

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**POSGRADO EN PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA**  
**LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**PRODUCTO INTEGRADOR:**

**“REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA EMPRESA DE GIRO INDUSTRIAL”**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

**POR:**

***LIC. SARYBEL ALEJANDRA SÁNCHEZ CHABAT***

**DIRECTOR:**

***MTRA. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA***

**Monterrey, Nuevo León**

***Fecha: Diciembre, 2017.***

**FIRMAS DE COMITÉ DE SINODALES**

---

**Mtra. Miriam Cristina Decanini Cepeda**

**Director**

---

**Mtra. María Eugenia González García**

**Revisor 1**

---

**Dra. Raquel Rodríguez González**

**Revisor 2**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por bendecirme con mi hermosa familia y las oportunidades que se me presentan.

A mis padres que siempre han sido mi respaldo, mi motivación, mi apoyo pero sobre todo mi ejemplo a seguir para superarme; espero siempre ser una buena inversión y orgullo para ustedes. Gracias por su apoyo, dedicación y sobre todo paciencia. Gracias por creer en mí.

A mis hermanos que espero les sirva de ejemplo y se motiven a lograr sus metas.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León y a mis maestros por brindarme la oportunidad de convertirme en un ser profesional en lo que me apasiona.

A la Coordinadora de la maestría, la Mtra. María Eugenia González, por permitirme laborar a su lado durante mi estancia.

A mi Directora de Tesis, la Mtra. Miriam Decanini, por su amistad y apoyo incondicional no solo en el ámbito académico sino también en lo personal.

Gracias a mis compañeros de maestría, en especial a Claudia Esparza y Stephany Rojas por acompañarme en este camino que comenzamos y terminamos juntas.

A el Mtro. Ángel Lauro Rodríguez y la Mtra. Yessica Borjas por sobrellevarme y guiarme a través de los buenos y malos momentos y siempre darme una amistad sincera, que junto con mis amigas Lucero Gutiérrez y Daniela Elizondo hicieron este trayecto más divertido.

## **RESUMEN**

Las innovaciones en las organizaciones, la competencia y la internacionalización de los mercados hacen que las organizaciones estén en constante cambio para permanecer en el mercado (Quirant, 2006). Dichos cambios y variantes del entorno podrán ser determinantes del éxito o fracaso de una empresa; esto reafirma la importancia del factor humano en el éxito del proceso de cambio en una organización.

Por lo anterior; planear el rediseño estructural de la empresa, es el objetivo general de este proyecto y planteando como objetivos específicos elaborar la misión, visión y valores de la empresa acordes a las nuevas metas de la organización, reestructurar las funciones de cada puesto en un plan de descriptivos de puesto actualizado, diseñar el esquema de puestos y jerarquías por medio de un organigrama.

En el presente trabajo realizado en una población de 72 empleados, utilizando el método descriptivo, realizando la aplicación de instrumentos como entrevista, encuesta y observación directa para conocer la situación actual de la organización, identificar las áreas de oportunidad y así dar las propuestas de mejora; se puede identificar la importancia del cambio planeado para comprender el desarrollo organizacional y su alcance.

Se han obtenido los siguientes resultados: nueva misión, visión, valores; organigrama y descriptivos de puesto modificados y actualizados. Como propuesta se pretende realizar manuales para los distintos procedimientos de la empresa además de una guía sobre como planear y ejecutar la reestructuración.

**PALABRAS CLAVE: RECURSOS HUMANOS / DESCRIPTIVOS DE PUESTO / ORGANIGRAMA / REESTRUCTURA / CULTURA ORGANIZACIONAL**

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	3
RESUMEN .....	4
ÍNDICE .....	5
ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES .....	6
Capítulo 1: Introducción .....	7
1.1    Introducción al trabajo.....	7
1.2    Planteamiento de situación problema de investigación.....	8
1.3    Preguntas de investigación .....	8
1.4    Objetivo general .....	10
1.5    Objetivos específicos.....	10
1.6    Delimitaciones.....	10
Capítulo 2: Marco teórico .....	11
2.1    Cultura Organizacional.....	11
2.1.1    Antecedentes.....	11
2.1.2    Definición y elementos de la cultura organizacional.....	12
2.1.3    Misión, Visión, Valores.....	15
2.1.4    Beneficios de una cultura organizacional fuerte.....	17
2.2    Estructura organizacional .....	17
2.2.1    Definición .....	17
2.2.2    Organigrama, definición e importancia .....	18
2.3    Análisis y descripción de puesto .....	20
2.3.1    Antecedentes.....	20
2.3.2    Definición .....	21
2.3.3    Métodos de recolección de datos para el análisis y descripción de puesto .....	22
2.3.4    Importancia del análisis y descripción de puesto .....	23
Capítulo 3: Método .....	25
3.1    Diseño.....	25
3.2    Escenario .....	25

3.2 Población o participantes .....	26
3.3 Instrumento.....	26
3.4 Procedimiento y Análisis de datos .....	27
Capítulo 4: Resultados y Discusión .....	29
4.1 Nueva Misión, Visión y Valores .....	29
4.2 Nuevo Organigrama .....	31
4.3 Nuevos Descriptivos de Puesto. ....	32
Nivel Medio .....	43
(Carrera Profesional Trunca) .....	43
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	63
Referencias.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

<b>Tabla 1</b> Tabla distribución de empleados por departamento. ....	26
<b>Tabla 2</b> Rediseño de misión, visión y valores de la empresa.....	30

<b>Ilustración 1</b> Organigrama anterior al proceso de planeación estratégica. ....	31
<b>Ilustración 2</b> Reestructuración de Organigrama.....	32
<b>Ilustración 3</b> Descriptivo de puesto. Director General. ....	32
<b>Ilustración 4</b> Descriptivo de puesto nuevo. Gerente General. ....	34
<b>Ilustración 5</b> Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Administración. ....	35
<b>Ilustración 6</b> Descriptivo de puesto nuevo .Coordinador ISO.....	37
<b>Ilustración 7</b> Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Planta. ....	39
<b>Ilustración 8</b> Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Producción. ....	40
<b>Ilustración 9</b> Descriptivo de puesto nuevo. Comprador .....	42
<b>Ilustración 10</b> Descriptivo de puesto nuevo. Contador. ....	44
<b>Ilustración 11</b> Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor Herramientas. ....	45
<b>Ilustración 12</b> Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor de Operación y Calidad. ....	46
<b>Ilustración 13</b> Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor de Producción. ....	48
<b>Ilustración 14</b> Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Recursos Humanos. ....	50
<b>Ilustración 15</b> Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor Embarques y Almacén.....	51

# **Capítulo 1: Introducción**

## **1.1 Introducción al trabajo**

Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios en los productos y servicios además de en los contextos social y económicos que afectan a cualquier empresa. (Perez-Vallejo, 2013).

Empresa “X” se dedica al estampado de piezas metálicas para la industria en general, especialmente industria automotriz. Durante años ha sido una empresa que ha crecido, sin embargo la falta de una planeación estratégica ha ocasionado que la empresa tenga un crecimiento menos óptimo al que tendría si se implementa dicho plan. Por esta razón se ha tomado la decisión de llevar a cabo un proyecto que mejore la situación competitiva, la mejora de los procesos y gestión de la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo nos basaremos en teorías de Estructura Organizacional y Planeación Estratégica reafirmando la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio en una organización, contextualizado en lo individual, lo grupal, intergrupal y organizacional, para comprender el desarrollo organizacional y su alcance.

## **1.2 Planteamiento de situación problema de investigación**

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser más competitiva. (Englehardt y Simmons, 2002; citado en Gutiérrez Rubio y Montoya, 2011).

El principal problema que presenta la empresa “X” es no poseer una estructura organizacional bien definida en su totalidad, acorde a los requisitos de la norma ISO.

Existen factores que impiden el mejoramiento de las actividades dentro de la empresa, a continuación se enfatizan los principales:

- La ausencia de un organigrama bien estructurado para la culminación de tareas en la organización.
- Mala comunicación entre departamentos para la realización de actividades internas.
- Falta de descriptivos de puestos estandarizados que ocasionan que las actividades se dupliquen llegando a ser realizadas por dos o más personas de diferentes áreas.

## **1.3 Preguntas de investigación**

¿Cómo impacta el rediseño de la estructura orgánica en la eficiencia del proceso de calidad de una organización?



#### **1.4 Justificación de la investigación**

Las empresas al estar en intercambio con el medio se ven ante cambios constantes que hacen necesario que modifiquen su estructura, procesos, comportamientos.

La identificación de este problema involucra una persona clave en la organización consciente de que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio, este suele ser un consultor externo familiarizado con los procesos de cambio organizacional ya que permite la objetividad en las propuestas de solución.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, los cuales se pueden ver reflejados en un organigrama. Dicha estructura tiene como propósitos dividir el trabajo en tareas específicas, asignar tareas, coordinar tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización, etc. (Robbins y Coulter, 2010) p.185

Implementar en la empresa una estructura organizacional le ayudaría a solucionar las problemáticas planteadas en el presente trabajo.

## **1.4 Objetivo general**

- Planear el rediseño estructural de la organización.

## **1.5 Objetivos específicos**

1. Elaborar la misión, visión y valores de la empresa acordes a las nuevas metas de la organización.
2. Reestructurar las funciones de cada puesto en un plan de descriptivos de puesto actualizado.
3. Diseñar el esquema de puestos y jerarquías por medio de un organigrama.

## **1.6 Delimitaciones**

La problemática a tratar y su posible respuesta está delimitada para esta organización ya que va relacionada con la vigencia de la misión y visión de esta; los análisis solo serán representativos mientras la plantilla siga igual considerando que el personal puede cambiar o rotar y que los resultados pueden variar al incorporarse nuevos puestos por lo que es importante estar en constante actualización.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

### **2.1 Cultura Organizacional**

#### **2.1.1 Antecedentes**

El concepto de cultura organizacional surge de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración cuando Elton Mayo realiza una investigación acerca de la influencia de los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo; sin embargo, el concepto como tal se desarrolla a finales de los años 70 con Pettigrew (1979, p.574), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

Más tarde Schwartz y Davis (1981, p.33), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización.

Allaire y Firsirotu (1992) aportan al concepto tres elementos interrelacionados con la organización: un sistema socio estructural, que sostiene un sistema cultural y dicho sistema cultural, que sirve de justificación al primer sistema y los empleados que viven y crean diariamente la realidad organizacional. Y definen la cultura organizacional de la siguiente manera “sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)”.

En la década de los noventa, “Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del

aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos.” (Calderón, 2003)

En la actualidad se entiende que las organizaciones son pequeñas sociedades con características culturales y capacidad para crear valores y significados por lo que se puede concluir que las organizaciones tienen cultura que puede ser usada como recurso o medio para alcanzar objetivos.

### **2.1.2 Definición y elementos de la cultura organizacional**

“La cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.” (Schein, 1988)

“La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones”. (UNESCO, 1982)

En el ámbito laboral definimos la cultura organizacional como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo”. (Guízar, R., 2013)

Schein (1990) divide la cultura organizacional en tres grandes niveles:

- Nivel Superficial: Artefactos, Tecnología y Patrones de Comportamiento.
- Nivel Intermedio: Valores y Creencias compartidos.

-Nivel Profundo: Suposiciones básicas Subyacentes.

Por su parte, Thompson (2011) lo plantea de la siguiente manera:

-Valores, principios de negocios y estándares éticos: se refiere a los fundamentos morales y atributos deseables plasmados en la misión, visión y valores de la organización.

-Enfoque de la organización para administrar al personal: puede ser autocrática o democrática.

-Atmósfera o clima de trabajo: se refiere a que el ambiente en el que se desenvuelve el empleado sea de armonía o de conflicto.

-Manera en que los empleados interactúan: relaciones a distancia o en persona, formalidad con la que se tratan, interacción esporádica.

-Presión de los pares para hacer las cosas de determinada manera: existe fuerte persuasión de los compañeros para alinearse a los valores establecidos.

-Acciones y comportamientos que son explícitamente impulsados y recompensados: se refiere al sistema de incentivos.

-Tradiciones e historias de la compañía: conjunto de rituales, ceremonias, festividades, mitos que se repiten en la organización.

-Manera en la que la empresa trata con sus partes interesadas: sentido de responsabilidad social de la compañía, enfocados a los accionistas, a los empleados o a la comunidad.

Thompson menciona los elementos que para él son importantes o claves para explicar la cultura organizacional, en cambio Schein toma en cuenta, los mismos elementos solo que los agrupa y engloba en categorías más generales basándose en la profundidad de impacto en el individuo.

Salazar (2009) enlista sus elementos de la siguiente manera:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Cameron y Quinn (1999) establecen cuatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura de Clan: se distingue por su paternalismo y cohesión, ve a los miembros como parte de una familia, el grupo confía y no se busca controlar a los demás.
- Cultura Jerárquica: muestra diferencias entre los niveles de la organización, se tiene definido quien manda y quiénes obedecen.
- Cultura de Mercado: busca asegurar sus resultados como negocio.
- Cultura Adhocrática: realiza ajustes que sean necesarios para satisfacer las demandas del ambiente externo que está en constante cambio.

### **2.1.3 Misión, Visión, Valores**

La cultura organizacional tiene fundamento en la visión, misión y valores de la empresa.

La visión para Albrecht (como se citó en Matilla, 2000) es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser. Para lograr esto debe estar compuesta por tres elementos:

- Concepto enfocado: debe proporcionar un valor que las personas perciban real.
- Propósito noble: sensación que impulsa a las personas a comprometerse.
- Probabilidad de éxito creíble: debe ser una meta alcanzable para que de verdad luchan por lograrla.

La misión tiene como función establecer de qué manera se desarrollan las actividades de la empresa para alcanzar la visión. Bajo la misma perspectiva de Albrecht (como se citó en Matilla, 2000) establece elementos para que dicha misión sea efectiva:

-Definitoria: debe vincular además de definir las necesidades del cliente con el valor que le ofrece a la empresa.

-Identificadorio: dejar en claro a qué empresa se refiere.

-Conciso: no más de un párrafo que exprese lo necesario.

-Accionable: enlistar todas las acciones necesarias para lograr el objetivo.

-Memorable: que fácilmente se recuerde.

Según Rocher (1977) los valores pueden definirse como “la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor”. Éstos deben considerarse en cinco niveles:

-Individuales: afectan directamente la conducta de un solo individuo.

-Grupales: afectan a grupos pequeños.

-Organizacionales: son representativos de los individuales y grupales por lo que forman parte de la organización.

-Externos: provienen del entorno pero afectan la organización.

-Culturales: provienen de la sociedad en general.



### **2.1.4 Beneficios de una cultura organizacional fuerte**

La fuerza de una cultura organizacional se mide de acuerdo a la influencia que ésta ejerce sobre el comportamiento de los miembros de una organización.

Según Rodríguez Garay (2009) los beneficios de una cultura fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones.
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación.
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

## **2.2 Estructura organizacional**

### **2.2.1 Definición**

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad“.

Sin embargo, Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional como “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

La estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad además describe las relaciones internas de la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge como se citó en Moreno, 2009).

Existen dos tipos de estructura organizacional:

-Estructura Formal: es la que está oficialmente reconocida por la organización, las cuales generan relaciones formales y su coordinación garantiza el logro de los objetivos de la empresa.

-Estructura Informal: está conformada por las relaciones interpersonales que modifican la estructura formal.

### **2.2.2 Organigrama, definición, importancia y tipos.**

“Es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas”. (Catteneo, 2008).

Como éste mismo autor menciona los organigramas son importantes ya que:

-Muestra parte de la estructura formal de una organización.

-Sacan a relucir defectos de la organización.

-Se pueden identificar la duplicación de funciones, delegación efectiva, etc.

Existen distintos tipos de estructurar un organigrama. La organización departamental consiste en agrupar por afinidad de tareas que se realizan y pueden presentarse de distintas maneras:

-Departamentalización por funciones.

-Departamentalización por procesos. Considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de cada departamento.

-Departamentalización geográfica. Considera la zona geográfica, los clientes que atienden o el tipo de productos que elaboran.

La organización matricial combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto o servicio específico. Para implantar este tipo estructura en una empresa se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto.

La organización por proyectos, en las empresas se puede presentar la necesidad de realizar un proyecto específico para lo cual debe adoptar una estructura adecuada y crear una unidad departamental.

También se puede organizar por unidades estratégicas de negocios que consiste en estructurar negocios pequeños dentro de la empresa cada una con su propia misión, objetivos y por lo tanto su propia estructura.

Existe una organización paralela a la organización formal llamada organización colateral la cual se emplea como apoyo a la estructura formal para cumplir un propósito o tarea. Sus características son:

-Los canales de información están abiertos para que todos se puedan comunicar directamente sin necesidad de los canales institucionales.

-Existe un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos.

-La situación que se vive en la organización formal alimenta a la organización colateral.

Y por último esta la organización nodal en la que se tiene un eje central que opera con personal interno.

## **2.3 Análisis y descripción de puesto**

### **2.3.1 Antecedentes**

Algunos de los primeros estudios acerca del análisis y descripción de puesto coinciden con la revolución industrial en Europa y Estados Unidos, donde surgen autores como Charles Babbage, en Europa quien fue de los primeros en plantear que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

En esta misma época surge la administración científica movimiento guiado por Frederick Taylor en la Unión Americana, en el que se comenzó a investigar los métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente de realizar el trabajo.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones comenzaron a enfocarse en el diseño de tecnologías, instalaciones y equipos, no viéndose resultados hasta 1940. Algunos años después se determinó que algunos problemas en las empresas eran resultado de factores humanos y no de procedimiento o mecánicos; este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo en el mundo de las organizaciones junto con la idea de que los trabajadores tenían necesidades psicológicas y emocionales que debían tomarse en cuenta,

además de que desde siempre las personas han tenido problemas para coordinarse con otros por lo que se buscó la distribución de actividades y responsabilidades.

Con el transcurso del tiempo con el incremento del valor de las personas en la organización, las relaciones con los empleados fueron cambiando y las funciones del departamento de Recursos Humanos se fueron convirtiendo en primordiales. Las tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos consideran el análisis y descripción de puesto como una herramienta básica para el establecimiento de la política de recursos humanos ya que las actividades de dicha área de basan de la información que brinda este procedimiento.

### **2.3.2 Definición**

El análisis de puesto es el proceso que consiste en describir el objetivo de un puesto de trabajo, sus responsabilidades, actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, bajo la supervisión de qué puesto de trabajo y a cargo de qué puestos así como los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo lo que ayuda en el proceso de contratación. Se refiere al puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

La descripción de puesto es la exposición detallada y estructurada del resultado del análisis de puesto. Es el documento que detalla la información obtenida a través del análisis de puesto, en un formato que concentra las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo.

El análisis de puesto y descripción de puesto se relacionan con otros aspectos de la organización como lo son:

-Metas de la empresa: las metas declaradas dan indicaciones claras a los empleados sobre lo que es importante y en qué y dónde se deben concentrar sus esfuerzos.

-Planificación de Recursos Humanos: el análisis de puesto ayuda a definir los sucesores en los diversos planes de carrera.

-Reclutamiento y Selección: basándose en los requisitos mencionados en el descriptivo de puesto se puede definir un perfil a reclutar.

-Evaluación del desempeño: el método que se utilice para la evaluación de desempeño debe tomar en cuenta las responsabilidades que se enlistan y describen en el análisis y descriptivo de puesto.

### **2.3.3 Métodos de recolección de datos para el análisis y descripción de puesto**

-Observación directa: este método tiene como ventaja la objetividad y credibilidad siempre y cuando el observador sea externo a la organización y posee como desventaja que la observación puede influir en el comportamiento de la persona observada.

-Cuestionarios: existen abiertos y de opción múltiple, en los de opción múltiple, el evaluado debe elegir entre varias opciones de respuesta o sobre una escala previamente estructurada; en cambio en los de opción múltiple, el sujeto debe describir sobre cuestiones concretas. Tiene como ventaja que pueden ser aplicados a muchas personas a la vez y su análisis puede hacerse fácilmente a través de sistemas informáticos; su desventaja es que las respuestas pueden estar basadas en impresiones causando subjetividad.

-Diario: se solicita al ocupante de un puesto de trabajo que registre sus actividades diarias en una libreta que llevará como diario. Este método no es tan conveniente ya que lleva tiempo y el sujeto puede olvidarse de detalles.

-Entrevista: puede ser estructurada, semi-estructurada o no estructurada, consiste en hacer una serie de preguntas al titular del puesto de trabajo si es estructurada las preguntas ya se tienen previamente y se limita a sólo hacer éstas preguntas, la semi-estructurada da la posibilidad de profundizar en algunas de las preguntas ya establecidas para obtener mayor información y detalles y en las no estructuradas las preguntas son completamente libres y a consideración del entrevistador.

#### **2.3.4 Importancia del análisis y descripción de puesto**

A través de ellos se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, responsabilidades y funciones principales.

En general aporta información a la organización que permite comprender el flujo de trabajo y a partir de ello tomar decisiones para la mejora continua equilibrando la carga de trabajo entre sus empleados, interviniendo en el proceso de selección y para evaluar a los empleados de manera que puedan ofrecer una retroalimentación útil. Se evita la centralización de control ya que los objetivos y responsabilidades de los puestos son conocidos por los empleados.

Es de utilidad para el área de recursos humanos debido a que facilita el proceso de selección de personal al definir perfiles y conocer las características necesarias de las personas para ocupar un puesto, propicia transparencia al momento de la contratación ya

que de esta manera se dan a conocer todas las funciones a desempeñar. Es un instrumento para la valuación de puestos y orienta el plan de vida y carrera de los empleados.

Tiene relevancia para los empleados ya que les ofrece ventajas como conocer y comprender los deberes de su puesto y puede ser una guía para su desarrollo personal y profesional.



## **Capítulo 3: Método**

### **3.1 Diseño**

Se utiliza el método descriptivo ya que se evalúan las características de la empresa en particular, describimos el comportamiento de una serie de variables, catalogando así la información que se observa para que pueda ser utilizada por otros.

Dicha investigación implicó una observación atenta y registro de lo observado y no admite generalizaciones ni proyecciones además de utilizar distintas técnicas e instrumentos para la recolección de datos, siendo estas características del método descriptivo.

### **3.2 Escenario**

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa dedicada al estampado de piezas metálicas para la industria en general, especialmente industria automotriz, ubicada en Escobedo, Nuevo León.

Las reuniones de trabajo y planeación se llevaron a cabo en dicha empresa en la sala de juntas y cada dos meses en la Unidad de Vinculación de la Facultad de Psicología, en las cuales estuvieron siempre presentes la Coordinadora de la Unidad de Vinculación y el Gerente General de la empresa.

### 3.2 Población o participantes

Se consideró la plantilla completa de empleados conformada por 72 de trabajadores, todos del sexo masculino con edades de entre 21 y 50 años.

Director General	1
Gerente General	1
Coordinadores	4
Administrativos	6
Planta	15
Operaciones	44

**Tabla 1** Tabla distribución de empleados por departamento.

### 3.3 Instrumento

Para efectos de esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevista Semi-estructurada: consistió en ir a la organización con una serie de preguntas establecidas y durante el desarrollo de la entrevista se tuvo la libertad de formular nuevas preguntas con la finalidad de clarificar y explorar con profundidad lo que se estaba buscando. Este instrumento fue aplicado al Gerente General de la empresa y al Coordinador Administrativo.
- Observación directa y Cuestionario: este consistió de un formulario de preguntas abiertas y cerradas. Este instrumento fue aplicado a todos los miembros de la organización que ocupan los distintos puestos tanto operativos como administrativos.

- Entrevista: se aplicó a fin de corroborar información obtenida por medio del cuestionario a coordinadores.

### **3.4 Procedimiento y Análisis de datos**

1. Se hizo el contacto inicial con el Gerente General de la empresa para definir horarios de trabajo, metas, objetivos y condiciones de trabajo. Posteriormente se realizó la entrevista semi-estructurada para detectar las necesidades y posibles áreas de oportunidad de la empresa.
2. Se aplicó la entrevista al Coordinador Administrativo quien era el encargado de realizar algunas responsabilidades de Recursos Humanos debido a la ausencia de este departamento y se realizó un recorrido por la empresa incluyendo el área operativa.
3. Se aplicó el cuestionario a todos los empleados de manera individual acompañado de la observación directa del desempeño de sus actividades y se determinó que existían puestos que duplicaban actividades, y que algunas de las responsabilidades mencionadas en los descriptivos antiguos no eran realizadas y viceversa.
4. Posterior al cuestionario aplicado, se realizó una entrevista a los coordinadores de área a manera de corroborar la información obtenida previamente.
5. A partir de la información obtenida en la primera entrevista con el Gerente General, se trabajó en conjunto con él para realizar nuevo diseño en la misión, visión y valores de la empresa.

6. De misma manera la información que se obtuvo del resto de los empleados fue utilizada para eliminar puestos de diferentes nombres que en realidad desempeñaban las mismas actividades, creando así nuevos descriptivos de puesto para todos ya que algunos contenían actividades que ya no realizaban y hacían falta algunas que sí.

7. Al definir las actividades para cada puesto, surgió la necesidad de reestructurar el organigrama y colocar nuevos puestos los cuales también se les creó descriptivo con la finalidad de una mejor funcionalidad y organización.

## Capítulo 4: Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas y cuestionarios se enlistan a continuación en los siguientes puntos.

### 4.1 Nueva Misión, Visión y Valores

Antes	Resultados
Misión	Misión
Nuestra misión es solventar las necesidades de estampado de partes metálicas para las distintas industrias que lo requieran, brindando un servicio de alta calidad y compromiso con la satisfacción de nuestros clientes.	Manufacturera de piezas metálicas con altos estándares de calidad, comprometidos con la satisfacción total de nuestros clientes y con el desarrollo de la sociedad.
Visión	Visión
Ser una empresa líder y confiable a nivel nacional en producción de estampados de piezas metálicas cumpliendo siempre con el nivel de calidad que la industria nos exige.	Ser el principal proveedor nacional de manufactura de piezas metálicas en la industria automotriz y de electrodomésticos.
Valores	Valores
Honestidad: con nuestro compromiso en la empresa.	

---

<p>Responsabilidad: con nuestras funciones asignadas por la empresa.</p> <p>Puntualidad: con nuestra administración de tiempo dentro de la empresa.</p> <p>Respeto: hacia nuestra persona, compañeros y empresa.</p> <p>Lealtad: hacia nuestra empresa.</p>	<p>Respeto: respetamos a nuestros empleados, compañeros, clientes y accionistas.</p> <p>Responsabilidad: somos responsables en nuestra empresa y entorno social.</p> <p>Trabajo en equipo: somos personas que trabajan cada uno haciendo una parte pero todos con un objetivo en común.</p> <p>Honestidad: nuestro actuar es con transparencia y con un interés colectivo sobre el particular.</p> <p>Superación: constantemente estar en la búsqueda del conocimiento y habilidades de los empleados, directivos y accionistas.</p> <p>Calidad: desarrollar el máximo nivel de calidad en cada uno de los miembros de la organización.</p>
---	---

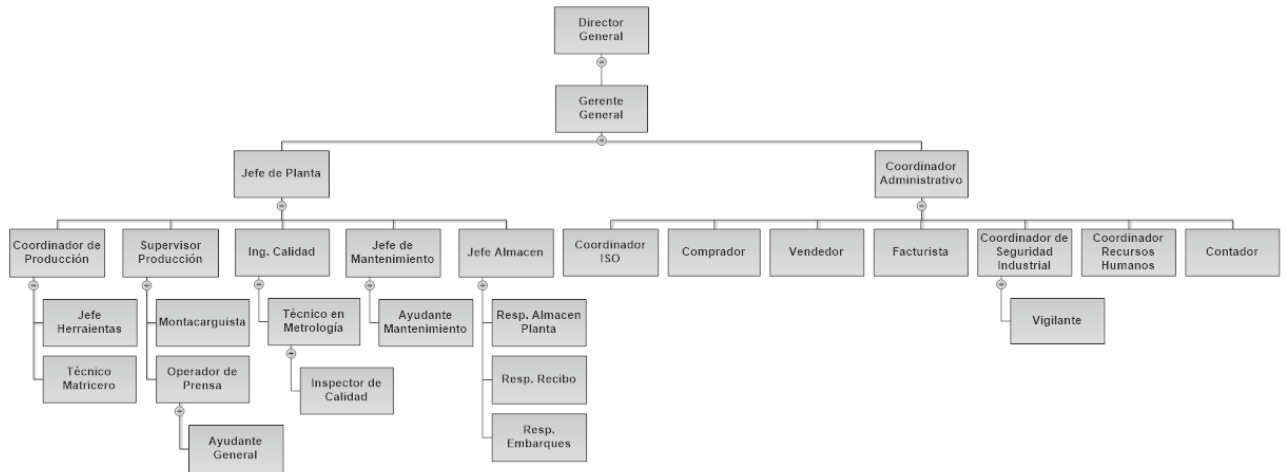
---

**Tabla 2** Rediseño de misión, visión y valores de la empresa.

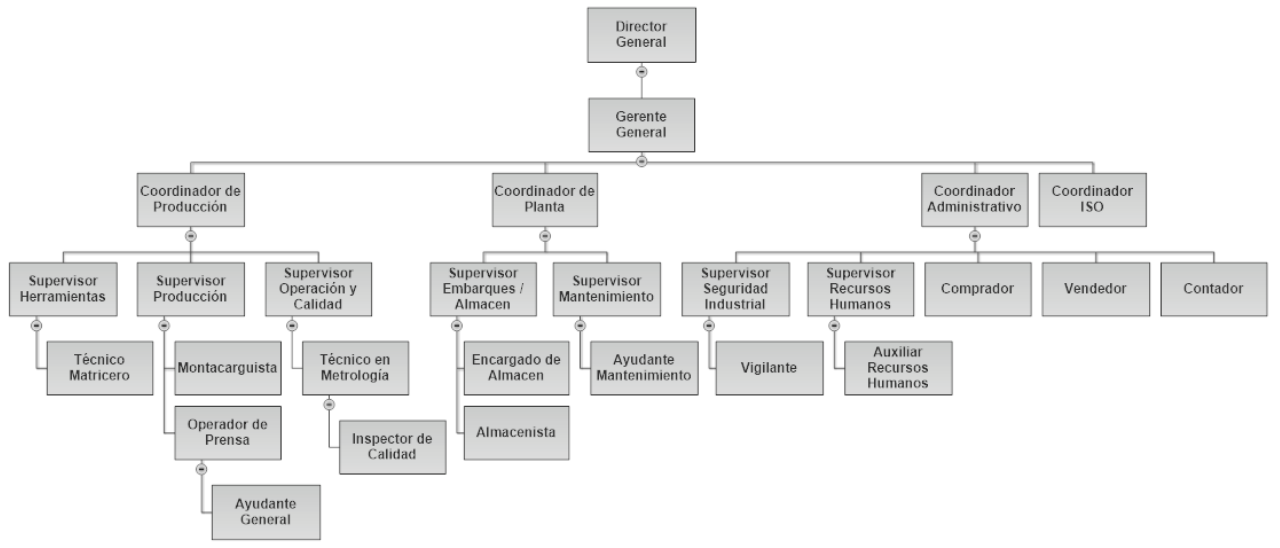
## 4.2 Nuevo Organigrama

El nuevo organigrama se realizó en base al flujo de la actividad de la empresa, se decidió dejar una estructura de departamentalización por funciones ya que promueve la especialización de habilidades que va relacionado con el trabajo que se hizo en los descriptivos de puesto, facilita la comunicación y el desempeño, permite a los jefes compartir experiencia con sus subordinados. Al ser una organización que está iniciando a tener una estructura organizacional este modelo es el más fácil de aplicar.

**Ilustración 1** Organigrama anterior al proceso de planeación estratégica.



**Ilustración 2** Reestructuración de Organigrama.



**4.3 Nuevos Descriptivos de Puesto.**

**Ilustración 3** Descriptivo de puesto. Director General.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	Gerente General		RH01	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	N/A	15 años desempeñándose como alto directivo	Masculino	40 a 70 años



Conocimientos Especiales (Técnicos)	Habilidades / Comportamientos especiales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en Negocios</li> <li>• Realización de Planes Estratégicos de Desarrollo</li> <li>• Planeación Operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios y ética</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Capacidad para toma de decisiones</li> <li>• Control de estrés</li> <li>• Perfil de alto liderazgo</li> <li>• Habilidades de comunicación oral y escrita</li> <li>• Habilidad de resolución de conflictos</li> </ul>
<p><b>Objetivo del Puesto:</b></p> <p>Administrar el adecuado funcionamiento, asegurando la optimización de sus recursos, manteniendo y mejorando la productividad, la eficiencia y la eficacia de sus procesos con el propósito de prestar productos que cumplan con los requerimientos del Cliente. Gestión integral del recurso.</p>	
<p><b>Actividades y Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Coordinar las actividades administrativas y operativas de la empresa a fin de lograr un crecimiento rentable tanto en corto como en largo plazo</li> <li>• Realizar la gestión, el suministro y el control del uso asignación de los recursos financieros, materiales y humanos de El Colegio.</li> <li>• Vigilar la correcta aplicación de los recursos presupuestales y financieros de la empresa, formulando, en su caso, las observaciones pertinentes</li> <li>• Formular y someter a la aprobación de la Junta de Coordinación los manuales de organización y de procedimientos, así como las modificaciones necesarias para mantenerlas actualizados.</li> <li>• Establecer y conducir las políticas de administración interna</li> <li>• Opinar, en el ámbito de su competencia, sobre los aspectos de los convenios, contratos, acuerdos y demás documentos que se suscriba, que comprometan los recursos financieros y materiales, y darles seguimiento.</li> <li>• Planear, programar, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento de las áreas o unidades adscritas a la Dirección General Administrativa.</li> <li>• Autorizar las solicitudes de permiso de ausencia de los Coordinadores de la planta.</li> <li>• Formar parte de la Junta de Coordinación con voz y voto.</li> <li>• Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles</li> <li>• Vigilar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales</li> </ul>	

- Supervisar que la asignación de los recursos empleados se realicen de acuerdo a la norma establecida por la empresa

**Ilustración 4** Descriptivo de puesto nuevo. Gerente General.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Gerente General	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	Coordinador Administración  Coordinador de Planta  Coordinador Producción  Coordinador ISO		RH02	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Director General	Profesionista	15 años desempeñándose como alto directivo	Masculino	40 a 65 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de Planes Estratégicos de Desarrollo</li> <li>• Planeación Operativa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para toma de decisiones</li> <li>• Control de estrés</li> <li>• Perfil de alto liderazgo</li> <li>• Habilidades de comunicación oral y escrita</li> <li>• Habilidad de resolución de conflictos</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades administrativas y operativas de la empresa a fin de lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo.				
<b>Responsabilidades y Actividades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Evaluar estrategias, identificando oportunidades y amenazas para el negocio.</li> <li>• Tomar decisiones relacionada con la cuestión financiera, de inversión, de gestión de recursos competencia y nuevas tecnologías.</li> </ul>				

- Cierre de Ventas de Proyectos clave.
- Ver y analizar nuevas áreas de oportunidad.
- Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad del servicio
- Dirigir, supervisar y controlar la operación del establecimiento
- Dirigir, supervisar y controlar al personal a su cargo
- Generar y mantener toda la información y controles requeridos por el Director General
- Implementar las estrategias y lineamientos establecidos por Dirección General
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones
- Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias
- Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas
- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles
- Vigilar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales
- Supervisar que la asignación de los recursos empleados se realicen de acuerdo a la norma establecida por la empresa
- Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
- También será solidariamente responsable con los coordinadores que le hayan precedido, por las irregularidades que éstos hubiesen cometido
- La veracidad de las informaciones que proporcione a los coordinadores
- El empleo de los recursos en negocios distintos del objetivo

**Ilustración 5** Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Administración.

DESCRIPCION DEL PUESTO			
Título del Puesto	Supervisa a:	Clave	Revisión
Coordinador de Administración	Supervisor de Seguridad Industrial Supervisor de RH Comprador Vendedor	RH03	09/17

	Contador			
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Gerente General	Profesional (LAE, IIA, CP)	3 años	Masculino	25 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de SUA</li> <li>• Conocimiento de IMSS</li> <li>• Office</li> <li>• Uso de internet</li> <li>• Interpretación de estados financieros</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Analíticas y matemáticas</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>		
<p><b>Objetivo del Puesto:</b>  Administrar los recursos humanos y financieros relacionados con el proceso de negocios, garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos de producción.</p>				
<p><b>Responsabilidades y Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Planificación administrativa</li> <li>• Controlar la administración financiera de la empresa</li> <li>• Compra de materiales y materia prima en caso de requerirse</li> <li>• Realizar en coordinación con el directos general las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a la operación de proyectos</li> <li>• Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada</li> <li>• Autorizar el pago a las facturas de proveedores asegurando que en los procesos de compra se efectúa la orden de compra de acuerdo a cartas comparativas de previos en base a las mejores opciones de compra</li> </ul>				

- Verificar y asegurar que los procesos de compra se realicen en las mejores condiciones de rentabilidad
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles.
- Control de documentos y registros
- Reclutamiento y selección del personal
- Capacitación y evaluación del personal
- Acciones correctivas y preventivas concernientes a su área de trabajo
- Mejora Continua
- Tener un equipo de trabajo correctamente capacitado en las distintas áreas
- Definir el calendario de pago de primas vacacionales del personal operativo.

**Ilustración 6** Descriptivo de puesto nuevo .Coordinador ISO.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Coordinador ISO	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A		RH04	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Director General	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Preparatoria o Licenciatura (deseable)	3 años	Indistinto	24 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de Computación y Office</li> <li>• Conocimientos del Sistema de Administración de Calidad</li> <li>• Conocimientos en el Área de Seguridad y Medio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pro-activo</li> <li>• Capacidad de Análisis y Solución de Problemas</li> </ul>
<p><b>Objetivo del Puesto:</b></p> <p>Implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Calidad ISO 9001, así Como el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los Procedimientos e Instructivos elaborados por los Responsables de los procesos</li> <li>• Actualizar la Lista Maestra de Control de Documentos, así como la documentación original en electrónico.</li> <li>• Realizar y controlar la distribución de la documentación</li> <li>• Realizar y controlar los cambios en la documentación</li> <li>• Controlar la vigencia y distribución de las Normas y Documentos de Origen Externo</li> <li>• Identifica los Registros y Registros de Origen Externo por medio de su clave y controlarlos utilizando la Lista Maestra de Control de Documentos.</li> <li>• Aprobar la documentación generada por el Equipo de Proceso.</li> <li>• Aprobar los procedimientos y las instrucciones de trabajo</li> <li>• Aprobar los documentos del Sistema de la Calidad</li> <li>• Distribuir la documentación del Sistema de la Calidad y controlar su uso</li> <li>• Aprobar los planes de auditoría.</li> <li>• Evaluar las no conformidades de procesos</li> <li>• Realizar y controlar los cambios en la documentación</li> <li>• Coordina con los Responsables de las Áreas y los Procesos, el seguimiento al producto/servicio no conforme mediante el análisis de la causa raíz de la No Conformidad y la determinación de las correcciones y las acciones correctivas pertinentes de acuerdo al Procedimiento de Acciones Correctivas.</li> <li>• Registra la información del Reporte de Acción Preventiva en el Control del Estado de Acciones Preventivas</li> <li>• Coordina la aplicación de la Encuesta de Satisfacción del Cliente</li> <li>• Da seguimiento a las Acciones Resultantes de la Revisión de la Dirección y de la Junta Mensual de Revisión de Indicadores</li> <li>• Mantener contacto con el organismo certificador a efectos de tener actualizada la edición en Vigor de la Norma 9001</li> <li>• Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles</li> </ul>	

- Control de Documentos
- Acciones correctivas y preventivas dentro de la empresa que sean acorde a lo solicitado por la regla ISO
- Auditoria Interna de Calidad
- Mejora Continua

**Ilustración 7** Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Planta.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Coordinador de Planta	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	Supervisor Embarques y v Almacén  Supervisor de Mantenimiento		RH05	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Gerente General	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Profesionista	Mínima de 5 años	Indistinto	Mayor de 30 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de proyecto</li> <li>• Coordinar proyectos</li> <li>• Comunicar cambios y progresos</li> <li>• Dirigir las actividades del equipo de proyecto.</li> <li>• Uso de Internet</li> <li>• Office</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Analíticas y matemáticas</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Responsable de mantener el control sobre embarques, recibos y almacén así como el correcto funcionamiento de las herramientas y aparatos de todo índole en la planta				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> </ul>				

- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.
- Supervisar al departamento y asegurarse de conocer todas las necesidades.
- Mantener un equipo calificado en todos los niveles
- Desarrollar, medir y reportar el estatus del departamento incluyendo; costos de calidad, almacenamiento, recibo, mantenimiento, embarque, y manufactura a través de las instalaciones.
- Asegurar que las metas del departamento tengan mediciones que vayan acorde a los indicadores de desempeño clave.
- Responsable de la comunicación interdepartamental, asegurándose de que los empleados estén actualizados en todos los aspectos.
- Emplear mediciones efectivas para asegurarse de la seguridad, consejería y motivación del empleado.
- La gestión y la introducción de datos de materiales, el seguimiento de la información y la producción de registros de seguimiento de manera oportuna y organizada.
- Operar como gerentes o supervisores en caso necesario
- Controlar el inventario
- La gestión y la introducción de datos de materiales, el seguimiento de la información y la producción de registros de seguimiento de manera oportuna y organizada.
- Una óptima gestión del tiempo y habilidades de organización
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles.
- A cargo de la gestión de los proveedores externos
- A cargo del control de la producción total de los pedidos
- Asegurar que el producto esté listo para la entrega según sea necesario

**Ilustración 8** Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Producción.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
Título del Puesto	Supervisa a:		Clave	Revisión
Coordinador de Producción	Supervisor de Herramientas		RH06	09/17
	Supervisor de Producción			
	Supervisor de Operación y Calidad			
	Escolaridad	Experiencia	Sexo	Edad



<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Gerente General	Profesionista	Mínima de 5 años	Indistinto	Mayor de 30 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de proyecto</li> <li>• Coordinar proyectos.</li> <li>• Comunicar cambios y progresos.</li> <li>• Completar proyectos en tiempo y costo.</li> <li>• Dirigir las actividades del equipo de proyecto.</li> <li>• Uso de Internet</li> <li>• Office</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Analíticas y matemáticas</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b> Responsible de administrar y mejorar continuamente todos los elementos que impactan directamente al desempeño de la producción en la planta.				
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Supervisar al departamento y asegurarse de conocer todas las necesidades. Debe hacer que la gente del departamento conozca las responsabilidades y expectativas de este mismo.</li> <li>• Mantener un equipo calificado en todos los niveles</li> <li>• Asegurar que las metas del departamento tengan mediciones que vayan acorde a los indicadores de desempeño clave.</li> <li>• Mantener y supervisar el sistema de acciones correctivas tanto internas como externas.</li> <li>• Responsable de la comunicación interdepartamental, asegurándose de que los empleados estén actualizados en todos los aspectos.</li> <li>• Colocar órdenes de materias primas y aditivos y la coordinación de su ejecución para asegurar que la producción pueda continuar de forma ininterrumpida.</li> <li>• Controlar el inventario.</li> <li>• Operar como gerentes o supervisores en caso necesario.</li> </ul>				

- Ayudar a los trabajadores y directivos en la planificación de la producción.
- La gestión y la introducción de datos de materiales, el seguimiento de la información y la producción de registros de seguimiento de manera oportuna y organizada.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles
- Responsable de la fluidez de la operación en la fabrica
- Manejar el inventario de los artículos y asegurar que la producción no se interrumpa debido a la falta de suministros
- La gestión de la fabrica
- Asegurarse que la producción no se interrumpa debido a la falta de algún suministro

**Ilustración 9** Descriptivo de puesto nuevo. Comprador

Descripción del Puesto				
Título del Puesto	Supervisa a:		Clave	Revisión
Comprador	N/A		RH07	09/17
	Escolaridad	Experiencia	Sexo	Edad

<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Coordinador de Administración	Nivel Medio  (Carrera Profesional Trunca)	1 año	Masculino	Mayor de 25 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y control de inventarios</li> <li>• Ingles técnico.</li> <li>• Manejo de calculadora</li> <li>• Computación avanzada</li> <li>• Microsoft Office</li> <li>• Manejo de internet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo.</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Supervisar personal.</li> <li>• Realizar cálculos numéricos.</li> <li>• Redactar informes.</li> <li>• Negociar y analizar información.</li> <li>• Tomar decisiones oportunas.</li> <li>• Facilidad de expresión.</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b> Mantener el almacén en óptimas condiciones de recepción, surtimiento y almacenamiento				
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Coordinar el proceso de Compras de Materias Primas.</li> <li>• Se asegura que los productos comprados cumplan con los requerimientos legales y regulatorios aplicables.</li> <li>• Coordinar con los proveedores el desarrollo del sistema de calidad de estos últimos, mediante la evaluación inicial del proveedor y al solicitarle las acciones correctivas y preventivas cuando tenga incumplimientos.</li> <li>• Abastecer de materias primas a la Planta de las fuentes aprobadas por el Cliente (cuando así lo especifique)</li> <li>• Es el responsable de Seleccionar y Evaluar los proveedores, calificarlos según criterio establecido y solicitarles las acciones correctivas y preventivas necesarias cuando se requieran.</li> <li>• Es responsable de darle seguimiento a las re-evaluaciones de los proveedores.</li> <li>• Mantiene indicadores del desempeño de los proveedores la cual puede ser presentada en las revisiones por la dirección.</li> </ul>				

- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles
- Comprar producto asegurando la calidad de la materia prima requerida así como cuidar el beneficio económico de la empresa en su selección de producto
- Acciones correctivas y preventivas dentro de su área de trabajo

**Ilustración 10** Descriptivo de puesto nuevo. Contador.

Descriptivo del puesto				
<b>Título del Puesto</b>  Coordinador de Recursos Humanos	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A		RH08	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Coordinador de Administración	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Profesional o Trunca Contabilidad	2 años	Indistinto	De 25 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Equipo de Cómputo, Office</li> <li>• Experiencia en Cuentas por Pagar.</li> <li>• Manejo de Portales Bancarios.</li> <li>• Declaraciones (DIOT)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Disponibilidad de Horario</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Buena relación Interpersonal</li> <li>• Organizado</li> <li>• Responsable</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b> Tener controlados todos los movimientos contables efectuados por la organización.				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Revisión y registro de facturas de proveedores en base a orden de compra.</li> </ul>				

- Recepción de comprobantes de gastos.
- Validación y registros de facturas de gastos para determinar el pago.
- Registro y recepción de facturas de los pagos.
- Reconciliar cuentas de deudores, sueldos por pagar y tarjetas.
- Validar asistencia, horas extras y viáticos.
- Registro de la nómina semanal.
- Entrega de recibos de nómina a todo el personal y archivarlos una vez firmados.
- Preparación y envío de la declaración informativa de operaciones con terceros (DIOT).
- Elaboración de reporte de costo.

**Ilustración 11** Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor Herramientas.

Descripción del puesto				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Supervisor de Herramientas	Técnico Matricero		RH09	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Coordinador de Producción	Técnica en Máquinas y Herramientas Terminada	2 años	Masculino	De 25 a 40 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Equipo de Cómputo</li> <li>• Manejo de Equipos de Maquinado (Torno, Rectificadora, Fresadora etc.)</li> <li>• Interpretación de Dibujos</li> <li>• Manejo de Equipo de Soldadura</li> <li>• Conocimientos Básicos en Seguridad Industrial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Disponibilidad de Horario</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Organización</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Coordinar el mantenimiento correctivo y preventivo al herramental para que este se encuentre disponible para la operación.				

**Responsabilidades:**

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).
- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.
- Mantener contacto con el Coordinador de Producción para la preparación de las herramientas.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada
- Cumplir con los lineamientos establecidos de seguridad
- Reportar el mal uso y manejo de las herramientas de trabajo
- Recibir herramienta del cliente y preparar reporte de las condiciones de la misma.
- Realizar el llenado correcto de los formatos correspondientes al proceso.
- Supervisar las actividades del Técnico Matricero.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles
- Coordinar al Técnico Matricero los mantenimientos preventivos y correctivos de las herramientas.
- Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.

**Ilustración 12** Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor de Operación y Calidad.

Descripción del puesto				
Título del Puesto	Supervisa a:		Clave	Revisión
Supervisor de Operación y Calidad	Técnico en Metrología		RH10	09/17
Puesto Inmediato Superior	Escolaridad	Experiencia	Sexo	Edad

Coordinador de Producción	Secundaria	1 año	Masculino	20 a 35 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad en el uso y entendimiento de equipo de inspección y procedimientos. Equipos de medición: micrómetros,</li> <li>Debe ser capaz de comprender gráficas.</li> <li>Debe interpretar planos.</li> <li>Debe estar dispuesto a entrenamientos y capacitaciones adicionales dirigidos por la Compañía.</li> <li>Matemáticas Intermedias (sumas, restas, multiplicación, división, calcular porcentaje, radios e interpretación de gráficas y cuadrantes).</li> <li>Manejo de Internet</li> <li>Office</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Buena comunicación Oral y escrita</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Organización</li> <li>Manejo de estrés</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>		
<p><b>Objetivo del Puesto:</b></p> <p>Esta posición inspecciona las partes en las que consta el producto en tiempo real, para asegurar partes que cumplan con los requerimientos del Cliente, mientras se previene el Scrap y liberando partes conformes a tiempo y a la primera.</p>				
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.</li> <li>Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso</li> <li>Seguimiento de procedimientos definidos y métodos de inspección.</li> <li>Monitoreo visual de la calidad del producto utilizando los estándares aceptados.</li> <li>Medición dimensional del producto, conforme el plan de control.</li> <li>Reconocer tendencias estadísticas o condiciones fuera de control y tomar las acciones apropiadas.</li> </ul>				

- Registro de todos los monitores y mediciones, en concordancia con las políticas aceptadas, prácticas frecuentes y procedimientos.
- Trabajar en conjunto con la producción para comunicar la calidad del producto que será manufacturado.
- Proveer retroalimentación de los datos de inspección a la producción comunicando los aspectos de no conformidad, completando inspecciones secundarias, exactamente y a tiempo, usando los procedimientos para aceptar el producto.
- Verificar todos los materiales antes de iniciar alguna producción y corregir alguna discrepancia que pudiese surgir.
- Seguir estrictamente el plan de control de frecuencias.
- Marcar y clasificar las muestras (Arranque-final).  
Aceptación o rechazo final del producto, etiquetar e identificar número de parte.
- Registrar la Cantidad Final Liberada
- Liberar el producto colocando la Etiqueta de Liberación
- Confirmar la evaluación del Producto No Conforme.
- Decide en conjunto con el responsable del departamento involucrado la disposición para su seguimiento correspondiente.
- Determina enviar a Re-trabajo
- Determina Re-inspección
- Determina mandar a Scrap.
- Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.

**Ilustración 13** Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor de Producción.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Supervisa a:	Clave	Revisión
Supervisor de Producción	Montacarguista Operador de Prensa	RH11	09/17



	Ayudantes generales			
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Coordinador de Producción	Técnica en Máquinas y Herramientas Terminada	3 años	Masculino	De 25 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en Manejo de Prensas</li> <li>Manejo de Equipos de Medición</li> <li>Conocimientos Básicos en Seguridad Industrial</li> <li>Interpretación de Dibujos</li> <li>Manejo de Montacargas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Facilidad de Palabra</li> <li>Puntualidad</li> <li>Liderazgo</li> <li>Toma de Decisiones</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Supervisar el cumplimiento de la producción diaria y el manejo del personal a su cargo (Montacarguista, operadores de prensa y ayudantes generales)				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.</li> <li>Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>Coordinar el montaje de las herramientas en los tiempos definidos.</li> <li>Coordinar al personal Operativo en las áreas de producción</li> <li>Llevar acabo el llenado de los formatos correspondientes al proceso de producción.</li> <li>Cumplir con los programas de producción establecidos</li> <li>Mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas</li> <li>Hacer cumplir el reglamento interno de la empresa</li> <li>Reportar cualquier anomalía en el área de producción al Coordinador de Producción</li> <li>Reportar cualquier cambio en las corridas de las piezas.</li> <li>Coordinar al personal operativo.</li> <li>Amonestaciones al personal operativo en caso de alguna falta al reglamento.</li> </ul>				

- Parar la producción en caso de detectar producto defectuoso o falla en el equipo.
- Coordinar al Montacarguista en el área de producción.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles
- Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.

**Ilustración 14** Descriptivo de puesto nuevo. Coordinador de Recursos Humanos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Coordinador de Recursos Humanos	Auxiliar de Recursos Humanos		RH12	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Coordinador de Administración	Licenciatura	6 Meses en área de Recursos Humanos	Indistinto	25-40 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Equipo de Cómputo</li> <li>• Office</li> <li>• Conocimiento de procesos del IMSS</li> <li>• Conocimiento de Sistema de Nóminas</li> <li>• Conocimiento en métodos de entrevista</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Disponibilidad de Horario</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Buena relación Interpersonal</li> <li>• Organización</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Administrar, registrar y controlar los procesos relativos al capital humano de la empresa, para proveerla de los mejores candidatos de acuerdo a sus habilidades y competencias, así como de su afinidad a los lineamientos y políticas de la empresa.				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> </ul>				

- Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).
- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Inducción a los puestos de trabajo.
- Mantener sanas y efectivas relaciones laborales.
- Aclaraciones y finiquitos ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Control de la Plantilla autorizada del personal operativo.
- Autorizar el alta ante el IMSS.
- Elaborar finiquitos.
- Rechazar movimientos a plantilla autorizada en caso de no existir aviso de incremento en plantilla.
- Posponer el ingreso de un nuevo elemento en nómina e IMSS en caso de algún faltante en el expediente.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles
- Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.

**Ilustración 15** Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor Embarques y Almacén.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Supervisor Embarque y Almacén	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	Encargado de Almacén de Materia Prima y Producto Terminado  Almacenista		RH13	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Coordinador de Planta	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria Terminada	1 año	Masculino	De 20 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de calculadora</li> <li>• Uso de internet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizado</li> <li>• Responsable</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office</li> <li>• Llenado de formulario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<p><b>Objetivo del Puesto:</b></p> <p>Supervisar el proceso de recibo y embarque de la materia prima e inspeccionar los puntos críticos para la aceptación o salida de producto, así como el control de producto dentro del almacén específico de la materia prima</p>	
<p><b>Responsabilidades y Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles</li> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Revisar la documentación necesaria para el embarque del producto terminado con el Cliente.</li> <li>• Revisar la programación del Embarque para la entrega a tiempo del producto.</li> <li>• Inspeccionar que el producto terminado cumpla con las características solicitadas por el Cliente.</li> <li>• Inspeccionar que los documentos necesarios para el Embarque estén correctos.</li> <li>• Revisar la documentación necesaria para la recepción de la mercancía en el Almacén.</li> <li>• Inspeccionar que la materia prima recibida cumpla con las características establecidas con el Proveedor.</li> <li>• Planificar todos los movimientos operativos del Almacén.</li> <li>• Realizar actividades operativas del Almacén.</li> <li>• Controlar que la mercancía esté almacenada en el lugar y bajo las condiciones que le han sido asignadas.</li> <li>• Controlar la documentación archivada con relación a la mercancía recibida y despachada en el Almacén.</li> <li>• Dar seguimiento al Inventario Físico.</li> <li>• Inspeccionar las condiciones de seguridad del área del Almacén.</li> <li>• Dar seguimiento a lineamientos para la distribución y orden de la mercancía dentro del Almacén.</li> <li>• Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.</li> </ul>	

**Ilustración 16** Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor de Mantenimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Supervisa a:	Clave	Revisión

Supervisor de Mantenimiento	Ayudante de Mantenimiento		RH14	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Coordinador de Planta	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Preparatoria trunca o terminada	1 año	Masculino	De 25 a 40 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programas operativos</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> <li>• Elaboración de programas de mantenimiento preventivo</li> <li>• Uso de internet</li> <li>• Office</li> <li>• Destreza manual</li> <li>• Habilidad en el manejo de equipos de mantenimiento.</li> <li>• Facilidad para coordinar los trabajos de mantenimiento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemáticas básicas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Organizado</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>		
<p><b>Objetivo del Puesto:</b>  Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en las instalaciones, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los equipos e infraestructura.</p>				
<p><b>Responsabilidades y Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>• Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Coordina y supervisa los trabajos de mantenimiento.</li> <li>• Ordena y supervisa la reparación de equipos.</li> <li>• Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.</li> <li>• Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.</li> </ul>				

- Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
- Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.
- Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.
- Inspecciona el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.
- Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.
- Tramita requisiciones de materiales de mantenimiento y reparaciones.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 17** Descriptivo de puesto nuevo. Supervisor de Seguridad Industrial.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Coordinador de Seguridad Industrial	Vigilante		RH15	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Coordinador de Administración	Profesional trunca o Técnica Terminada	3 años	Masculino	De 25 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes Secretaría del Trabajo.</li> <li>• Conocimiento en reglamentos y NOM'S.</li> <li>• Elaborar y presentar informes técnicos.</li> <li>• Conocimiento en el uso adecuado de equipos de seguridad</li> <li>• Office</li> <li>• Manejo de Internet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Organizado</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>		

**Objetivo del Puesto:**

Aplicación de programas de Seguridad e Higiene en la Empresa.

**Responsabilidades:**

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).
- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.
- Responsable de la prevención de riesgos industriales y seguridad en el trabajo.
- Inspección de seguridad en plantas.
- Evaluar y analizar las condiciones de actos seguros e inseguros.
- Evaluar programas, exámenes de protección, seguridad industrial e higiene.
- Capacitación a empleados en diversos temas técnicos sobre la seguridad industrial.
- Llenar y formar formularios relacionados con seguridad, cuando lo soliciten los Clientes.
- Dar cursos, entregar diplomas y certificados.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 18** Descriptivo de puesto nuevo. Vendedor.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>	<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Vendedor	N/A	RH16	09/17

<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Coordinador de Administración	Nivel Profesional o Trunco (Carrera de Ingeniería, Licenciatura, etc.)	Mínima 2 años	Indistinto	Mayor de 30 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de estrategias comerciales.</li> <li>• Las previsiones de ventas</li> <li>• El análisis de precios</li> <li>• Las políticas y técnicas de promoción de ventas</li> <li>• Organización de red de ventas</li> <li>• Gestión de la comercialización</li> <li>• Estudio y conocimiento de la competencia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto Control</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo Bajo presión</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Atención a clientes</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Empatía</li> </ul>		
<p><b>Objetivo del Puesto:</b> Generar ventas que permitan alcanzar las metas establecidas anuales por parte de la compañía</p>				
<p><b>Responsabilidades y Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>• Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.</li> <li>• Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.</li> <li>• Responsable de la comunicación que enlaza a la Empresa con sus Clientes.</li> <li>• Comunicarse con el cliente en un lenguaje y/o formato adecuado a las necesidades de este último.</li> <li>• Revisar los requerimientos de los clientes para determinar la capacidad para cumplirlos.</li> <li>• Resolver cualquier diferencia aparente, ambigüedad, confusión, etc., con el Cliente antes de la aceptación de un contrato.</li> <li>• Traducir los requerimientos de los clientes para que sean entendidos por los jefes de departamento que estén involucrados en la realización del producto.</li> </ul>				



- Mantener los registros pertinentes originados por el proceso de revisión del contrato con los clientes.
- Participar con el equipo multidisciplinario cuando le sea requerido para determinar la factibilidad de fabricación del producto.
- Medir y dar seguimiento al proceso de Satisfacción del Cliente mediante el envío de las encuestas, la recolección de las mismas, la evaluación, la presentación de los resultados y la toma de acciones correctivas.
- Participar en las Revisiones por la Dirección
- Iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de cualquier no-conformidad relacionada con el producto, proceso y sistema de calidad
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el producto, proceso y sistema de calidad
- Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales indicados
- Conocer, Entender y Aplicar la Política de Calidad y los documentos del Sistema de Calidad aplicables.
- Representar a la Organización ante el Cliente
- Sugerir formas de mercadeo
- Comunicación con el Cliente
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 19** Descriptivo de puesto nuevo. Almacenista.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>	<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A	RH17	09/17

Almacenista				
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Supervisor de Embarque y Almacén	Secundaria Terminada	1 año en puesto de Almacenista	Masculino	De 18 a 40 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y control de inventarios</li> <li>• Técnicas de almacenamiento de materiales</li> <li>• Manejo de calculadora</li> <li>• Office</li> <li>• Manejo de internet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizado</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Matemáticas Básicas</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Mantener el almacén de planta en óptimas condiciones de recepción, surtimiento y almacenamiento.				
<b>Responsabilidades y Actividades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> <li>• Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.</li> <li>• Planificar, coordinar y supervisar todos los movimientos operativos del Almacén de Planta.</li> <li>• Supervisar actividades operativas del Almacén.</li> <li>• Controlar que la mercancía esté almacenada en el lugar y bajo las condiciones que le han sido asignadas.</li> <li>• Controlar la documentación archivada con relación a la mercancía recibida y despachada en el Almacén.</li> <li>• Coordinar, supervisar y hacer seguimiento al Inventario Físico.</li> <li>• Inspeccionar las condiciones de seguridad del área del Almacén de Planta.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de Normativas y Controles establecidos.</li> <li>• Establecer lineamientos para la distribución y orden de la mercancía dentro del Almacén de Planta.</li> </ul>				

- Autoridad para aceptar o devolver los bienes suministrados.
- Almacenar el producto en base a las 5's
- Mantener el formulario de Almacén actualizado con el producto existente
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 20** Descriptivo de puesto nuevo. Auxiliar de Recursos Humanos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Auxiliar de Recursos Humanos	N/A		RH18	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Supervisor de Recursos Humanos	Licenciatura	3 Meses en área de Recursos Humanos	Indistinto	25-40 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Equipo de Cómputo</li> <li>• Office</li> <li>• Uso de Internet</li> <li>• Métodos de entrevistas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Disponibilidad de Horario</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Buena relación Interpersonal</li> <li>• Organización</li> <li>• Empatía</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Auxiliar al supervisor de recursos humanos en la selección de personal, generando una primer entrevista y que el personal seleccionado cumpla con las especificaciones necesarias para el puesto solicitado, así como la capacitación del personal de nuevo ingreso				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).</li> </ul>				

- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Inducción a los puestos de trabajo.
- Mantener sanas y efectivas relaciones laborales.
- Control de la Plantilla autorizada del personal operativo.
- Autorizar el alta ante el IMSS.
- Alertar si un empleado de nuevo ingreso no cuenta con IMSS
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 21** Descriptivo de puesto nuevo. Ayudante de Mantenimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Ayudante de Mantenimiento	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A		RH19	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Supervisor de Mantenimiento	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria Terminada	1 año	Masculino	De 18 a 40 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Mantenimientos Preventivos y Correctivos a Equipos.</li> <li>• Manejo de equipos de mantenimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza manual</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Apoyar en el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos operativos e instalaciones de la empresa según lo comunicado por el supervisor de mantenimiento a cargo.				
<b>Responsabilidades y Actividades:</b>				

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Apoyar en los trabajos de mantenimiento.
- Apoyar en el mantenimiento de las instalaciones.
- Apoyo en la detección de fallas dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo.
- Solicita al Jefe de Mantenimiento materiales de mantenimiento y reparaciones.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 22** Descriptivo de puesto nuevo. Encargado de Almacén de Materia Prima.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Encargado de Almacén de Materia Prima y Producto Terminado	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A		RH20	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Supervisor de Embarque y Almacén	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria Terminada	1 año	Masculino	De 20 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Técnicas de almacenamiento de materiales</li> <li>• Manejo de calculadora</li> <li>• Uso de Internet</li> <li>• Office</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizado</li> <li>• Matemáticas Básicas</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buena Comunicación</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b> Mantener el almacén de materia prima y producto terminado en óptimas condiciones así como el inventario del producto almacenado.				
<b>Responsabilidades y Actividades:</b>				

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Planificar todos los movimientos operativos del Almacén.
- Realizar actividades operativas del Almacén.
- Controlar que la mercancía esté almacenada en el lugar y bajo las condiciones que le han sido asignadas.
- Controlar la documentación archivada con relación a la mercancía recibida y despachada en el Almacén.
- Dar seguimiento al Inventario Físico.
- Inspeccionar las condiciones de seguridad del área del Almacén.
- Dar seguimiento a lineamientos para la distribución y orden de la mercancía dentro del Almacén.
- Mantener en orden y llenados de manera adecuada los formularios de almacén de materia prima y producto terminado.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 23** Descriptivo de puesto nuevo. Montacarguista.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Montacarguista	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A		RH21	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Supervisor de Producción	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria mínimo	2 años	Masculino	De 20 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Montacargas</li> <li>• Curso o Licencia de Montacarguista</li> <li>• Conocimientos básicos de Seguridad Industrial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Disponibilidad</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b> Carga, descarga y acomodo de materiales e insumos dentro de la empresa.				

**Responsabilidades:**

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Mantener el área de trabajo limpio
- Respetar las medidas de seguridad de la planta
- Mantener y cuidar el buen estado y funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Tomar las precauciones de seguridad necesarias antes y durante la realización de cualquier maniobra con el montacargas dentro de la empresa.
- Proveer el acomodo de la materia prima necesaria en el área de producción.
- Reportar todas las anomalías y fallas detectadas en el funcionamiento del Montacargas.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 24** Descriptivo de puesto nuevo. Operador de prensa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Operador de Prensa	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	Ayudante General		RH22	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Supervisor de Producción	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria mínimo	6 meses	Masculino	De 18 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos Básicos de Operación de Prensa</li> <li>• Matemáticas Básicas</li> <li>• Leer y escribir</li> <li>• Conocimientos básicos de Seguridad Industrial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Coordinar a su equipo de trabajo en la realización de la producción con el mínimo de errores posibles.				

**Responsabilidades:**

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Cuidar la seguridad e integridad de su equipo de trabajo.
- Reportar todas las anomalías y fallas detectadas en el funcionamiento de los equipos de producción.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Informar al Supervisor de Producción en caso de detectar producto defectuoso.
- Detener la Producción en caso de detectar producto defectuoso o mal funcionamiento de los equipos de producción.
- Reportar al Supervisor de Producción en caso observar conductas inapropiadas del personal asignado.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 25** Descriptivo de puesto nuevo. Técnico en Metrología.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Técnico en Metrología	Inspector de Calidad		RH23	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Supervisor de Operación y Calidad	Preparatoria	Mínima de 2 años	Indistinto	De 25 a 35 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemáticas Intermedias (Suma, Resta, Multiplicación, División, Porcentuales, Radios, Interpretación de gráficas y cuadrantes)</li> <li>• Uso de Internet</li> <li>• Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de comunicación oral y escrita</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Organizado</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>
---	--

**Objetivo del Puesto:**

Brindar el soporte técnico para los departamentos de Calidad y Producción asegurando que dichos departamentos conozcan la documentación de los criterios de medidas, especificados por el Cliente. Esta posición también se asegurará que las herramientas y métodos, sean usados y conocidos de tal manera, que el personal se encuentre calificado y/o certificado para usarlos.

**Responsabilidades:**

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).
- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso.
- Entrenamiento al resto del equipo de calidad sobre la inspección de los productos
- Entrenamiento sobre Inspección (Dimensional) de calidad a los productos.
- Revisión de los primeros y últimos disparos, y re-arranques.
- Revisión de planos en el lanzamiento de producto.
- Verificar, mantener o reemplazar el equipo de medición según se requiera.
- Responsable de certificar el producto conforme en la auditoria de embarques, o cuando las necesidades del departamento así lo requieran, en la auditoria de proceso.
- Responsable de contestar junto con el Ingeniero de Calidad y el equipo multidisciplinario los reportes de Discrepancia (reportes de acción correctiva).
- Desarrollar planes de Control, instrucciones de operación, medición y empaque y planes de control de recibo.
- Mantener información de producciones pasadas y muestras de estudios de capacidad/calificación.
- Supervisar a los Inspectores de calidad

- Interacción con el Cliente sobre asuntos de calidad de los productos.
- Responsable de las herramientas empleadas para calificar y/o inspeccionar visual, dimensionalmente y en los casos que así se requiera funcional de los productos.
- Tener comunicación directa con el Ingeniero de Calidad sobre otros puntos del departamento.
- La responsabilidad de las muestras incluye su documentación reporte de criterios de apariencia y reporte dimensional, mecánico.
- Responsables de realizar Inspección Recibo de componentes y llenar los reportes correspondientes cuando los inspectores no puedan realizarla.
- Entrenar a inspectores en criterios visuales (de aceptación).
- Desarrollar, mantener, entrenar al departamento sobre el monitoreo del proceso.
- Mantener la documentación del departamento de Calidad.
- Preparar Carpetas e Información de las Carpetas de Producción.
- Desarrollar y mantener PAPP's (proceso de aprobación de partes para producción) así como las partes que fueron utilizadas para los estudios correspondientes PPAP.
- Completa autoridad para aceptar o rechazar la producción
- No dejar arrancar la producción si esta no cumple con los aspectos cosméticos, y/o dimensionales críticos requeridos por parte del cliente.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

Ilustración 26 Descriptivo de puesto nuevo. Técnico Matricero.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Técnico Matricero	N/A		RH24	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Supervisor de Herramientas	Técnico en Máquinas y Herramientas 0	2 años	Masculino	De 20 a 45 años

	Especialización en Matricaria			
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo máquinas y herramientas</li> <li>• Soldadura con electrodos</li> <li>• Manejo de Equipos de Medición</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Disponibilidad</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>				
Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de las herramientas.				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpio</li> <li>• Respetar las medidas de seguridad de la planta</li> <li>• Mantener y cuidar el buen estado y funcionamiento de las herramientas de trabajo.</li> <li>• Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles</li> </ul>				

**Ilustración 27** Descriptivo de puesto nuevo. Vigilante.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
Vigilante	N/A		RH25	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Coordinador de Seguridad Industrial	Secundaria mínimo	1 año	Masculino	De 25 a 45 años

Conocimientos Especiales (Técnicos)	Habilidades / Comportamientos especiales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemáticas Básicas</li> <li>• Leer y escribir</li> <li>• Uso de equipos de seguridad</li> <li>• Conocimientos de métodos de defensa personal</li> <li>• Conocimiento de manejo de emergencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Actitud de Servicio</li> <li>• Honesto</li> <li>• Discreto</li> <li>• Organizado</li> <li>• Buena condición física</li> <li>• Estatura arriba del 1.65</li> </ul>
<p><b>Objetivo del Puesto:</b> Mantener la seguridad tanto de las instalaciones como del personal de la empresa.</p>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> <li>• Proteger, inspeccionar y hacer rondines en los equipos, áreas para vehículos y estacionamientos, etc.</li> <li>• Controlar llaves de las principales puertas de la empresa.</li> <li>• Activar alarmas y luces de emergencia.</li> <li>• Controlar, identificar y registrar entradas y salidas del personal (empleados, clientes, proveedores y visitantes).</li> <li>• Control de camiones y vehículos, así como de los movimientos de materiales y paquetes en la propiedad.</li> <li>• Alertar en casos de emergencia como: Amenaza de Fuego, alertas de accidentes o incidentes en colaboración con el personal de la empresa</li> <li>• Hacer Registros y Reportes: Reportes diarios de trabajo, de incidencias o accidentes detectados en su turno.</li> <li>• Ser cordial y brindar una atención de calidad al personal de la empresa, clientes, proveedores y visitantes.</li> <li>• Utilizar sistemas de radiocomunicación, teléfono, celulares, etc.</li> <li>• Utilizar equipos de seguridad: esposas, gas lacrimógeno, lámpara de mano y bastón.</li> <li>• Revisar que las ventanas, puertas y portones estén cerrados.</li> <li>• Asegurarse que su equipo de seguridad esté funcionando correctamente, y reportarlo con el jefe inmediato.</li> <li>• Utilizar los extintores en casos de incendios.</li> <li>• Proporcionar información en horarios fuera de oficina</li> <li>• Rechazar la entrada de cualquier persona ajena a la empresa, que no tenga cita programada con algún integrante de la empresa.</li> <li>• Rechazar la entrada a personal interno que venga en estado de ebriedad o drogado.</li> </ul>	

- Rechazar la entrada a personal interno que venga fuera de su horario laboral (ver horarios y tiempo de gracia).
- Rechazar la salida a personal interno que traiga su formato oficial.
- Rechazar la salida a personal interno que intente sacar una herramienta, maquina o equipo sin el formato oficial.
- Rechazar la salida a personal interno que intente sacar materia prima o producto terminado sin el formato oficial
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 28** Descriptivo de puesto nuevo. Ayudante General.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Ayudante General	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A		RH26	09/17
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Operador de Prensa  Supervisor de Producción	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria mínimo	6 meses	Masculino	De 18 a 45 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemáticas Básicas</li> <li>• Leer y escribir</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>		
<b>Objetivo del Puesto:</b> Apoyar en la realización de la producción con el mínimo de errores posibles.				
<b>Responsabilidades:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la Visión, Misión, Valores y Política de Calidad de la empresa</li> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).</li> </ul>				

- Apoyar en todas las actividades necesarias para la operación asignadas por el Operador de la Prensa
- Reportar todas las anomalías y fallas detectadas en el funcionamiento de los equipos de producción.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.
- Informar al Operador de Prensa en caso de detectar producto defectuoso.
- Cumplir con las medidas de seguridad industrial de la empresa.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

**Ilustración 29** Descriptivo de puesto nuevo. Inspector de Calidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Título del Puesto</b>  Inspector de Calidad	<b>Supervisa a:</b>		<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>
	N/A			
<b>Puesto Inmediato Superior</b>  Técnico en Metrología	<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
	Secundaria	1 año	Masculino	20 a 35 años
<b>Conocimientos Especiales (Técnicos)</b>		<b>Habilidades / Comportamientos especiales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en el uso y entendimiento de equipo de inspección y procedimientos.</li> <li>• Uso de equipos de medición: micrómetros,</li> <li>• Debe ser capaz de comprender gráficas.</li> <li>• Debe interpretar planos.</li> <li>• Debe estar dispuesto a entrenamientos y capacitaciones adicionales dirigidos por la Compañía.</li> <li>• Matemáticas Intermedias (Suma, Resta, Multiplicación, División, Porcentuales, Radios, interpretación de gráficas y cuadrantes).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación Oral y Escrita</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Organización</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• autonomía</li> <li>• Autoconfianza</li> </ul>		

**Objetivo del Puesto:**

Esta posición inspecciona las partes en las que consta el producto en tiempo real, para asegurar partes que cumplan con los requerimientos del Cliente, mientras se previene el Scrap y liberando partes conformes a tiempo y a la primera

**Responsabilidades:**

- Cumplir con todas las responsabilidades determinadas en el Sistema de Administración de Calidad (Manual de Administración de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo).
- Dar seguimiento a los Objetivos de Calidad y los indicadores relacionados con sus procesos (ver Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores).
- Dar seguimiento a la implementación de los Proyectos de Mejora relacionados con los procesos.
- Dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas aplicables a su proceso
- Seguimiento de procedimientos definidos y métodos de inspección.
- Responsables de realizar Inspección Recibo de componentes y llenar los reportes correspondientes.
- Monitoreo visual de la calidad del producto utilizando los estándares aceptados.
- Medición dimensional del producto, conforme el plan de control.
- Reconocer tendencias estadísticas o condiciones fuera de control y tomar las acciones apropiadas.
- Registro de todos los monitores y mediciones, en concordancia con las políticas aceptadas, prácticas frecuentes y procedimientos.
- Mantener el área de trabajo y equipo funcional y limpio.
- Trabajar en conjunto con la producción para comunicar la calidad del producto que será manufacturado.
- Proveer retroalimentación de los datos de inspección a la producción comunicando los aspectos de no conformidad, completando inspecciones secundarias, exactamente y a tiempo, usando los procedimientos para aceptar el producto.
- Verificar todos los materiales antes de iniciar alguna producción y corregir alguna discrepancia que pudiese surgir.
- Seguir estrictamente el plan de control de frecuencias.
- Marcar y clasificar las muestras (Arranque-final).
- Otras actividades y responsabilidades que asigne el Inspector de Calidad.
- Debe contar con una constante puntualidad y asistencia.
- Aceptación o rechazo final del producto, etiquetar e identificar número de parte.
- Registrar la Cantidad Final Liberada
- Liberar el producto colocando la Etiqueta de Liberación
- Confirmar la evaluación del Producto No Conforme.

- Decide en conjunto con el responsable del departamento involucrado la disposición para su seguimiento correspondiente.
- Determina enviar a Re-trabajo
- Determina Re-inspección
- Determina mandar a Scrap.
- Compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad y sus documentos en sus diferentes niveles

## **Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones**

Según las etapas de crecimiento de una organización se menciona que en la primera etapa, infancia, lo que se busca es el posicionamiento del producto, la búsqueda de clientes y la mejora del producto dándolo a conocer en el mercado sin embargo dejan de lado el desarrollo de las políticas, procedimientos y estructura formal de la organización tal es el caso de esta empresa. La problemática que se puede vislumbrar es el crecimiento rebasado de la empresa sin contar con la estructura pertinente lo que traería consigo incumplimiento con clientes, de contrato, escasez de personal, personal no capacitado lo que puede llevar a la disminución de la calidad del producto.

Por ello se recomienda una revisión y actualización constante de estos documentos además de generar una cultura de trabajo conforme a los procedimientos, realizar contrataciones acorde a las descripciones de puesto así como también guiar la cultura organizacional conforme a la misión y visión de la empresa ya que como dice Manoj Arora “el pensamiento y la planificación a largo plazo mejora la toma de decisiones inmediatas”.



La estructura orgánica fue diseñada conforme al flujo de producción de la empresa para facilitar la comprensión de la operación, haciendo referencia a la jerarquía, líneas de comunicación internas y con el cliente para el seguimiento del procedimiento a su vez nos permite identificar las áreas de oportunidad en cuanto a necesidades de creación de nuevos puestos que permitieran el equilibrio en las tareas y responsabilidades de los empleados.

En cuanto a las descripciones de puesto se desarrollaron pensando en las competencias necesarias para el desempeño de los mismos y no en las habilidades propias de la persona. Esto permitirá la contratación objetiva e ideal para cada puesto y en un futuro el desarrollo de un plan de carrera para cada empleado.

Cabe destacar que para estos descriptivos se recomienda hacer una actualización cada tres años debido al notable y rápido crecimiento de la organización o según necesidades de la empresa.

A nivel general y como aprendizaje personal puedo destacar que una de las barreras u obstáculos que se pudieron observar en la organización fue que al ser una empresa familiar había diferencias entre los líderes en cuanto al destino de la empresa, por lo que otra recomendación puede ser un plan de sucesión definitivo para ceder la completa toma de decisiones al nuevo líder y un proceso de coaching que oriente al nuevo líder a dejar atrás las ideas de su padre, fundador de la empresa y le permita implementar por completo sus nuevas y mejores ideas.

CV

*En una cuartilla*

## Referencias

Allaire, Y.; Firsirotu, M., 1992. “Teorías sobre la cultura organizacional”, en: Abravanel, H., et al., en: *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis.

Arguello Nájera, C. I., Barrera Caballero, A. V., Morga Martínez, R., & Castillo Medina, V. *Análisis y descripción de puestos*. (Doctoral dissertation).

Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral .Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional*. Nueva York: Addison Wesley.

Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 50.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc-Graw Hill.

Daft, R. L., & Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*.

De Faria Mello, A. F. (2002). “Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. *Madrid: Limusa*.

Fernández Ríos, M., & Sánchez, J., & Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13 (1), 29-39.

Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México. Mc Grall Hill, 64-93.

García, N. C. (1983). Jerarquización estructural: el organigrama. *Alta dirección*, (108), 35-42.

Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.

Gutierrez, R. (2011). *La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico*. Colombia.

Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson.

María Pérez-Vallejo, L., Manuel Vilariño-Corella, C., & Armando Ronda-Pupo, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. (Spanish). *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.

Matilla, K. (2000). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.

Melinkoff, R. V. (1969). *La estructura de la organización: los organigramas*. Universidad Central de Venezuela, Escuela de Economía.

Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.

Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización (pp. 337-338). México: Alfaomega

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Piralla, R. M., & Meli, R. (2001). *Diseño estructural*. Editorial Limusa.
- Polo Catteneo M.P (2008) Organigramas. Universidad Reginal de Buenos Aires.
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. (Spanish). *Revista De Empresa*, (18), 50-63.
- Rivas Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11 (17), 11-32.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rocher, G. (1977). *Introducción a la Sociología General*, Herder, Barcelona.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Schein, E. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas* (No. 658 658.39 S3S562d). Buenos Aires: Paidós.

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics, summer*, 30-48.

Stretegor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblioempresa.

Thompson (2011). La elaboración y ejecución de la estrategia. Nueva York: McGraw Hill .

Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.

Vergara Schmalbach, J., & Fontalvo Herrera, T., & Maza Ávila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *PROSPECTIVA*, 8 (2), 21-29.

Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.