

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

**Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno**

**Programa**

**Desarrollo de competencias para la gestión en micro pequeñas y medianas  
empresas**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**



**ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara**

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

**Formalización y reestructuración de una empresa trasnacional**

**PRESENTAN**

Programas educativos y Estudiantes

Lic. Administración de Empresas. Diego Aguilar Villarreal

Lic. en Relaciones Industriales. Daniel Liam Maldonado Carrillo

**Profesor PAP**

Juan Carlos Flores Organista

Paz Cecilia Michel Estrada

Tlaquepaque, Jalisco, 01 de diciembre de 2022

## ÍNDICE

<i>Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional</i> .....	3
<i>Resumen</i> .....	5
<i>1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional</i> .....	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto .....	6
1.2 Caracterización de la organización .....	10
1.3 Identificación de la(s) problemática(s) .....	12
1.4. Planeación de alternativa(s) .....	13
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora .....	14
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos .....	20
<i>2. Productos</i> .....	23
2.1 Reporte ejecutivo .....	23
<i>3. Reflexión crítica y ética de la experiencia</i> .....	24
3.1 Sensibilización ante las realidades .....	24
3.2 Aprendizajes logrados .....	26
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos .....	27
<i>4. Bibliografía y otros recursos</i> .....	28

## 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 se 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 éste 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

Este documento tiene el propósito de exponer el trabajo realizado durante el período de otoño 2022 del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) “Gestión del Cambio, del talento humano y la efectividad organizacional.” El objetivo principal del proyecto fue completar tres descripciones y perfiles de puestos realizados en el PAP del periodo de verano 2022, además de actualizar el organigrama de la empresa y empezar hacer un proceso formal de contratación. Estos objetivos fueron llevados a cabo por los estudiantes actuales del proyecto en modalidad virtual, mediante entrevistas con los gerentes de la organización.

Los resultados obtenidos fueron el cumplimiento de los objetivos de los cuales se obtuvieron las tres descripciones de puesto, así como el organigrama actualizado en su totalidad y un avance del proceso de contratación. El proyecto se logró gracias a la administradora de la empresa ya que era quien era nuestro contacto directo mantenía la comunicación con los gerentes.

Se le recomienda a la empresa seguir trabajando con las descripciones de puesto de nuevas áreas que se vayan integrando, así como, la actualización de estas después de un periodo de tiempo dado de ser necesario.

## 1. 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

La estructura organizacional es la forma como se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización. (Myriam, 2020)

Cuando una empresa realiza su estructura organizacional persigue alcanzar lo siguiente: determinar los distintos departamentos y áreas de funcionamiento que integran la organización. Crear el sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo y áreas de responsabilidad y delinear los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización. La importancia de una estructura organizacional reside principalmente en los siguientes puntos: brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección.

Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento. Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores. Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular. Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último. Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, por ejemplo, planificación financiera y contabilidad. (Myriam,2020)

Antes de iniciar la búsqueda de una persona nueva para un puesto de trabajo, es esencial tener identificadas las responsabilidades del puesto, así como las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo. La descripción de puestos es una herramienta que consiste en listar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía.

También se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto. Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un puesto de trabajo en el negocio. Permite atraer a la persona adecuada a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos. (Óscar, 2021)

Algunos elementos que se incluyen en una descripción de puestos son los siguientes, si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar, mientras más específico sea, más efectivo será para contar con la persona ideal para el puesto. Nombre del puesto, posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc.), puesto del supervisor directo, puesto de los subordinados directos, funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada, relación con otros departamentos de la empresa, competencias requeridas, conocimientos requeridos, nivel educativo y formación, nivel de experiencia en áreas específicas, requisitos específicos del puesto como: disponibilidad de viajar, cambio de residencia, horario laboral, edad, etc. (Óscar, 2021)

Algunos beneficios de la descripción de puestos son los siguientes:

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente. Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto. Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.

- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Las descripciones de puestos son esenciales para la gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad de la persona. Una buena definición de las tareas, responsabilidades y competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales. (Óscar, 2021)

Otro elemento importante en una organización es tener un organigrama bien hecho y con todos los puestos de trabajo que hay. El organigrama es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Esta herramienta es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos. (Pablo, 2020)

Para Tamara Vargas (2020), autora del blog TramitApp, los organigramas son un documento esencial para entender cómo funciona la organización de una empresa. Existen varios tipos de organigrama, entre los más comunes podemos encontrar, el organigrama vertical, muestra las relaciones que existen entre los distintos departamentos. Todas las áreas parten de la dirección de la empresa, definiendo los

niveles de subordinación. El organigrama horizontal, lo que diferencia a este organigrama es la cohesión que muestra en las relaciones internas de la compañía.

Eso se debe a que los cargos se distribuyen fomentando la comunicación entre departamentos. La forma horizontal de los cargos genera mayor cohesión y colaboración de los equipos. El organigrama mixto, Es la unión de los elementos verticales y horizontales que representan los dos organigramas anteriores, aprovechando mejor el espacio gráfico del documento. En la parte vertical se articulan las áreas de la compañía, mientras que en la horizontal se establecen los departamentos y cargos. Y el organigrama matricial, combina una disposición vertical, pero distribuye las jerarquías y las áreas de forma horizontal. Su nombre proviene al convertir todas las líneas de la empresa en la misma matriz. (Tamara,2021)

## 1.2 Caracterización de la organización

La empresa tiene como objetivo brindar servicios de renta y venta de equipos, programas y softwares a empresas manufactureras, en torno a las necesidades y desarrollo de los clientes.

Buscan “Proveer oportuna y profesionalmente soluciones integrales en tecnología informática y telecomunicaciones, orientadas a la satisfacción del cliente y a lograr la confianza del mercado, apoyados en nuestra experiencia, en el constante mejoramiento de los procesos internos y en alianzas estratégicas con nuestros proveedores, dando cumplimiento a los requisitos normativos, legales y contractuales aplicables”.

Tienen como visión, “Ser reconocidos como una empresa líder en la integración de servicios y soluciones de tecnología informática y de telecomunicaciones del sector empresarial público y privado”.

Y su misión es, ser una “Empresa líder en la integración de servicios y soluciones de tecnología informática y de telecomunicaciones para el sector empresarial público y privado, como socio tecnológico, soportados para ello en alianzas estratégicas con proveedores de alto nivel, con el fin de lograr el máximo beneficio mutuo y la satisfacción del recurso humano”.

La organización se encuentra liderada por directores que se encuentran en Estados Unidos, en México existe un responsable (Operation and Sales Manager) y una administradora (Office Manager) ambos como mandos superiores.

Por debajo del puesto de Operation and Sales Manger se encuentran las áreas de diseño, liderado por el puesto de Mechanical Designer Sr. y encargado de los puestos de diseñador Jr., el puesto de Mechanical Technical Support y el técnico en ensamble. El área de hardware la lidera el puesto de ATE y como subordinados están el puesto de Technical Support and Repair Specialist Engineer y el puesto de Manager Technical Support. El área de software lo lidera el Test Development Engineer y tiene como subordinados los puestos de ingeniero de soporte y desarrollador y el puesto de Test Support Technician que tiene a su cargo al puesto de Test Support Engineer. El encargado de Ciudad Juárez tiene como subordinado al puesto de ingeniero en soporte técnico y tiene contacto con el puesto de Operation and Sales Manager. Y por último está el puesto de Project Manager que le responde directo a la dirección de Estados

Unidos y tiene contacto con Operation and Sales Manager y tiene como subordinado al puesto de Services and Sales Engineer.

### 1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Analizando y entendiendo la problemática de la empresa, que se trabajó en el PAP de verano 2022. Se propuso corroborar y modificar las descripciones de puestos ya trabajadas anteriormente para así, hacer un análisis correcto y más a profundidad de los nuevos puestos de trabajo y completar y diseñar un nuevo organigrama para la organización.

El equipo PAP que trabajó en el verano 2022 con la organización, realizó los antecedentes para este periodo, que fueron sobre la estructura organizacional y tres descripciones de puesto. La falta de la estructura organizacional y de descripciones de puesto puede generar muchos conflictos tanto internos como externos: los problemas potenciales internos que consideramos son los más probables y de mayor impacto son problemas con la jerarquía y las responsabilidades, al no haber claridad, puede suceder que empleados tengan responsabilidades que no les corresponden, falta de responsabilidad, y al momento de querer solucionarlo, no existe una base sólida que especifique estas responsabilidades, y puede caer en peleas de poder injustificadas.

Para la parte de la estructura organizacional, se enfocó en tener un organigrama preciso y avalado por la empresa, que fue el resultado del trabajo conjunto de la propuesta de la empresa con el equipo, donde se analizaron los puestos de la empresa que ya estaban contemplados, así como los nuevos puestos a definir.

Analizando y entendiendo la problemática, nos enfocaremos en la corrección de las descripciones de puestos trabajadas anteriormente, así como proponer un

organigrama con los puestos nuevos integrados. Este asunto es crítico, para que tanto los empleados y los directivos tengan un punto de referencia en cuanto a las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo y sepan la importancia y requerimientos del puesto.

#### 1.4. Planeación de alternativa(s)

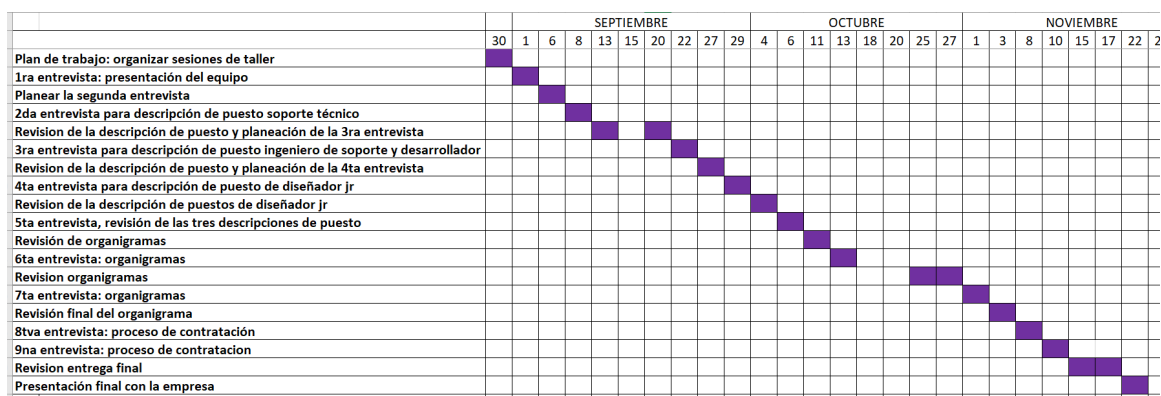
Se realizaron tres entrevistas de manera virtual con los jefes directos de los puestos y la administradora de la empresa, en estas entrevistas elaboramos punto por punto del formato de las descripciones de puesto, se platicó y discutió sobre lo que se propone, agregar información necesaria, y dejar pendiente información que no esté disponible en el momento. Una vez terminadas las descripciones de puesto, se presentó la propuesta de organigrama integrando estas nuevas áreas de trabajo.

A continuación, presentamos el cronograma de las sesiones planeadas.

### Imagen 1

#### *Cronograma de actividades*

*Nota.* Elaboración propia



### 1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

De acuerdo con lo planeado y descrito en el punto 1.4, las sesiones se llevaron a cabo de la siguiente manera.

Primera sesión	
Fecha: 30-ago-2022	Objetivo: Plan de trabajo
La primera sesión por equipo, conocimos un poco más sobre la empresa y del trabajo que se realizó en el PAP de verano 2022, vimos cómo iba a ser la metodología del trabajo en las sesiones y empezamos a revisar documentos sobre la importancia de las descripciones de puesto y organigramas, así como el formato de descripciones de puesto que utilizamos.	

Primera entrevista	
Fecha: 1-sep-2022	Objetivo: plan de trabajo
Tuvimos una plática con la administradora de la empresa donde nos presentamos como equipo, nos pusimos de acuerdo en cómo vamos a estar trabajando y corroboramos el trabajo e información que teníamos sobre el PAP pasado de verano 2022 y conocimos un poco de lo que hace la empresa.	

Segunda sesión	
Fecha: 6-sep-2022	Objetivo: planear segunda entrevista
<p>En la tercera sesión, se revisó la descripción de puestos de se había trabajado anteriormente y se planeó la primera entrevista que se iba a tener con el director de la empresa y la administradora sobre el puesto de soporte técnico.</p>	

Segunda entrevista	
Fecha: 8-sep-2022	Objetivo: descripción de puesto soporte técnico
<p>La entrevista la realizamos con la administradora y el director de la empresa y empezamos a trabajar en la descripción de puesto de soporte técnico, donde utilizamos un formato que nos servía de guía para realizar las preguntas (anexado a continuación). La entrevista fue muy amena, todos contaban con apertura para el trabajo y fluyó muy bien la plática.</p>	

Tercera sesión	
Fecha: 13-sep-2022	Objetivo: planear tercera entrevista
<p>El equipo revisó la descripción de puesto de soporte técnico para presentarlo como versión final. Y se revisó la descripción de puesto del siguiente puesto a trabajar que fue ingeniero en soporte técnico.</p>	

Tercera entrevista	
Fecha: 22-sep-2022	Objetivo: descripción de puesto ingeniero de soporte y desarrollador
En la tercera entrevista, volvimos a reunirnos con las mismas personas, pero ahora para trabajar en la descripción de puestos de ingeniero de soporte y desarrollador.	

Cuarta sesión	
Fecha: 27-sep-2022	Objetivo: Planeación cuarta entrevista
Se revisó la descripción de puesto de ingeniero de soporte técnico para presentarlo como versión final. Y se revisó la descripción de puesto del siguiente puesto a trabajar que fue el diseñador jr.	

Cuarta entrevista	
Fecha: 29-sep-2022	Objetivo: descripción de puesto diseñador Jr.
En esta entrevista, trabajamos con la administradora y el jefe directo del puesto de diseñador jr. Para esta entrevista, el ambiente se tornó pesado en un principio por la actitud del jefe directo del puesto, no tenía intenciones de colaborar, no hubo apertura en un principio y se tenía que poner todo lo que él decía tal cual, conforme se fue desarrollando la sesión, tuvo una mejor actitud y fue fluyendo mejor la entrevista.	

Quinta sesión	
Fecha: 4-oct-2022	Objetivo: planeación quinta entrevista
Se revisó como equipo la descripción de puesto de diseñador jr. para presentarlo como versión final y empezamos a ver la importancia de los organigramas	

Quinta entrevista	
Fecha: 6-oct-2022	Objetivo: Descripción de puesto versión final
Para la quinta sesión revisamos con la administradora que las descripciones de puesto estén correctas, estuvieran bien redactadas y con la información que nos proporcionaron en las entrevistas, al final de la sesión se las hicimos llegar por correo electrónico para que las pudiera checar con los jefes de la empresa.	

Sexta sesión	
Fecha: 11-oct-2022	Objetivo: planeación sexta entrevista
Para esta sesión vimos a profundidad el tema de los organigramas y su importancia, como equipo únicamente, revisamos el organigrama que tenía la empresa actualmente y preparamos una primera propuesta de organigrama con los tres nuevos puestos de trabajo.	

Sexta entrevista	
Fecha: 13-oct-2022	Objetivo: Organigrama
<p>Nos juntamos con la administradora y le presentamos el organigrama y nos dimos cuenta de que el organigrama que teníamos no era el actual y ahí en la entrevista realizamos un segundo organigrama a como lo tenían actualmente más los tres nuevos puestos</p>	

Séptima sesión	
Fecha: 25-Oct-2022	Objetivo: Organigrama
<p>En esta sesión terminamos el organigrama en limpio y en el programa adecuado para presentarlo formalmente y enviarlo por correo y que nos hicieran observaciones.</p>	

Séptima entrevista	
Fecha: 3-nov-2022	Objetivo: Organigrama
<p>En esta entrevista, analizamos el organigrama con la administradora y nos hizo algunas observaciones que hacían falta por modificar y nos integró un nuevo puesto de trabajo que se iba a contratar semanas después.</p>	

### Octava sesión

Fecha: 8-nov-2022

Objetivo: Organigrama

En esta sesión corregimos el organigrama con todas las observaciones que nos habían indicado y se lo hicimos llegar a la administradora por correo electrónico.

### Octava entrevista

Fecha: 10-nov-2022

Objetivo: Proceso de contratación

Para esta entrevista, nos volvimos a reunir con la administradora y tocamos el tema del organigrama muy rápido, en donde el organigrama ya estaba en la forma correcta. Y empezamos a platicar sobre cómo es el método de contratación que tenían en la empresa. Y nos dimos cuenta de que no tenían un proceso documentado ni formal. Empezamos a realizar una lista en un documento con todas las actividades que realizan para la contratación de un nuevo puesto de trabajo.

### Novena entrevista

Fecha: 17-nov-2022

Objetivo: Proceso de contratación

En esta última reunión con la administradora, revisamos de nuevo el proceso de contratación para ver si hacía falta algún punto o proceso que agregar y al terminar la sesión, le hicimos llegar por correo electrónico este proceso a la administradora.

Presentación final	
Fecha: 22-nov-2022	Objetivo: Presentación final
<p>Para la última sesión, nos reunimos solamente con la administradora y le presentamos todo el trabajo que se había realizado a lo largo del semestre, así como nuestros aprendizajes y conclusiones. Al final de la sesión la administradora también nos dio una retroalimentación en general.</p>	

#### 1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Los resultados que obtuvimos fueron muy concretos, y fueron el objetivo desde el principio de nuestro trabajo en conjunto con la empresa. Cada semana, teníamos entrevistas con la administrativa, con la persona encargada de un puesto, y con el gerente general, para dialogar y completar una descripción de puesto por día si era posible. En esas dos horas se completaba una descripción de puesto casi en su totalidad, aunque en ocasiones quedaban datos pendientes, los cuales terminamos de completar la siguiente semana.

Estas entrevistas dieron como resultado tres descripciones de puesto completas y aprobadas por los directivos, el organigrama de la empresa igualmente aprobada con el correcto orden jerárquico, división por área y las relaciones de los puestos, y el inicio del proceso de contratación.

**Tabla 1***Tabla de trabajo*

	¿Qué se planeó?	¿Qué se hizo?	Resultados
Sesión 2 1ra entrevista	Se planeó una entrevista con las personas encargadas del puesto de soporte técnico	Se entrevistó al director de la empresa junto con la administradora sobre el puesto de soporte técnico	Perfil y descripción de puesto de soporte técnico
Sesión 4 2da entrevista	Se planeó una entrevista con las personas encargadas del puesto de ingeniero en soporte y desarrollador	Se entrevistó al director de la empresa junto con la administradora sobre el puesto de ingeniero de soporte y desarrollador	Perfil y descripción de puesto ingeniero de soporte y desarrollador
Sesión 6 3ra entrevista	Se planeó una entrevista con las personas encargadas del puesto de diseñador jr.	Se entrevistó al gerente de diseño de la empresa junto con la administradora sobre el puesto de diseñador jr.	Perfil y descripción de puesto diseñador jr

Sesión 8  Revisión de todas las descripciones de puestos en su formato final	Se planeó darles una revisada final a las tres descripciones hechas y mandarlas a la administradora de la empresa	Se revisó a profundidad las descripciones de puestos y se mandaron a la administradora para que diera el visto bueno	Se recibió retroalimentación de las descripciones y se corrigieron
Sesión 9  Organigrama	Revisar el organigrama para hacer una propuesta con los tres nuevos puestos	Se hizo una entrevista con la administradora de la empresa para realizar un organigrama conforme los nuevos puestos	Primera propuesta del organigrama con los nuevos puestos de trabajo
Sesión 10  Organigrama	Se planeó pasar el organigrama en limpio y en el programa adecuado para presentarlo en limpio a la administradora	Se presentó el organigrama a la administradora y nos dio observaciones para cambiarlas en el organigrama	Organigrama de la empresa con los puestos actuales

Fuente. Diseño propio

## 2. Productos

### 2.1 Reporte ejecutivo

Nombre	Formalización y restructuración de una empresa trasnacional
Objetivo	En este reporte se puede observar todo lo trabajado en los talleres, desde las actividades realizadas, los temas revisados y los resultados obtenidos. El objetivo es que la organización pueda ver de manera clara y organizada lo trabajado en las sesiones.
Estructura	Nombre de la empresa, titular del proyecto, el objetivo general, el plan de trabajo, las actividades realizadas, el cronograma, los productos y/o resultados entregados, las recomendaciones a los directivos de la empresa u recomendaciones para el próximo periodo escolar.
Plan de trabajo	Organizamos las sesiones por Microsoft Teams, cada jueves de 4 a 6 de la tarde. Las primeras tres sesiones revisamos descripciones de puestos y posteriormente actualizamos el organigrama de la empresa.
Actividades	Se realizaron tres descripciones de los nuevos puestos de trabajo, un organigrama actualizado con estos nuevos puestos de trabajo y puestos futuros, así como un avance importante de su proceso de contratación.

### 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

##### **Diego Aguilar Villarreal**

A pesar de que estudio administración de empresas, no había tenido la oportunidad de enfocarme en los temas de descripción y perfil de puesto y organigramas; en las materias que llevé en la carrera, estos temas los veíamos muy general y no tan a profundidad. Este proyecto me dio oportunidad de ver la importancia de lo que es tener bien descrito un puesto de trabajo, ya que ahí se encuentran todas las actividades y tareas a realizar y con quienes se tiene comunicación dentro de la organización.

Hay ocasiones que los gerentes o dueños de empresa no les dan la importancia necesaria a estos temas y al momento de querer contratar a gente para esos puestos de trabajo al final sale contraproducente, ya que no tienen la idea de qué perfil están buscando y qué actividades realizan concretamente.

##### **Daniel Liam Maldonado Carrillo**

Como estudiante de Relaciones Industriales, formar parte de este proyecto ha sido muy enriquecedor para mi vida laboral. El trabajo con la organización fue totalmente enfocado en los Recursos Humanos, específicamente la estructura organizacional: el organigrama y descripciones de puesto; anteriormente entendía la importancia de estos

aspectos como la base indispensable de cualquier organización, pero ver el efecto de la falta de estos mismos fue una experiencia de mucho valor.

La falta de formalización es muy común en el país, y es sorprendente cómo pueden las organizaciones no solo no entender la importancia de contar con esta estructura, sino seguir de pie. Existen varias razones por las que una empresa se niega o es ignorante a la formalización, y pude observar varias: por una parte, al ser pocos empleados, se vuelve más fácil dividir las responsabilidades, afortunadamente, ahora que se está necesitando más personal, se vio la necesidad de definir los nuevos puestos, y con ellos, redefinir los ya existentes.

Otra causa que vi fue que el gerente, que se notó en un principio con duda con lo que pretendíamos hacer, pero a la hora de hablar con él entendió la importancia y estuvo más dispuesto a colaborar. Lo de impacto más inmediato que hicimos fue el organigrama, considero que es indispensable contar con uno, y esto va a ser de gran ayuda para las relaciones dentro de la empresa.

Me quedo con la expectativa para que continúen con el proceso de contratación, otro pilar de cualquier empresa. Sinceramente considero que el trabajo se hizo solo, aunque nuestra intervención forzó hacer este trabajo, es algo que considero que los directivos pueden generar por sí solos, ya que ellos son los que más conocen su organización.

Con este proyecto las problemáticas que atendimos fue completar las descripciones de puestos de tres nuevos puestos, y reestructurar el organigrama. Esto refleja que a la empresa le falta seguir formalizando.

### 3.2 Aprendizajes logrados

#### **Diego Aguilar Villarreal**

Trabajar en este PAP me hizo ser más consciente de la importancia de tener una buena estructura organizacional dentro de una empresa, ya que el no contar con documentación formal, así como son las descripciones de puesto, procesos de cualquier tipo por escrito o diagramas, organigramas bien hechos, pueden llegar a causar confusión en ciertas actividades y pueden llegar a tener una mala comunicación dentro de la misma.

Aunque en las sesiones con los gerentes de la empresa y la administradora tuvimos mucho apoyo de nuestra asesora, me pude dar cuenta que, al momento de comenzar la sesión, tomaba la iniciativa rápido. Al mismo tiempo aprendí cómo hacer una descripción y perfil de puesto de manera correcta.

#### **Daniel Liam Maldonado Carrillo**

Este proyecto fue la manera perfecta de ver temas fundamentales sobre mi profesión en práctica. Uno pensaría que ser parte de una empresa transnacional tendría su estructura bien definida, y este proyecto me ayuda a tener los ojos abiertos. Salgo con un conocimiento sólido sobre las descripciones de puestos, y los grados de descripción a lo que pueden llegar. Pude observar la resistencia de un ejecutivo al trabajo que hicimos, pero al hacerlo también vimos un cambio de actitud al entender su importancia. Hacer la estructura no es lo difícil, lo difícil es tener la iniciativa.

### 3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos

#### **Diego Aguilar Villarreal**

La retroalimentación de parte de la administradora fue en lo general positiva. Nos comentaron que tuviéramos la suficiente seguridad al momento de exponer a pesar de tener menos edad que las demás personas, que mientras fuéramos expertos en el tema, no hay por qué sentirse menos. También nos hizo el comentario que a diferencia de equipos pasados con los que había trabajado, nosotros fuimos uno de los mejores con los que había trabajado en cuestión de organización y entregables.

#### **Daniel Liam Maldonado Carillo**

La administrativa tuvo una experiencia muy positiva con nosotros. No fue de muchas palabras, pero estuvo muy conforme con los resultados y nuestro desempeño. Donde más se explayó fue en un consejo que nos dio a mí y a mi compañero, que fue tener más seguridad al participar, a no tener miedo a que nos equivoquemos, y en caso de equivocarnos, ser honestos al respecto. Me agradó mucho este consejo porque no solo aplica para trabajos escolares o laborales, puede ser aplicado a todo.

#### 4. Bibliografía y otros recursos

Nirian, P. O. (14 de abril de 2021). *blog people next*. Obtenido de

<https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Quiroa, M. (28 de mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Vargas, T. (2020). *TramitApp*. Obtenido de <https://www.tramitapp.com/blog/los-tipos-de-organigramas-mas-utilizados-en-la-actualidad/>