

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN EN
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional

Proyecto

Actualización y revisión de organigrama y descripciones de puestos

Presentan

Lic. En Comercio y Negocios Globales. Johann Nicolas Cortes Tello

Lic. En Administración de Empresas y Emprendimiento, Javier Bermúdez García

Profesores PAP:

Juan Carlos Flores Organista

Carlos Reynoso Núñez

Tlaquepaque, Jalisco a 14 de julio de 2022

ÍNDICE

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
El Reporte PAP consta de tres componentes	4
Resumen	5
Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	6
1.2 Caracterización de la organización	13
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	16
1.4. Planeación de alternativa(s)	17
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	18
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	20
2. Productos	21
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	22
3.1 Sensibilización ante las realidades	22
3.2 Aprendizajes logrados	24
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos	25
4. Bibliografía y otros recursos	26
5. Anexos generales	27

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

En el proyecto de actualización y revisión del organigrama y descripciones de puestos se llevaron a cabo las actualizaciones de organigrama de una empresa al momento de integrar puestos nuevos, al mismo tiempo se llevó a cabo la elaboración de las descripciones de puestos.

La metodología utilizada fue en primera instancia analizar el organigrama brindado por la empresa, para ello se necesitaba el análisis de los puestos, por lo que necesitábamos realizar primero las descripciones. Seguido a ello, obtuvimos retroalimentación de una sola y quedaron dos pendientes, la que se revisó estuvo correcta, únicamente se le añadieron habilidades y competencias extra. Una vez realizadas se analizó con la propuesta de organigrama brindado y se realizaron ligeras modificaciones que la empresa aprobó.

Se entregó un organigrama y tres descripciones de puestos que apoyaron a la empresa a tener más clara su estructura para detectar interacciones y cadenas de mando. Las descripciones de puesto ayudaron al área de Administración a tener un mejor proceso de reclutamiento, selección y capacitación.

Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construye sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Según los autores de “Desarrollo Organizacional” de PEARSON (Capítulo 1, página 11)

La estructura organizacional les ayudará a las empresas a emplear de manera correcta sus recursos humanos y materiales, para ello motivar a sus equipos de trabajo para que facilite la posibilidad de esta meta. Contando con herramientas las cuales los organizadores fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados, así mismo motivándolos para mejorar su productividad y también la generación de valores en ambientes internos y externos.

Esto está unido con el cambio organizacional, ya que habla de la adaptación de las organizaciones a las transformaciones en el medio ambiente interno y externo, al introducir el “cambio” todo el mundo tiene miedo de él, ya que se trata de salir de la zona de confort, perder seguridad e incluso sentirse inconforme, ya que está relacionado con “fin” pero como dice en el libro, es más un “Camino” en el que se debe apoyar al trabajador a

acoplarse, ya que dejar todo el peso de las acciones y sus consecuencias sobre algo nuevo para un trabajador, solo se le estaría dejando solo y cayendo en un mar de consecuencias... para eso necesitamos los organigramas.

Organigramas

El organigrama es el manejo clave para el éxito empresarial, ya que para una eficiente conducción de los equipos y liderazgo de trabajo y del buen desarrollo de las relaciones humanas que contribuyan a prevenir los conflictos y a resolverlos rápida y oportunamente en cuanto haya indicios de su existencia (Hernández et al. 2011. pp 11). Un organigrama se utiliza para la planificación de empleados, con el propósito de una reorganización para el momento en el que no se encuentre alguien en un puesto laboral. Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. (Chiavenato, 2008, p.85) Para llegar a montar un organigrama necesitaremos, primero que nada, un listado de tareas y funciones delimitadas para establecer responsabilidades y jerarquías en el gráfico.

Los objetivos de un organigrama son:

- Un esquema con los principales niveles jerárquicos
- Los principales procesos de trabajo (unidades de línea y asesoramiento)
- Muestra gráficamente la línea de autoridad y comunicación
- Relación gráfica de la autoridad con los colaboradores (Subordinados)
- Señala las unidades que se encuentran centralizadas o desconcentradas.

Según Iván García (2017) la finalidad de un organigrama en general, tienen dos funciones, en primer lugar, nos ayudan a analizar la estructura para detectar posibles errores, en segundo lugar, como medio de organización dentro de una entidad o compañía, que nos permite estructurar una empresa. De esta manera los trabajadores pueden conocer su posición en la empresa y la relación que tienen con el resto de los cargos, facilitar la comprensión sobre las posibilidades que tienen los empleados.

Principalmente para realizar un organigrama hay que emplear el uso de rectángulos, cuadrados o círculos los cuales unidos por líneas que pueden ir en cualquier dirección. En este caso las figuras que se anoten representan los cargos de autoridad, como puede ser un CEO, un gerente, etc., las líneas irán desde el cargo más alto, hacia los que le siguen, estos se subdividen en más y así, de esta manera demostrando qué cargo es responsable de qué cargos. Como ejemplo podemos decir, el CEO está arriba y este se divide en sus dos gerentes de planta, quienes se desarrollan los trabajadores de planta, los que manejan la maquinaria, y así sucesivamente con los otros cargos en otras áreas.

Los factores que llegan a decidir sobre una reorganización de organigrama son varias, tantos problemas de comunicación dentro de la empresa, conflictos entre integrantes de la empresa, aspectos de dirección, jefatura, situaciones de identificación, destino de la empresa o institución, incluso para satisfacer los requerimientos del personal o problemas de eficiencia organizacional.

Existen varios tipos de organigramas con funciones diferentes, en este caso se describirán de manera resumida cada uno:

Comentado [MEPC1]: Entre paréntesis lo que significan las siglas

- Organigramas Estructurales: Son aquellos que tienen por objeto la presentación gráfica de la estructura procesal (Unidades Administrativas) de una institución, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos.
- Organigramas Funcionales: Son llamados también “Organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización.
- Organigramas Matriciales: Son estructuras que crea líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentación: La funcional y el servicio. La mejor ventana de estos organigramas responde en poder juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios.
- Organigramas de integración de Puestos: Son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes.
- Organigramas de Ubicación: Son aquellos que integran a todo el personal de la unidad administrativa, e incorporan en cada figura geométrica el rol que les toca jugar dentro de la unidad orgánica y el nombre de los servidores públicos que las ocupan.

(Descripción de organigramas sacados de Documento del Gobierno de Jalisco, “Guía técnica para elaborar organigramas”, publicado el 24 de junio del 2011, pp. 9 - 11)

El tema de recursos humanos es un tema bastante amplio, todo con la finalidad de hacer más eficiente, eficaz y mejorar el desempeño al igual que la satisfacción del colaborador en su área de trabajo, abarcando temas desde la inducción hasta el tema de las compensaciones y prestaciones de los colaboradores, con el objetivo de gestionar mejor este recurso y tener una mejor toma de decisiones con respecto a los colaboradores en la organización. Específicamente en este proyecto con la empresa abordamos el tema de la descripción de puestos dado lo que se platicó con el contacto dentro de la empresa.

Descripción de puestos

La descripción de puestos en sí es relacionar lo que hace el ocupante de dicho puesto, la forma en que lo hace, bajo unas condiciones indicadas en la misma descripción, al igual que el motivo del que se está realizando el trabajo. En sí debe de ser un retrato del contenido y de las principales funciones para llevar a cabo en dicho puesto (Chiavenato, 2008, p.222).

La descripción de puestos nos brinda una idea clara y fácil de comprender en cuanto las funciones del puesto, con ello tener una representación clara de lo que es el puesto y todo lo conlleva para posteriormente generar un análisis y en un siguiente paso, definir las capacidades necesarias.

La descripción de puesto es una herramienta que funciona como parte del proceso de RH que complementa las demás partes como por ejemplo en el apartado de reclutamiento, una buena descripción de puestos ayuda a que el perfil de puestos esté más definido en cuanto a qué habilidades requiere el colaborador, y procurar que cumpla lo mayor posible todos los puntos, lo cual nos lleva a la siguiente parte del proceso de RRHH,

la capacitación. Una buena descripción de puestos abarca todas las habilidades que se esperan desarrollar en el puesto, y cuando el colaborador no cuenta con una de ellas se lleva a cabo la capacitación, la cual se beneficia de la descripción de puestos (al estar correcta) con programas de capacitación más específicos que van específicamente diseñados para generar las habilidades de las que el colaborador carece sin tener que pasar por programas de capacitación innecesarios o redundantes.

A continuación, profundizaremos un poco más acerca de los métodos que existen para recabar datos acerca de los puestos para realizar su descripción.

Método de la entrevista

- Según Chiavenato (2008) existen 3 tipos de entrevistas: entrevistas individuales directamente con el trabajador, entrevistas grupales con varios trabajadores que ocupan el mismo puesto y con el supervisor que conoce dicho puesto.

De igual forma nos hace una pequeña guía sobre cómo debería dirigirse la entrevista y se divide en los siguientes pasos:

- ¿Usted qué puesto tiene?
¿Qué hace en él?
¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
- ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?

- ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?
- ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?
- ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
- ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Método del cuestionario

- En sí los cuestionarios suelen seguir el mismo rumbo de la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, el supervisor o los 2 juntos. La principal ventaja del cuestionario es que es un método eficiente y rápido para recaudar información de un número importante de colaboradores.

Método de observación

- Como su nombre lo indica se utiliza para obtener información de los trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como pueden ser puestos rutinarios, como obreros de línea de montaje, operadores de montaje, los oficinistas, etc.

Para terminar el tema de descripción de puestos queremos abarcar los usos de la descripción y análisis de puestos que Chiavenato (2008) nos dice son los siguientes:

Subsidios para el reclutamiento.

- Definición del mercado de RH para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.

Subsidios para la selección de personas

- Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, exámenes de selección, etc.

Material para el entrenamiento

- Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes hacia el cliente.

Base para la evaluación y clasificación de puestos

- Factores de especificación en los puestos que sirven para evaluar diversos factores, uno de ellos sería el salario por efectuar dicho puesto.

Evaluación del desempeño.

- Definir criterios y normas para el ocupante, sirven para trazar objetivos, metas y resultados que se deben alcanzar, etc.

Con lo ya visto y propuesto por Chiavenato, concluimos que la descripción de puestos lleva un papel fundamental en el proceso de RRHH el cual se ve involucrado en la cadena del proceso de RH como parte de un apoyo en cuanto definir el desarrollo correcto del colaborador en diversos aspectos dentro de la organización, de igual forma evaluar su rendimiento y desempeño en ese puesto específico.

1.2 Caracterización de la organización

Los servicios de la empresa están divididos en ciertas actividades que ayudan a que la empresa siga en funcionamiento, esto se adapta a partir de qué tipo de pedidos tengan,

como, por ejemplo; puede haber algunos que no necesitan todos los procedimientos, sino solo la de diseño, esta será el área que trabajará este pedido, en otras situaciones podría ser la fabricación completa del producto.

- Visión: Ser una Empresa sólida en el sector electrónico, con un desarrollo constante y economía estable.
- Misión: Crecimiento continuo de nuestro Capital Humano, para ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales con la más alta calidad, innovación, distinción y costo competitivo.

El objetivo de la empresa es dar servicios a las manufacturas, trabajar en torno a las necesidades y desarrollo de los clientes, tomando en cuenta que el servicio que se brinda es la renta y compra de equipos. Uno de los puntos más importante del envío de equipos, es un traslado que asegure que llegará en óptimas condiciones lista para instalar. La empresa ubicada en Ciudad Juárez está dedicada a línea blanca (La cual es el conjunto de electrodomésticos utilizados en la cocina, como lavadoras, neveras, etc.) en el bajío (Zona centro de México) todo lo relacionado a lo automotriz, y en Jalisco se encuentra el área multifuncional, se vende desde ropa, celulares y utensilios multifuncionales con esta tecnología.

Otras de las funciones que tiene en la prueba de la tecnología con nuestros clientes, como en esta situación donde Nike llega a probar la tecnología del producto en Flextronics, Cada empresa tiene su fuerte, pero sin descuidar todas las áreas. Brindamos servicios para lo que ellos van a desarrollar. Tanto diseñadores y desarrollo son encargados de que el

producto salga adecuado para el cliente, todas las pruebas como la anterior son dispuestas para convencer al cliente.

Áreas de trabajo.

Área de desarrollo

- Se encarga del desarrollo del programa el cual estará integrado en el software, cumpliendo todos los puntos que necesite el cliente y asegurándose de un correcto funcionamiento.

Área de diseño

- Se encarga de cómo será acoplado el hardware, integral y estéticamente, en base a las necesidades de los clientes.

Área compra y renta

- Renta y compra de equipos de línea blanca, automotriz etc., con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Roles de los integrantes

- Gerente administrativo
- Negocios y Ventas
- Gerente de operaciones
- Área de diseño
- Soporte técnico

- Área de Hardware
- Soporte mecánico
- Servicios técnicos
- Ingeniero de reparaciones

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Por medio de un análisis previo a una reunión que tuvimos con los integrantes de la empresa, se nos requirió adaptar su estructura organizacional que se ha encontrado desordenado dando resultado a la inefectiva integración de 3 nuevos trabajadores que no están integrados de una manera eficiente a la planta. Al igual que generar 3 puestos nuevos. Como equipo nos propusimos hacer un análisis de los puestos integrados para compararlos con el organigrama propuesto por la organización para corroborar que los trabajadores estén bien ubicados y en el caso que no lo estén, nosotros como equipo, nos daríamos a la tarea de dar una nueva propuesta de organigrama.

Tuvimos una reunión con el contacto en la que mencionó una deficiencia en su estructura, ya que se integraron personas nuevas en la empresa, sin embargo no tienen perfil, solamente están llenando espacios necesarios del trabajo, en este nuestra tarea es la creación de un organigrama en el que a futuro se puedan acoplar nuevos trabajadores de una manera más sencilla, pero para ello nos dimos cuenta que necesitaremos una re-evaluación del perfil del trabajador, para que sea más fácil de asignar a un área para no tener un desorden organizacional.

En cuanto a la importancia de la estructura organizacional nos hemos dado cuenta que nos ayuda a diversas cosas dentro de la misma organización, una de ellas es darle

sentido a diversos aspectos, uno de ellos nos servirá en la interacción con esta empresa, en cuanto ayudar a los colaboradores con el apartado de ubicar su lugar, a quien responderle, personal a su cargo y sus funciones mediante diversas herramientas que discutimos con la persona con la que tenemos contacto en la organización.

Entrevistamos a los nuevos integrantes, nos dio la oportunidad de tomar la información de perfil del trabajador ya integrado a la empresa, para verificar las especialidades y requisitos que se solicitó a sus trabajadores para la adecuada asignación de estos en sus respectivas áreas de trabajo. Con la finalidad de tener una idea clara de lo que ocurría en cada puesto para en un futuro contar con ayuda para futuras capacitaciones en generar competencias y habilidades específicas para ese puesto, al igual que tener los requisitos mínimos para llevar a cabo el trabajo en dicho puesto, de una forma clara y fomentando la toma de decisiones.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Tuvimos una junta corporativa con el contacto dentro de la empresa en la que llegamos a la conclusión de retomar el tema de la estructura. En primer lugar, nos comentó que se tiene que actualizar su organigrama, debido a que se integraron 3 puestos nuevos, propusimos analizar si se encuentran bien ubicados, para ver si hay que modificar algo dentro del organigrama de la empresa, o dejarlos en donde están ubicados actualmente, al igual que se piensan añadir otros 3 puestos y ya están propuestos en el organigrama, lo que nos lleva al siguiente punto, la descripción de puestos, que es necesaria para saber qué actividades se llevan a cabo en su puesto, de una forma detallada para saber también en que área se ubica y

el personal que tiene a su cargo, de igual forma a quién le responde, en este punto podemos ver que va de la mano con el organigrama.

La descripción de puestos es algo que propusimos antes de la intervención en el organigrama de forma que podamos analizar los puestos en el organigrama, para ver si están en el lugar adecuado, y de ser necesario, llevar a cabo modificaciones. Con lo anterior podemos concluir que en este PAP llevamos a cabo la descripción de puestos mediante entrevistas de los que ya están integrados a la empresa y, a su vez, analizar la propuesta del organigrama brindado y de ser necesario, implementar cambios.

A continuación, presentamos el cronograma de actividades que se llevaron a cabo para la elaboración de los proyectos.

ETAPAS	VERANO 2022																																			
	MAYO				JUNIO				JULIO																											
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8																												
MÓDULO, PLAN DE TRABAJO, ESCENARIO ASIGNADO	23	24	25	26	30	31	1	2	6	7	8	9	13	14	15	16	20	21	22	23	27	28	29	30	4	5	6	7	11	12	13	14				
Presentación e introducción																																				
Recaudar información sobre antecedentes, giro de la empresa y problemáticas																																				
Análisis y discusión sobre organigrama y DP																																				
Entrevistas																																				
Realizar descripciones de puestos																																				
Retroalimentación de las descripciones depuestos																																				
Análisis y elaboración el organigrama																																				
Retroalimentación del organigrama																																				
Correcciones y reporte ejecutivo																																				

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

El desarrollo que utilizamos como equipo de trabajo comenzó primero analizando los organigramas realizados por los PAP anteriores y el organigrama que actualmente tienen (Anexo1).

Realizamos un diagnóstico para generar un correcto análisis del organigrama. Necesitábamos analizar primero los puestos nuevos, y para ello teníamos que conocer su

descripción, que también intervendríamos. Propusimos comenzar primero por esa parte, a lo que la empresa accedió.

Analizamos en primera instancia el formato utilizado por la empresa y dialogamos con nuestro contacto al respecto, posteriormente validamos que cumpliera con los requisitos necesarios para la elaboración de una descripción de puestos acertada, detallada y confiable, por lo que utilizamos el formato utilizado por la empresa.

Propusimos generar entrevistas con los ocupantes de los puestos para recaudar la información, a lo que la empresa accedió con gusto, y así agendamos un día para llevar a cabo las entrevistas. Al llegar la cita, supimos cómo aplicar el formato de la entrevista adaptando la información sobre la cuál investigamos, con base a los trabajos que se realizan en la empresa, así mismo transcribiendo todas las entrevistas con el permiso de los entrevistados para así ubicar mucho más rápido la información y acoplarla de manera correcta en el formato.

Propusimos, después de las entrevistas, una segunda entrevista, ahora con los gerentes o supervisores inmediatos de cada puesto, con la finalidad de validar la información brindada por los colaboradores.

Las entrevistas no se pudieron llevar a cabo con los supervisores, dado que se encontraban bastante ocupados, por lo que propusimos enviarles la descripción hecha con las entrevistas para que ellos pudieran analizarlas y realizar correcciones de ser necesario.

La empresa modificó algunas descripciones, añadiendo mayores habilidades y competencias que según su criterio eran necesarias para llevar a cabo el puesto en cuestión

por lo que las incorporamos a la descripción que teníamos, con lo que únicamente faltaba informarle de los cambios a los colaboradores en dichos puestos.

Al tener esta información comenzamos a comparar el organigrama pasado y la descripción de puestos que se tenía anteriormente para saber si se necesitan o no algún cambio en las características del formato, y evaluar de igual forma si la propuesta brindada del organigrama por parte de la empresa estaba correcta o necesitaba alguna modificación.

Lo comparamos y se efectuaron pequeñas modificaciones a la propuesta para representar con exactitud las interacciones dentro de la organización. Se las presentamos al contacto de la empresa, y le parecieron adecuadas por lo que el organigrama fue aprobado.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

El proyecto en este periodo fue el apoyo en el área de recursos humanos de la empresa para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, con ello desarrollar habilidades y competencias nuevas. Las entrevistas realizadas a los trabajadores dieron como resultado una amplia base de información, su análisis nos permitió la adaptación de esta en los respectivos documentos de análisis de puestos, así mismo se compararon las necesidades de puesto por parte de la empresa y las que ofrecían los nuevos ocupantes. El organigrama implementado por parte de nuestro equipo ayuda al posicionamiento de los nuevos y futuros ocupantes de puesto, lo que permitirá que la empresa no tenga fugas de información y desorden en la cadena de mando de la organización. Sus trabajadores tendrán claro quién será su supervisor dado el cargo que tengan, o la información que necesiten.

2. Productos

Organigrama

El plan para el organigrama fue analizar primero el organigrama propuesto por la empresa, por lo que tendríamos que analizar primero los puestos que se integrarían para poder validar el organigrama propuesto.

El organigrama es jerárquico de 4 niveles desde el CEO hasta los operadores, los últimos fueron los puestos agregados por lo que el proceso fue más sencillo en la actualización del organigrama.

Con el organigrama se logra que la estructura quede bien definida y los ocupantes de puestos tienen clara la cadena de mando haciendo más fácil la ubicación y distribución dentro de la organización. Además de establecer y dividir las tareas con los supervisores para evitar la saturación con demasiadas personas.

Descripción de puestos

Se elaboraron tres descripciones y perfiles de puesto, sólo una de ellas cuenta con la aprobación del supervisor a cargo, las otras dos están pendientes de esa aprobación.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Johann Nicolas Cortés Tello. En este inicio de PAP he tenido como reto comenzar a relacionarme con una empresa que tiene problemáticas que yo no he tratado en el campo laboral, ahora mismo siento un poco de intriga de todo lo que nos va a llevar recaudar toda la información posible para analizarla y estar al pendiente de qué cambios serán necesarios y como debemos modificarlos a las necesidades del cliente.

Después del primer contacto con la empresa, siento mucha más confianza, ya que por suerte la persona para la que estamos haciendo las prácticas fue muy directa con lo que necesitaba y nos intentó unir de manera rápida y efectiva al organigrama de cómo están organizados.

Ahora, al tener el conocimiento de lo que es su problemática y cómo han estado trabajando con previos equipos, lo que me hizo darme cuenta de la cantidad de variantes que pueden llevar a tener problemas en las empresas, desde una persona en un puesto incorrecto y como algo tan pequeño puede llevar al mal funcionamiento o desorden de una empresa.

Al identificar las principales problemáticas, nos enfocamos en los trabajadores en los que debemos hacer para un nuevo organigrama, en el que se acoplen de manera efectiva y tengan bien en claro los requisitos del puesto, lo que se me hizo una de las cosas más importantes para afirmar mi pensamiento de cómo es necesario saber a quién contratas y cómo esa persona percibe el puesto, sus requisitos, si se necesita más o menos, si es capaz o no, si tiene alguna habilidad que compense alguna característica que no tenga dentro del perfil de trabajo.

Para nosotros nuestra experiencia PAP fue algo que nos dejó mucha experiencia laboral, la experiencia de nuestros mentores nos ha ayudado a resolver dudas y la problemática inicial de nuestro trabajo, desde el inicio de nuestro proyecto se nos ha brindado todas las bases para su realización. Nuestro trabajo ha enfrentado la problemática de una falta de orden sobre los campos laborales dentro de una empresa, hablando de la distribución de trabajo y sus puestos, lo que nosotros hicimos es darle una revisión a los nuevos tres trabajadores quienes se encontraban desordenados en la tabla del organigrama, para ello tuvimos que revisar y entrevistar a cada uno de estos trabajadores para conocer qué actividades hacían dentro de su área laboral e informar a los supervisores o puestos altos sobre esto.

Javier Bermúdez García. Fue una experiencia enriquecedora tener contacto con una empresa de un giro muy diferente a la mía, ya que tenía que abordar temas nuevos y a veces confusos para mí, lo que no fue un problema porque adoro aprender nuevas cosas como poner en práctica el liderazgo, que para mí siempre había estado y el momento de ponerlo en práctica fue al liderar las entrevistas con los trabajadores, me puse en sus zapatos para

captar bien su rol dentro de la empresa, al igual que con nuestro contacto, con el que pude detectar áreas de oportunidad, las cuales hice mención.

En el proyecto llevé a cabo mi pensamiento lógico y racional en el momento de tener que alinear, analizar y verificar los puestos en el organigrama, para que tuvieran sentido y fuera fácil de comprender para cualquiera que lo viera dentro de la organización.

El PAP para mí fue de suma importancia en mi vida profesional, ya que lo elegí pensando en lo que necesitaba en la empresa familiar, escogí este proyecto por las habilidades y conocimientos que deseaba obtener para aplicarlos, debo decir que excedieron mis expectativas y me encuentro sumamente satisfecho.

3.2 Aprendizajes logrados

Johann Nicolas Cortés Tello. En esta sección daré a conocer las experiencias que llegué a experimentar durante mi trabajo PAP. Soy estudiante de comercio y negocios globales y me pude dar cuenta de la importancia que tiene la organización de un organigrama, lo importante que es el conocimiento de las actividades dentro de una empresa y cómo esto puede afectar de maneras inimaginables. Desde el inicio del trabajo PAP me di cuenta de algunos retos que tendría, como trabajar en equipo, ya que es algo que, aunque se imponga tanto en el ITESO, nunca llegué a trabajar sincronizado, pero en este caso de la vida real, me di cuenta lo valioso y bueno que es trabajar espalda con espalda. Ya que cuando se me olvidaba algo, mi compañero me apoyaba y viceversa.

Analizar a una empresa de pies a cabeza buscando problemas era algo que pensaba que me iba a tardar, pero no fue así, fue fácil identificar el problema, más no tomar una

decisión final para entregar resultados o avances a nuestro cliente, ya que teníamos que seguir un orden para poder hacerlo correctamente, tanto con tiempos y adquisición de información que nos respaldaría y nos daría bases concretas para definir el producto final.

Javier Bermúdez García. El proyecto fue de mucha ayuda para poner en práctica mi responsabilidad y profesionalismo en el momento de mantener mi palabra en cuanto a entregas tanto con la empresa, como con mi compañero al momento de reunirnos y trabajar en conjunto. Desarrollé habilidades de responsabilidad y compromiso más afinadas y confiables, las cuales me las llevo a mi día a día.

3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos

Javier Bermúdez. Me sentí muy realizado y feliz de que el contacto con la empresa pudiera apreciar nuestra disposición y actitud servicial que tuvimos durante el proyecto y que hiciera mención al respecto, como el liderazgo y responsabilidad, sin pasar por alto el compromiso con el proyecto y que nos comprometiéramos de verdad. Para mí sus comentarios de que le sirviera nuestro trabajo y estuviera contenta con ello me hace sentir satisfecho.

Johann Nicolas Cortés Tello. Me siento muy satisfecho de la comunicación que tuvimos, al igual que la atención que se nos dio siempre fue muy atenta y puntual. Las palabras que recibimos conforme a nuestro trabajo fueron muy alentadoras y me hizo pensar en cómo mi trabajo fue importante y aún más cuando tuvo impacto. Me siento realizado al haber cumplido con mis objetivos del proyecto.

4. Bibliografía y otros recursos

Chiavenato Idalberto (2008) Planificación de recursos humanos. Modelo de sustitución de los puestos clave.

Gestión del Talento Humano (pp. 85, 222-228)

García Iván (2017) ¿Para qué sirve un organigrama? Emprenderpyme

[¿Para qué sirve un organigrama? | Objetivos del organigrama \(emprenderpyme.net\)](#)

Conexión ESAN. (2017, 17 julio). *Pasos a tener en cuenta antes de diseñar un organigrama*. ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/pasos-a-tener-en-cuenta-antes-de-disenar-un-organigrama#:~:text=Para%20hacer%20un%20organigrama%20se,entre%20los%20%C3%B3rganos%20o%20cargos.>

Secretaría de Salud Gobierno de Jalisco. (2011, junio). *GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS*. Secretaría de Salud.

https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf

5. Anexos generales

Anexo 1. Organigrama

