clientes via telefonía		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: depende de Contador Vertical descendente: sin responsabilidad		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido Requiere por el manejo 1 año de experiencia.		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

INSTRUMENTO DE RESPALDO METODOLÓGICO		
ELABORACIÓN DE DISEÑO: SABEL, NIVERO BARRIENTA		
ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, FUNCIONES EN ACTIVO, RODIMSA S.A.		
Perfil académico: Administración / Contabilidad	Fecha de elaboración: 23 de agosto del 2018	
Nombre: ROBERTO CÍAZ Cargo o función de puesto de trabajo: DIRECTOR GENERAL		
Nivel de responsabilidad: LINEA ESTRATEGICA	Antigüedad en el puesto: 27 AÑOS Horario: 8:00 A 17:00 HRS	
Relación de funciones asignadas: - ENCARGADO DE COMPRAS DIRECTAS EN PLANTA (CEMEX, GRUPO CALDERA, COMIENTOS MOCTEZUMA, ACEROS UACA, SAN SANTA DANAJA) - SUPERVISIÓN DE AREA ADMINISTRATIVA Y ALMACEN - SUPERVISIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA (BANCOMER), EN SISTEMA DE RED BANCOMER - SUPERVISIÓN DE MANTENIMIENTO DE UNIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA, RUPRECH - TOMA DE DECISIONES EN ADQUISICIONES, MAQUINARIA, HERRAMIENTA, EQUIPO DE TRABAJO - ANÁLISIS DE RELACIONES PÚBLICA (SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO) - INVERSIONES INFRAESTRUCTURA - SUPERVISIÓN DE CUENTAS DE RUPRECH (TRANSPORTES TERRESTRES) - ANÁLISIS DE MERCADO - CONTRATACIÓN DE PERSONAL - RESPONSABLE ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES DE EMPLEADOS		
Áreas de mando y subordinación: Área administrativa. Vertical ascendente: SIN SUPERVISIÓN SUPERIOR Vertical descendente: <u>Maneja</u> puesto AREA ADMINISTRATIVA, AREA ALMACEN, AREA OPERATIVA Y DE TRANSPORTES		
Observaciones: Puesto de trabajo compartido		
Entrevistador: Nombre / Firma	Entrevistado: Nombre / Firma	Autorización: Título de la compañía Nombre / Firma

Formato de Encuesta

Primera Etapa

ENCUESTA RODIMSA, S.A.

Primera etapa fecha: _____

La siguiente encuesta pretende conocer tu opinión a diferentes actividades desarrolladas al interior de la empresa RODIMSA, S.A., de ello, la importancia que conteste con la mayor veracidad a las siguientes preguntas:

valores	1	2	3	4	5
	bajo	regular	bueno	muy bueno	alto

1. ¿Cuál es el tiempo que tienes de antigüedad en la empresa?

Selecciona tu respuesta

a) menos de 1 año b) de 1 a 5 años c) de 5 a 10 años d) más 10 años

2. ¿A qué área corresponde tu puesto de trabajo?

a) Área administrativa b) Ventas c) Almacén d) Operadores de transporte

3. ¿Cómo te enteraste del puesto de trabajo vacante?

a) Anuncio b) Amistades c) invitación d) Otro.

Si elegiste el inciso d) explica ¿cuál fue el medio? R= _____

4. La persona que te contrato fue:

a) Dueño de la empresa b) Contador y/ o Administrador c) Responsable de Almacén d) Otro

Si elegiste el inciso d) explica ¿quién fue? R= _____

5. La persona que te informo de las actividades que realizarías, cuando te contrataron fue:

a) Dueño de la empresa b) Contador y/ o Administrador c) Responsable de Almacén d) Otro

6. Elige cuántas personas podrían estar realizando actividades, que tú también realizas, en tu puesto de trabajo:

a) de 1 a 3 personas b) de 4 a 5 personas c) de 6 a 10 personas d) mis actividades son únicas

Si elegiste el inciso a, b, c, menciona ¿qué actividades son? R= _____

7. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Cuál es el nivel de experiencia y conocimiento que tienes en tu puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Segunda Etapa

ENCUESTA RODIMSA, S.A.

fecha: _____

Segunda etapa

8. ¿Consideras que tu trabajo es importante para la empresa ?

Si No

Explica el porqué de tu respuesta:

9. Te gustaría realizar alguna aportación para mejorar las actividades en tu área de trabajo

Si No

¿Cuál?

10. ¿La permanencia en tu puesto de trabajo, se debe a alguno de los siguientes motivos?:

a) La cercanía b) Seguridad Laboral c) Identidad y d) Otros
a su domicilio Lealtad a la empresa

Si No *

Si elegiste el inciso d) explica ¿Cuál es el motivo?

11. Considerando los valores del 1 al 5;

¿En qué nivel consideras es necesario recibir capacitación para mejorar tu actividad laboral?

1 2 3 4 5

12. Considerando los valores del 1 al 5;

menciona ¿En qué nivel consideras es necesario establecer (explicar o delimitar) las funciones de tu puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

¿Por qué?

13. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Cuál es el nivel que consideras, que tus compañeros conocen las funciones de su puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

14. Considerando los valores del 1 al 5;

menciona ¿Qué nivel recomendarías trabajar en la empresa RODIMSA, S.A.?

1 2 3 4 5

Evidencia Encuestas Contestadas

ENCUESTA RODIMSA, S.A. fecha: 07/11/18

Primera etapa
La siguiente encuesta pretende conocer tu opinión a diferentes actividades desarrolladas al interior de la empresa RODIMSA, S.A., de ello, la importancia que conteste con la mayor veracidad a las siguientes preguntas:

valores	1	2	3	4	5
	bajo	regular	bueno	muy bueno	alto

1. ¿Cuál es el tiempo que tienes de antigüedad en la empresa?

Selecciona tu respuesta
a) menos de 1 año b) de 1 a 5 años c) de 5 a 10 años d) más 10 años

2. ¿A qué área corresponde tu puesto de trabajo?

a) Área administrativa b) Ventas c) Almacén d) Operadores de transporte

3. ¿Cómo te enteraste del puesto de trabajo vacante?

a) Anuncio b) Amistades c) Invitación d) Otro: Familiar (Trabajando)

Si elegiste el inciso d) explica ¿cuál fue el medio? R= Familiar (Trabajando)

4. La persona que te contrato fue:

a) Dueño de la empresa b) Contador y/o Administrador c) Responsable de Almacén d) Otro

Si elegiste el inciso d) explica ¿quién fue? R=

5. La persona que te informó de las actividades que realizarías, cuando te contrataron fue:

a) Dueño de la empresa b) Contador y/o Administrador c) Responsable de Almacén d) Otro

6. Elige cuántas personas podrían estar realizando actividades, que tú también realizas, en tu puesto de trabajo:

a) de 1 a 3 personas b) de 4 a 5 personas c) de 6 a 10 personas d) mis actividades son únicas

Si elegiste el inciso a, b, c, menciona ¿qué actividades son? R=

7. Considerando los valores del 1 al 5, menciona ¿Cuál es el nivel de experiencia y conocimiento que tienes en tu puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

ENCUESTA RODIMSA, S.A. fecha: 07/11/18

Segunda etapa

8. ¿Consideras que tu trabajo es importante para la empresa?

Si Si No
Explica el porqué de tu respuesta:
Si pagar con mi trabajo aporto a la empresa y desarrollo mis habilidades.

9. Te gustaría realizar alguna aportación para mejorar las actividades en tu área de trabajo

Si No
¿Cuál?

10. ¿La permanencia en tu puesto de trabajo, se debe a alguno de los siguientes motivos?

a) La cercanía a su domicilio b) Seguridad Laboral c) Identidad y Lealtad a la empresa d) Otros

Si No
Si elegiste el inciso d) explica ¿Cuál es el motivo?
los 3 opciones Calidad de Vida

11. Considerando los valores del 1 al 5;

¿En qué nivel consideras es necesario recibir capacitación para mejorar tu actividad laboral?

1 2 3 4 5

12. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿En qué nivel consideras es necesario establecer (explicar o delimitar) las funciones de tu puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

¿Por qué?
Vaca no tener conflictos con los demás en sus áreas de trabajo

13. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Cuál es el nivel que consideras, que tus compañeros conocen las funciones de su puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

14. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Qué nivel recomendarías trabajar en la empresa RODIMSA, S.A.?

1 2 3 4 5

ENCUESTA RODIMSA, S.A. fecha:

Primera etapa
La siguiente encuesta pretende conocer tu opinión a diferentes actividades desarrolladas al interior de la empresa RODIMSA, S.A., de ello, la importancia que conteste con la mayor veracidad a las siguientes preguntas:

valores	1	2	3	4	5
	bajo	regular	bueno	muy bueno	alto

1. ¿Cuál es el tiempo que tienes de antigüedad en la empresa?

Selecciona tu respuesta
a) menos de 1 año b) de 1 a 5 años c) de 5 a 10 años d) más 10 años

2. ¿A qué área corresponde tu puesto de trabajo?

a) Área administrativa b) Ventas c) Almacén d) Operadores de transporte

3. ¿Cómo te enteraste del puesto de trabajo vacante?

a) Anuncio b) Amistades c) Invitación d) Otro.

Si elegiste el inciso d) explica ¿cuál fue el medio? R=

4. La persona que te contrato fue:

a) Dueño de la empresa b) Contador y/o Administrador c) Responsable de Almacén d) Otro

Si elegiste el inciso d) explica ¿quién fue? R=

5. La persona que te informó de las actividades que realizarías, cuando te contrataron fue:

a) Dueño de la empresa b) Contador y/o Administrador c) Responsable de Almacén d) Otro

6. Elige cuántas personas podrían estar realizando actividades, que tú también realizas, en tu puesto de trabajo:

a) de 1 a 3 personas b) de 4 a 5 personas c) de 6 a 10 personas d) mis actividades son únicas

Si elegiste el inciso a, b, c, menciona ¿qué actividades son? R= estados de cuenta

7. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Cuál es el nivel de experiencia y conocimiento que tienes en tu puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

ENCUESTA RODIMSA, S.A. fecha:

Segunda etapa

8. ¿Consideras que tu trabajo es importante para la empresa?

Si Si No
Explica el porqué de tu respuesta:

9. Te gustaría realizar alguna aportación para mejorar las actividades en tu área de trabajo

Si No
¿Cuál? CURSOS

10. ¿La permanencia en tu puesto de trabajo, se debe a alguno de los siguientes motivos?

a) La cercanía a su domicilio b) Seguridad Laboral c) Identidad y Lealtad a la empresa d) Otros

Si No
Si elegiste el inciso d) explica ¿Cuál es el motivo?

11. Considerando los valores del 1 al 5;

¿En qué nivel consideras es necesario recibir capacitación para mejorar tu actividad laboral?

1 2 3 4 5

12. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿En qué nivel consideras es necesario establecer (explicar o delimitar) las funciones de tu puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

¿Por qué? para conocer el nivel de autoridad

13. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Cuál es el nivel que consideras, que tus compañeros conocen las funciones de su puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

14. Considerando los valores del 1 al 5; menciona ¿Qué nivel recomendarías trabajar en la empresa RODIMSA, S.A.?

1 2 3 4 5

Software: Excel, procesamiento de datos.

Encuesta Tesis - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

ENCUESTADOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
1		¿Cuáles el tiempo que tienes de antigüedad en la empresa?	¿A qué área correspondes de tu trabajo?	¿Cómo te enteraste de que te contrataron?	La persona que te informo fue	La persona que te informo fue	Cuántas personas podrían estar realizando actividades que s, que tu realizas en tu puesto de trabajo?	¿Cuáles el nivel de experiencia a y para la empresa?	¿Consideras que tu trabajo es importante para la empresa?	¿Te gustaría realizar algún trabajo, se debe a mejorar alguno de las actividades siguientes en tu área de trabajo?	La permanencia en tu puesto de trabajo, se debe a recibir capacitación para mejorar las funciones de tu puesto de trabajo?	¿Qué nivel consideras necesario establecer o delimitar las funciones de tu puesto de trabajo?	¿En qué nivel consideras necesario conocer la empresa RODIMS A, S. A. DE C.V.	¿Cuáles el nivel que recomendarías trabajar en la empresa?													
2	1	1	b	d	a	a	d	4	si	no	d	4	4	4	5												
3	2	1	ab	c	a	a	a	4	si	si	c	4	3	4	4												
4	3	2	e	c	c	c	b	4	si	no	c	4	4	4	4												
5	4	1	a	b	c	c	b	4	si	si	b	3	4	4	4												
6	5	2	d	b	c	c	b	4	si	no	c	3	3	4	4												
7	6	2	ab	b	a	a	a	5	si	si	c	5	4	3	4												
8	7	2	d	b	a	c	b	4	si	si	c	4	3	4	4												
9	8	2	d	b	a	a	a	5	si	si	c	2	1	2	5												
10	9	2	d	b	a	a	c	4	si	si	c	4	2	3	5												
11	10	1	d	d	a	c	a	5	si	si	c	1	1	5	5												
12	11	2	b	b	a	a	a	5	si	si	d	4	5	5	4												
13	12	4	a	d	a	a	a	4	si	no	c	4	3	3	5												
14	13	3	d	b	a	c	a	3	si	si	b	3	3	3	5												
15	14	1	c	b	a	a	a	3	si	si	c	3	3	3	4												
16	15	2	d	d	a	c	a	5	si	no	c	5	2	2	4												
17	16	1	d	d	a	c	b	4	si	no	a	4	3	2	4												
18	17	2	b,c,d	d	a	a	a	5	si	si	c	3	3	1	5												
19	18	1	c,d	d	a	a	b	4	si	si	b	4	1	4	5												
20	19	1	c	a	a	a	b	3	si	si	a	3	2	4	5												
21	20	1	c	b	a	a	b	4	si	si	a	4	4	5	5												
22	21	1	d	c	a	a	a	3	no	no	a	5	1	2	4												
23	22	2	c	c	a	a	d	4	no	no	a	3	1	1	4												
24	23	1	d	b	a	a	a	4	si	si	c	1	1	5	1												
25	24	1	c	b	a	a	a	4	si	si	c	4	5	3	4												
26	25	2	a	d	a	a	d	5	si	si	c	5	5	2	5												
27	26	1	d	c	a	a	a	4	no	no	b	1	3	5	4												
28	27	4	a	d	d	d	a	5	si	si	c	5	4	3	5												

LISTO

ORIGINAL Grafica 1 FILTRO PREGUNTA 1 PREGUNTA 2 PREGUNTA 3 PREGUNTA 4 PREGUNTA 5 PREGUNTA 6 PREGUNTA 7 PREGUNTA 8 PREGUNTA 9 ...

60%

ESP 05:51 a.m.
ES 16/11/2018

CATALOGO DE LAS 27 ENCUESTAS CAPTURADAS

