



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

“Desarrollo del análisis, descripción y valuación de puestos en una empresa de prestación de servicios profesionales de seguridad e higiene, protección civil, medio ambiente y capacitación.”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ESPECIALIDAD ANÁLISIS FINANCIERO

Presenta:

David Ramírez Beltrán

Matrícula: 201921450

Asesor: Dr. Noé Chávez Hernández.

Coacalco de Berriozábal, noviembre 2024

Agradecimientos

- Mis Padres:* Un párrafo no hace justicia, a lo que ustedes significan para mí, así como todo lo que han hecho, este no es solo mi logro si no el de ustedes también, por cada desvelada, mala noche que pasaron hoy les quiero dar las gracias, por confiar en mí y que esto sea el inicio de algo más grande, que sé que se lograra siempre y cuando ustedes estén conmigo, los amo.
- Mis Abuelos:* Mi segunda madre que partiste antes de que yo entrara a la universidad, hoy te puedo decir que se acabó, sea donde sea que estés sé que estas bien y aún más sé que estarías orgullosa. Mientras tanto abuelito, gracias por todo y la confianza, vamos por más.
- Mi hermano:* Me cuidaste cuando estuve enfermo, me tapabas cuando me quedaba dormido, has sido un aliado en esta aventura que hoy termina pero que no es la última, gracias por todo y un día espero recompensar lo buen hermano que has sido conmigo.
- Mi pareja Miriam:* Llagaste en el lapso final de la carrera y la verdad es que no habría podido hacerlo sin ti en este tramo, gracias por todo el apoyo en todos los sentidos que me has dado, así como el equilibrio que le has dado a mi vida, gracias por todo cariño.
- Asesor Interno:* Gracias por guiarme en este tramo final y por todo el conocimiento que me transmitió, no solo en estas residencias, sino en toda la carrera, a pesar de no haber tenido una clase presencial con usted, fue de mis favoritos y de los que más aprendí y cosas me llevo.

Rubí: Eres más que solo una compañera de clases y más que una amiga, si este camino se pudo sobrellevar de mejor manera fue gracias a ti, fuiste la más bonita compañía en este camino llamado universidad y espero que los caminos no se separen, porque significas mucho en mi vida.

Lorena: La primera persona con la que interactué en la universidad, mi mejor amiga, que, aunque la vida nos haya separado de salones, no fue impedimento y agradezco a la misma que sigues en ella y espero que siga siendo así, durante muchos años más.

Mi perrita Nena: Estás conmigo desde los 14 años, has estado noches de desvelo a mi lado haciendo tareas y proyectos nunca me has abandonado y tú has sido parte del camino, todo el desvelo y compañía no fueron en vano te amo.

Mis Gatitos: A mi Anya que comenzaste construir el puente que no pudiste ver terminado, a mi Ashley bebe que dejaste este mundo a días de terminar el proyecto, a mi goku, pepe, kaguya que siguen conmigo, a los bebes que la vida me puso en el camino, les puedo decir que sin su apoyo en las noches fáciles y difíciles esto no hubiese sido posible.

Resumen

El desempeño eficiente es lo que toda organización busca, pero este no se logra de manera automática, sino más bien es el resultado de una buena administración y cuando se cuenta con esta se nota y de igual manera cuando se carece de esta también se nota, por ello la importancia de contar con una buena administración, el objetivo de este trabajo fue demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valuación de puestos en una empresa y como gracias a estas herramientas la organización se verá mejorada, utilizando una metodología mixta, siendo la parte del análisis y descripción la parte cualitativa y la valuación de puestos la cuantitativa a través de una guía de entrevista considerando como población el área de proyectos en su totalidad en busca de oportunidades de mejora para contribuir y fortalecer la organización, comunicación y ambiente del área de trabajo para el logro de objetivos organizacionales.

Índice

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO	15
1.1 Introducción	16
1.2 Justificación	18
1.3 Problemática específica a resolver.....	20
1.3.1 Antecedentes de la situación problemática	20
1.3.2 Análisis de la situación problemática	20
1.3.3 Definición del problema o problemas.....	21
1.4 Objetivos	22
1.4.1 General	22
1.4.2 Específicos	22
1.5 Alcances	22
1.6 Limitaciones.....	22
1.7 Hipótesis	23
1.8 Viabilidad del estudio	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Estado del arte	25
2.2 Marco Teórico (fundamentos teóricos).....	31
2.2.1 Análisis de puesto	31

2.2.2 Descripción de puestos	33
2.2.3 Valuación de Puestos	38
CAPÍTULO III. DESARROLLO	43
3.1 Enfoque	44
3.2 Tipo de Investigación.....	44
3.3 Variables de Estudio	44
3.4 Descripción de la Empresa u organización.	45
3.4.1 Nombre	45
3.4.2 Dirección y croquis de la empresa	45
3.4.3 Giro	46
3.4.4 Misión, visión, valores organizacionales	46
3.4.5 Objetivos generales de la empresa	46
3.4.6 Estructura Organizacional general	46
3.5 Descripción del puesto o área de trabajo	47
3.5.1 Nombre del departamento a realizar el proyecto	47
3.5.2 Objetivo específico del departamento.....	47
3.5.3 Descripción de las actividades del departamento	48
3.5.4 Estructura del departamento	49
3.6 Población y muestra de estudio.....	49
3.7 Herramientas	50

3.8 Tecnología Utilizada.....	51
3.9 Resumen Esquemático del Proyecto.....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	53
4.1 Fase de desarrollo inicial: Diagnóstico a los puestos que conforman a la empresa	54
4.1.1. Valoración de los puestos de trabajo con base en el organigrama de Renovación Empresarial	54
4.1.2. Observación Directa.....	56
4.1.3. Aplicación del instrumento e interpretación de los resultados	57
4.1.4 Diagnóstico	75
4.2 Fase de desarrollo final: Diseño del método para análisis, descripción y valuación de puestos a los puestos seleccionados	79
4.2.2 Diseño de la valoración de puestos.....	80
4.2.3 Diseño del método	100
4.3 Fase de Desarrollo de la Propuesta: Presentación de resultados y propuesta áreas de oportunidad	102
4.3.1 Resultados de prueba y propuesta de mejora.....	102
4.3.2 Resumen de la valuación	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
Alcances Obtenidos	122
Experiencia Personal.....	124

Recomendaciones	125
Competencias desarrolladas y/o aplicadas.....	127
Fuentes de Información.....	129

Índice de Tablas

Tabla 1. Puestos de Trabajo	58
Tabla 2. Objetivo del puesto	58
Tabla 3. Jefe directo	59
Tabla 4. Comunicación de puestos	60
Tabla 5. Antigüedad de los trabajadores	60
Tabla 6. Recurrencia de Salida	61
Tabla 7. Riesgo de trabajo.....	62
Tabla 8. Formación de los trabajadores	62
Tabla 9. Carreras Alternas para búsqueda de trabajadores	63
Tabla 10. Experiencia	64
Tabla 11. Conocimientos y habilidades	65
Tabla 12. Conocimiento específico.....	66
Tabla 13. Actividades diarias.....	67
Tabla 14. Actividades esporádicas.....	68
Tabla 15. Herramientas de trabajo	69
Tabla 16. Habilidades	70
Tabla 17. Actitudes	71
Tabla 18. Aptitudes.....	71
Tabla 19. Conocimientos y habilidades	72
Tabla 20. Ambiente de trabajo	73
Tabla 21. Gusto del trabajo.....	73
Tabla 22. Disgusto de trabajo	74

Tabla 23. Diagnostico variable Generalidad del puesto	76
Tabla 24. Diagnostico variable Conocimiento.....	77
Tabla 25. Diagnostico variable actividades	77
Tabla 26. Diagnostico variable Habilidades (laborables)	78
Tabla 27. Diagnostico variable Desempeño	78
Tabla 28. Diagnostico variable Clima organizacional	79
Tabla 29. Plantilla de descripción de puestos	79
Tabla 30. Determinación de Subfactores para Comunicación	80
Tabla 31. Determinación de Subfactores para tiempo laborado ahí	81
Tabla 32. Determinación de Subfactores para riesgo del puesto	81
Tabla 33. Determinación de Subfactores para tiempo fuera de la oficina	82
Tabla 34. Determinación de Subfactores para tiempo escolaridad	82
Tabla 35. Determinación de Subfactores para tiempo experiencia.....	83
Tabla 36. Determinación de Subfactores para normatividad especifica	83
Tabla 37. Determinación de Sub factores para actividades diarias.....	84
Tabla 38. Determinación de Sub factores para actividades esporádicas.....	85
Tabla 39. Determinación de Sub factores para cadena de mano	85
Tabla 40. Determinación de Sub factores para relaciones	86
Tabla 41. Determinación de Subfactores para habilidad	86
Tabla 42. Determinación de Subfactores para criterio e iniciativa	87
Tabla 43. Determinación de Sub factores para aptitudes y actitudes.....	87
Tabla 44. Determinación de Sub factores para esfuerzo.....	88
Tabla 45. Determinación de Sub factores para economía.....	88

Tabla 46. Determinación de Sub factores para ambiente.....	89
Tabla 47. Determinación de Sub factores para horario.....	89
Tabla 48. Peso de los factores y sub factores.....	90
Tabla 49. Determinación de puntos por niveles.....	90
Tabla 50. Determinación de puntos por niveles a comunicación	93
Tabla 51. Determinación de puntos por niveles a tiempo laborado ahí	93
Tabla 52. Determinación de puntos por niveles a riesgo del puesto	93
Tabla 53. Determinación de puntos por niveles a tiempo fuera de la oficina.....	94
Tabla 54. Determinación de puntos por niveles a escolaridad.....	94
Tabla 55. Determinación de puntos por niveles a experiencia	94
Tabla 56. Determinación de puntos por niveles a Normatividad Especifica	95
Tabla 57. Determinación de puntos por niveles a Actividades diarias	95
Tabla 58. Determinación de puntos por niveles a Actividades esporádicas	96
Tabla 59. Determinación de puntos por niveles a Cadena de Mando.....	96
Tabla 60. Determinación de puntos por niveles a Actividades diarias	96
Tabla 61. Determinación de puntos por niveles a Habilidad	97
Tabla 62. Determinación de puntos por niveles a criterio e iniciativa.....	97
Tabla 63. Determinación de puntos por niveles a Aptitudes y actitudes	97
Tabla 64. Determinación de puntos por niveles a Esfuerzo.....	98
Tabla 65. Determinación de puntos por niveles a Economía.....	98
Tabla 66. Determinación de puntos por niveles a Ambiente	99
Tabla 67. Determinación de puntos por niveles a Horario	99
Tabla 68. Puntaje posible en generalidad del puesto	101

Tabla 69. Puntaje posible en generalidad del puesto	101
Tabla 70. Puntaje posible en Actividades y Responsabilidades	101
Tabla 71. Puntaje posible en Habilidades (Laborales).....	101
Tabla 72. Puntaje posible en Desempeño	101
Tabla 73.- Puntaje obtenido en generalidad del puesto por la GP	103
Tabla 74. Puntaje obtenido en conocimiento por la GP.....	103
Tabla 75. Puntaje obtenido en Actividades y responsabilidades por la GP	103
Tabla 76. Puntaje obtenido en habilidades (laborales) por la GP	104
Tabla 77. Puntaje obtenido en desempeño por la GP	104
Tabla 78. Puntaje obtenido en ambiente organizacional por la GP	104
Tabla 79. Puntaje obtenido en generalidad del puesto por el CP.....	107
Tabla 80. Puntaje obtenido en conocimiento por el CP	107
Tabla 81. Puntaje obtenido en actividades y responsabilidades por el CP	107
Tabla 82. Puntaje obtenido en Habilidades (laborales) por el CP	107
Tabla 83. Puntaje obtenido en desempeño por el CP.....	108
Tabla 84. Puntaje obtenido en ambiente organizacional por el CP	108
Tabla 85. Puntaje obtenido en Generalidad del puesto por el LAR.....	111
Tabla 86. Puntaje obtenido en Conocimiento por el LAR.....	111
Tabla 87. Puntaje obtenido en Actividades y Responsabilidades por el LAR.....	111
Tabla 88. Puntaje obtenido en Habilidades (Laborales) por el LAR.....	111
Tabla 89. Puntaje obtenido en Desempeño por el LAR.....	111
Tabla 90. Puntaje obtenido en Ambiente Organizacional por el LAR	112
Tabla 91. Puntaje obtenido en Generalidad del puesto por el AR	114

Tabla 92. Puntaje obtenido en conocimiento por el AR	114
Tabla 93. Puntaje obtenido en Actividades y Responsabilidades por el AR	114
Tabla 94. Puntaje obtenido en Habilidades (Laborales) por el AR	114
Tabla 95. Puntaje obtenido en Desempeño por el AR	114
Tabla 96. Puntaje obtenido en Ambiente Organizacional por el AR.....	115
Tabla 97. Puntaje obtenido en Generalidad del puesto por el AP.....	117
Tabla 98. Puntaje obtenido en Conocimiento por el AP	117
Tabla 99. Puntaje obtenido en Actividades y Responsabilidades por el AP.....	117
Tabla 100. Puntaje obtenido en Habilidades (Laborales) por el AP	117
Tabla 101. Puntaje obtenido en Desempeño por el AP.....	117
Tabla 102. Puntaje obtenido en Ambiente Organizacional por el AP	118
Tabla 103. Resumen de Puntos Logrados	119

Índice de Figuras

Figura 1. Croquis de ubicación de la empresa Renovación Empresarial e Industrial, S.A. de C.V.	45
Figura 2. Estructura Organizacional General	47
Figura 3. Estructura del departamento	49
Figura 4. Resumen Esquemático del Proyecto	52
Figura 5. Estructura Organizacional General	54
Figura 6. Población por trabajar	55

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

DEL PROYECTO

1.1 Introducción

En el presente documento se encuentra el desarrollo del análisis, descripción y valuación de puestos en el área de operaciones para la empresa Renovación Empresarial e Industrial, teniendo como objetivo demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valuación de puestos en una empresa y como gracias a estas herramientas la organización se verá mejorada.

Se encontrará las características generales de la empresa en donde se desarrolla el estudio y cuál es el problema que se abordará y se buscará dar solución, mediante los objetivos que se plantean en el trabajo, en dicho apartado también se encontrarán los alcances, así como limitaciones del trabajo.

Para poder proseguir con el marco teórico donde se encontrará el estado del arte de los temas que se están tratando y que ayudará a conocer el estatus hoy en día y tendencias del campo que se está estudiando.

En el siguiente apartado se encuentran las actividades llevadas a cabo por parte del sustentante tanto para el desarrollo del proyecto como de su formación laboral por parte de la empresa donde se realizó.

Se continua con el apartado de la metodología donde se detallan apartados como el tipo de investigación, el proceso para recopilar la información, la población, herramientas entre otros puntos.

Para la sección de desarrollo es donde se comienza a llevar a cabo la parte práctica del proyecto, en este se detallan los resultados arrojados por parte de la herramienta, así como el análisis de esta.

Como parte de los últimos puntos se encuentra el análisis de resultados donde se encuentra la descripción del producto realizado y si es que se cumplieron los objetivos.

Por último, pero no menos importante, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del informe en donde se destacan los alcances obtenidos, los conocimientos adquiridos y recomendaciones de acción, así como la bibliografía utilizada.

1.2 Justificación

La importancia del análisis, descripción y valuación de puestos

El análisis, descripción y valuación de puestos proporcionan información sobre los requerimientos mínimos que se deben de cumplir en cada puesto de trabajo para que este pueda ser desarrollado eficientemente. Cuando este proceso es mal enfocado u obsoleto a las necesidades actuales los demás puntos que desprenden de estos presentan una ineficacia como lo pueden ser contrataciones erróneas, bajas en la productividad, mala coordinación, delegación de responsabilidades entre otras.

Es una pena que hoy en día que existen tantos medios por el cual se puede tener acceso a dicha información para realizar estos formatos, que son suma importancia para todas las empresas sin importar el tamaño, que no cuenten con ellos y si cuentan que los dejen en el olvido y por lo tanto futura obsolescencia. Como fue el caso de la Empresa Renovación Empresarial e Industrial que a pesar ser de ya estar establecida con más de una década de respaldo, de descuidaron puntos que a pesar que existieron actualizaciones dentro de las áreas, así como normativas que se debieron de tomar en cuenta ya que se encuentran en constante actualización.

Por lo cual se realizó el análisis, descripción y valuación de puestos de una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales de seguridad e higiene, protección civil, medio ambiente y capacitación, este tuvo como finalidad servir como base de dirección y gestión para el área de recursos humanos en futuros procesos, ya que permitió acompañar a los cambios del entorno corporativo con los procesos internos de la empresa y que cada vez los puestos de trabajo fueran más autónomos porque cada trabajador está en el puesto adecuado. Así el presente que se

llevó a cabo sirvió para poder cubrir un campo descuidado que tanto a presente y futuro genera beneficios a los diversos departamentos de la organización.

1.3 Problemática específica a resolver.

1.3.1 Antecedentes de la situación problemática

Renovación Empresarial e Industrial S.A de C.V cuenta con más de 10 años de vida en el mercado que tiene a su cargo diversas empresas como lo son Atlas, Bocar, Rassini, Gelcaps, Protsur, Alen y en su tiempo teniendo a CFE y PEPSICO por mencionar algunas, nos habla de la presencia en el mercado con la que cuenta, destaco estos dos últimos, ya que son clientes que se perdieron por mala organización por decirlo rápido.

Analistas, líderes de proyectos, incluso el gerente elaborando actividades que van más allá de sus responsabilidades para lograr sacar el trabajo adelante y en muchas ocasiones lograrlo, pero en otras tantas no, sin mencionar la constante rotación de personal con la que se cuenta nos habla de un problema que no se ha podido solucionar.

Se debe iniciar desde lo fundamental y es la nula existencia de una descripción detallada de que se va a encargar cada puesto de trabajo, el justificar por qué existe y que tipo de persona necesita para ejercerlo y aún más importante, que se actualice en el tiempo y forma, no solamente cuando se conformó la empresa y dejarlo como un documento olvidado debido a que al tratarse de una organización que se encuentra en constante contacto con la normatividad mexicana estos se deben de ir actualizando junto a la misma si es necesario.

1.3.2 Análisis de la situación problemática

Si se habla del panorama actual, existe confusión dentro de los propios trabajadores de ¿Cuáles son mis funciones y responsabilidades aquí? O algo tan sencillo como ¿Cuál es mi puesto? Y esto no nos hace ver más el gran problema con el que cuentan o lo olvidada que tienen el área de

capital humano tanto así que no existe el departamento como tal y es la parte contable la encargada de ver ciertos puntos que son responsabilidad del área de capital humano.

Si un desconocido escucha las funciones o responsabilidades con los propios trabajadores describen sus puestos de trabajo, la verdad es que suenan similares por no decir igual. Lo cual nos habla de que no sabe qué es lo que se está haciendo concisamente y esto se ve reflejado en el desempeño y productividad, ya que mes a mes no se llega a la cuota de proyectos, normas etc.

1.3.3 Definición del problema o problemas

Renovación Empresarial e Industrial S.A de C.V una empresa con más de una década de vida no cuenta con un documento que detalle las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto, es nula existencia de un análisis, descripción y valuación de los puestos actualizados a las necesidades actuales, lo que ha traído mala comunicación, confusión y organización dentro los propios trabajadores y a mayor rango pérdida de clientes y bajas en la productividad.

Lo qué lleva a las siguientes preguntas:

General:

¿Cuál es el análisis, descripción y valuación de puestos que necesita la empresa Renovación Empresarial e Industrial, S.A. de C.V. para mejorar su organización?

Específicas:

¿Cuáles son los puestos que conforman la empresa Renovación Empresarial e Industrial?

¿Qué método será el adecuado para el análisis, descripción y valuación de puestos?

¿Cuáles serán los resultados y áreas de oportunidad?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Analizar los puestos de trabajo y llevar a cabo la descripción y valuación de puestos en una empresa y como gracias a estas herramientas la organización se verá mejorada.

1.4.2 Específicos

1.6.2.1 Diagnosticar los puestos que conforman la empresa Renovación Empresarial e Industrial, S.A. de C.V.

1.6.2.2 Diseñar e implementar el método adecuado para el análisis, descripción y valuación de puestos.

1.6.2.3 Presentar los resultados y proponer áreas de oportunidad.

1.5 Alcances

Al desarrollar el análisis, descripción y valuación de puestos de la empresa Renovación Empresarial e Industrial se vio mejorada su organización, así como su control interno se vio beneficiado ya que el personal obtuvo el conocimiento pleno de sus funciones y responsabilidades. A demás se propusieron áreas de oportunidad para ser desarrolladas, así como intervalos de actualización de documentos.

1.6 Limitaciones

Este proyecto se enfocó en quienes laboran en Renovación Empresarial e Industrial dentro de sus instalaciones, tomando en cuenta el área de operaciones, conto con un desarrollo de 3 meses, contando únicamente con las aportaciones empíricas que los trabajadores aportaron para el desarrollo y enriquecimiento del mismo.

1.7 Hipótesis

La implementación correcta de un análisis, descripción y valuación de puestos permite la optimización de responsabilidades, actividades, así como una mejora en la eficiencia operativa el cual transmite un ambiente laboral mas organizado y productivo, así como contribuye con el logro de los objetivos estratégicos.

1.8 Viabilidad del estudio

- Organización en el área de operaciones
- Cumplimiento de entregas de normas
- Buen ambiente laboral en el área
- Conocimiento de los estándares mínimos por cumplir

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

¿Qué es una empresa? La RAE (2023) lo define muy bien

Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

De esta definición nos podemos quedar que una empresa es toda aquella organización que esta realizada con fines de lucro y el lucro de igual forma la RAE (2023)lo define como:

Ganancia o provecho que se saca de algo.

Una vez expuesta la información se concluye con que una empresa es cualquier organización creada para ganar dinero o para obtener una ganancia sea del giro que sea, por ejemplo, industriales, mercantiles de servicios etc. Cabe destacar que no siempre ha sido solamente por dinero, recordemos que en un inicio se manejaba el trueque como moneda de cambio, así que no siempre el papel moneda ha sido utilizado, como lo menciona González (2024)

El dinero nació del sexo, la religión y la política. Pero también de la convivencia y la confianza. Primero fue el trueque. Después, la moneda y el billete.

A raíz de que se fueran formalizando las empresas, reinos, gobiernos incluso religión, los metales preciosos como el oro, plata y bronce empezaron a tomar importancia en el mercado incluso hoy en día lo siguen siendo, pero a menor medida ya que el desplazamiento de los metales era en cierto punto peligroso, es aquí que entra la confianza como lo establece González (2024)

Todos creen que algo tiene valor cuando realmente lo adquiere. Solo hay que pensar en lo que diferencia a un billete de cinco de uno de cincuenta ¿Si ambos están hechos con el mismo papel por qué un cero hace que uno de ellos valga diez veces

más? Porque todo el mundo ha acordado creer que esto es así. La aparición del papel moneda y de los cheques. Para agilizar la economía, los gobiernos instaron a los bancos a empezar a emitir billetes y la gente confiaba en el valor de aquellos papeles por la promesa de pago que suponía que estas empresas estuvieran respaldadas por las instituciones públicas.

Las empresas generan millones de dólares, pesos, euros, etc. día a día, son cientos de procesos y movimientos que se manejan en las bancas mundiales, todos estos procesos están respaldados por un equipo de trabajo eficiente y funcional que ayuda al correcto funcionamiento no solo del área financiera, productora, ventas entre otras si no de toda la empresa como lo comenta UNAM (2019)

Para lograr sus objetivos, tienen que llevar a cabo funciones de mercadotecnia, de operaciones, de finanzas y de recursos humanos. Para realizar estas funciones es necesario que cuente con una estructura de roles, donde cada empleado esté asignado a un área y realice funciones específicas; para tal motivo, las empresas han agrupado en áreas las funciones de una misma naturaleza, y a esta forma básica de estructura se le ha denominado departamentalización: a cada una de estas áreas se le llama departamento, definiendo sus procesos de una manera racional.

Para que todas funciones en una empresa, la persona correcta debe estar en el puesto correcto y este último debe estar bien diseñado y redituado con lo que se exige el área encargada de esta elección es el área de recursos humanos, capital humano, gestión de talento, innovación y talento, entre otros muchos otros nombres con las que se le puede conocer a este departamento, pero ¿Qué es el área de Recursos Humanos? UNAM (2020).

El departamento de recursos humanos se encarga de la gestión completa del personal, es decir, la planeación, adquisición, entrenamiento, evaluación, desarrollo, condiciones físicas y mentales, así como la remuneración de los empleados.

Entre más pasan los años mayor importancia tiene el departamento, entre sus actividades o responsabilidades más destacadas están, establecimiento de formatos de reclutamiento, evaluar las necesidades de capacitación, el proceso de selección, el análisis, descripción y valuación de puestos, etc. Son en estos últimos tres mencionados el enfoque del presente.

En la actualidad el análisis, descripción y valuación de puestos son herramientas e instrumentos que permiten que las empresas mejoren su manera en la que operan y maximizan sus recursos al máximo obteniendo por ende mejores resultados como lo menciona Enguídanos (2017, p 9).

Prácticamente todas las actividades de gestión de RRHH, en cualquier tipo de organización, deberían basarse en el análisis, descripción, y valoración de puestos de trabajo. Lejos de tratarse de un fin en sí mismo, el verdadero aprovechamiento de estas técnicas consiste en su aplicación para las políticas de retribución, organización, selección, desarrollo, promoción, etc.

Estos documentos permiten conocer funciones y tareas por decirlo rápido que debe cumplir un puesto en específico, pero demás cuestiones como conocimiento, habilidades, sexo, edad también se ven envueltas en este panorama para que el rendimiento sea mayor. Estos documentos / procesos son llevados y controlados por el área de RRHH, el problema radica en la nula importancia que se le llega a dar a este departamento. Como lo menciona Villegas (2019, p 42).

El departamento de recursos humanos tiene la obligación de dirigir, controlar, así como la administración y contratación de personal. Pero cuando se presenta un departamento de recursos humanos incompetente y con mal funcionamiento, tiene como consecuencia el reflejo de la organización y el estado en que se encuentra. La falta de comunicación entre el departamento y la dirección ejecutiva lleva a una toma de decisiones errónea, Una gestión de personal adecuada es aquella donde se toma en cuenta a los empleados, el respeto, el buen trato, incentivos, un salario justo, puede hacer la diferencia, por eso las personas encargadas de administrar el capital humano, deben estar preparadas para enfrentar cualquier tipo de situación, para que la empresa no se vea perjudicada y pueda seguir adelante con sus funciones, cumpliendo con cada una de sus metas establecidas por el bien de un negocio.

Las metas y objetivos de una organización se ven seriamente afectadas cuando no se tiene una planificación correcta y mucho más cuando los empleados no saben hacia qué rumbo van, trabajan por trabajar, pero sin saber a ciencia cierta qué están haciendo. Este es un problema que persigue a muchas empresas sin importar tamaño carecen de estructura de RRHH y por ende el factor humano se va dejando atrás, si no está claro qué tipo de perfiles se buscan, qué tipo de funciones debe de realizar en un puesto, de quien depende o con quién trabaja y que tan importante es para la empresa esto traerá consecuencias.

En este caso se ve involucrado el proceso administrativo en todo su esplendor que son la planeación, organización, dirección y control. Cuya opinión se comparte con Iranzo (2017, p 4.) donde cometa que:

Hoy en día todavía existen organizaciones sin una estructura organizativa definida, desestructuradas y sin departamento de Recursos Humanos o herramientas propias para ello, lo que hace necesaria una demostración de su necesidad en cualquier compañía. El objetivo es demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en una empresa y cómo una buena coordinación de funciones entre empleados podrá lograr una optimización de su trabajo.

En este estudio sobre las herramientas nombradas de RRHH se puede comprobar la utilidad, necesidad de aplicación y resultados positivos de las mismas con ejemplos aplicados a la empresa, empresa en la que se realizó el estudio ad hoc. El método utilizado para esta redacción ha sido un estudio completo de las herramientas, sus elementos y una observación directa de la forma en la que se estructura la organización de la. Paralelamente a la investigación, se incluyen apartados con reflexiones individuales y aportaciones al estudio con una visión más subjetiva del tema. Los resultados del análisis concluyen que tener un objetivo claro, estrategias y funciones definidas facilitan el trabajo de los empleados.

Se hace mucho hincapié en trabajos e investigaciones en los que se le da importancia de igual forma al factor humano así como la motivación de los mismos, esto se debe a que una organización no debe de olvidar que detrás de todas esas personas que laboran día a día no dejan de ser eso, personas y que muchas veces si dejamos atrás estos puntos que son de importancia, aunque se tenga al personal correcto esto se ira desgastando a largo plazo cayendo incluso en monotonías y situaciones a las cuales serán difícil de dar la vuelta, si un trabajador está comprometido con la empresa será más difícil que exista la rotación de personal y este podrá crecer

en la empresa, en cambio un trabajador que no se encuentre satisfecho, el rendimiento se verá afectado lo que perjudica a la empresa desde tiempo hasta dinero. El capital humano ha pasado de ser algo sustituible a parte de la organización y su valor reside en los conocimientos y las habilidades que posee o el potencial con el que esta cuenta como lo menciona Silva (2019, p. 29) a en su trabajo basado ya en la descripción y análisis de puestos.

La clave del éxito de la empresa en cuestión es el factor humano, siendo un claro ejemplo de cómo las mejoras en el entorno empresarial pueden motivar la adquisición de trabajadores satisfechos con el entorno en el que se desarrolla su puesto de trabajo. Por lo que, resulta evidente el modo en el que el desarrollo del entorno puede inferir en nuestra manera de pensar, sentir y actuar. Las personas son parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que disponen

El factor humano se ha convertido en una inversión más de las empresas tanto a corto como largo plazo por eso la importancia de saber qué perfil se requiere y a pesar del avance de las tecnologías y el tamaño de la empresa el análisis, descripción y valoración del puesto será algo que seguirá estando presente en todo tipo de empresas y por eso se siguen haciendo trabajos destacados como lo es (Castro, 2020) en donde en su trabajo “*Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión*” cuyo objetivo fue elaborar una Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, para avanzar en la profesionalización de los recursos humanos de tres áreas estratégicas, ambos enfocándonos en el análisis y descripción de puestos de una mediana empresa. Su metodología por usar fue en casi en su totalidad cualitativa, que se hizo mediante observación, entrevistas, cuestionarios, etc. Sus resultados o hallazgos llamaron la atención que fue, que los ocupantes de los puestos obtuvieron,

por un lado, el perfil de cada uno y analizar, su compatibilización con el puesto; por otro lado, la proactividad y nivel de satisfacción laboral se vio beneficiado. Entre las conclusiones a destacar fueron la detección de las necesidades de infraestructura y ambiente, así como la detección de hallazgos para potenciar habilidades y posibles planes de carrera para cada uno.

Esto nuevamente se cometa que es aplicable a todos los tamaños, giros porque por más pequeña o grande que sea se compone del factor humano incluso las PYMES como el caso de Tamayo, Soria, Farias, & Carranza (2020) donde se presenta aspectos relevantes sobre los beneficios obtendría de la implementación de la descripción de puestos y de la estrategia establecida por medio del análisis FODA, para obtener una ventaja competitiva ante el mercado, logrando sacar aéreas que necesitan ser fortalecidas, pero antes de entrar a la aplicación se debe de saber que son.

2.2 Marco Teórico (fundamentos teóricos)

A continuación, se mostrará algunos conceptos y/o definiciones intentan resumir el concepto de Análisis de puestos:

2.2.1 Análisis de puesto

El análisis de puesto ¿Qué son? Werther, Davis, Guzmán (2014, p. 89) lo explican muy bien:

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. En resumen, es la recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos

Por otra parte, Felisa (2017, p. 26) nos detalla que: “El Análisis y descripción de los puestos de trabajo es el instrumento que nos resulta útil para localizar y desarrollar el puesto de trabajo en la empresa”.

De la Calle y Ortiz de Urbina (2018, p. 25), nos mencionan que:

Proceso a través del cual la empresa recopila información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

Alonso Begoña (2020, p. 19), comparte que:

Herramienta que permite reconocer las tareas que se realizan en el puesto, las características y requisitos del mismo. A partir del análisis recursos humanos obtiene información respecto a la adecuación del perfil, responsabilidades y por tanto adaptación a la estrategia de la organización.

María Abdon y Arato Victorio (2015, p. 11)

Es un procedimiento a través del cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo.

Analizando las definiciones se puede llegar a la conclusión de que el análisis de puesto no es que responder los cuestionamientos de ¿Qué hace el trabajador? ¿Cuándo? ¿A quién le responde? ¿Qué necesita para trabajar? Etc. Es comprender las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo que integra a la organización una vez realizado este análisis nos lleva al siguiente punto.

2..2.2 Descripción de puestos

Estas son algunas definiciones de lo que es la descripción de puestos

Werther, Davis, Guzmán (2014, p. 118)

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones varían de una a otra compañía.

El formato y los puntos desarrollados en la descripción de puestos de trabajo dependerán de la tipología de puestos objeto de estudio, así como de que tan profunda quiera hacerlo la empresa, esto dependerá casi en su totalidad del elaborador. A continuación, se presentan los puntos y aspectos comunes que suelen aparecer en dichos documentos de descripción, Felisa (2017) detalla que los elementos de la descripción de puestos son:

Identificación del puesto

Descripción general

Nombre de la organización

Departamento

Nivel Jerárquico

Subordinación

Comunicaciones colaterales

Descripción detallada

- Sección de identificación del puesto mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás d la organización.
- Sección de resumen del puesto o establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.
- Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves en las que debe indicarse:
 - Lo que hace el trabajador
 - Como lo hace
 - Porque lo hace
 - Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Cuando se enumeran la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos, se está refiriendo a la descripción del cargo.

Requisitos intelectuales: Las exigencias del cargo, requisitos que debe poseer el ocupante tales como:

- Instrucción básica

- Experiencia básica anterior
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Requisitos físicos: La cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Complexión física necesaria

Responsabilidades implícitas: Además del trabajo normal y sus retribuciones

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

- Condiciones de trabajo
- Riesgos

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales el puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Responsabilidad: Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las maquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.

Contexto del puesto: Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros no financieros vinculados con el empleo.

Para generar un análisis de puestos, cada organización genera una estructura de acuerdo con sus experiencias y necesidades. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. Las especificaciones del puesto resumen las cualidades personales y es la base sobre la que se decide qué tipo de personas reclutan y contratan.

Una vez que se sabe que información se quiere el siguiente paso a realizar es determinar cómo vamos a obtener esa información, para ello existen diversos métodos para poder hacer el levantamiento, como lo menciona Enguídanos (2017, pág. 14):

El método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando

al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañado de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

La entrevista consiste en la recopilación de información mediante una entrevista entre el titular del puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción. Su duración no superará las dos horas. Esta técnica se considera adecuada cuando se describen puestos cuyo titular es único o cuando se describen puestos de dirección y mandos de primer nivel dentro de la organización.

El Cuestionario de documentación consiste en la elaboración de un cuestionario auto explicativo (estructurado) que recoge todas las necesidades de información sobre un puesto. Este cuestionario se envía a las personas que ocupan el puesto para su cumplimentación y posterior devolución a la dirección de recursos humanos para su análisis. Como variante, el formulario puede incluir un inventario de tareas tipo.

Cada uno de estos métodos presentados presentan ventajas y desventajas por lo tanto se debe de escoger el que mejor se adecue a la organización en la cual se estará desarrollando y que escoger más de un método el valido para que la información recolectada sea mejor.

2.2.3 Valuación de Puestos

Definiciones

La valuación de puestos es la herramienta que permite asignar un valor al puesto, de acuerdo con ciertas características de este: conocimientos, habilidades físicas y mentales, experiencia profesional que se requiere para desarrollar las actividades, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo en donde se desenvuelven, entre otras (Santiago, 2020).

Enguídanos (2017, p. 21)

La valoración de puestos de trabajo es un proceso de gestión de Recursos Humanos, por el que, utilizando una metodología de valoración determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo.

UAM (2020)

La valuación de puestos es la herramienta que permite asignar un valor al puesto, de acuerdo con ciertas características del mismo: conocimientos, habilidades físicas y mentales, experiencia profesional que se requiere para desarrollar las actividades, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo en donde se desenvuelven, entre otras.

La conclusión que podemos sacar es que la valoración del puesto no es más que la importancia que le da la organización a cada uno de los mismo, esto se ve reflejado en el organigrama que tiene gran conexión con el mismo, ya que de igual forma este pone nivel de importancia los puestos, para llevar a cabo la valoración de puestos existen diversas formas las

cuales se pueden ajustar a diferentes organizaciones y se debe de escoger el correcto para cada empresa.

Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a esto se dado lugar a diferentes métodos de valuación de puestos y se escogería el que se adapte mejor a lo que se está buscando como lo menciona Santos (2023)

Cualitativos

Escalonamiento o Jerarquización

Consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación (jerarquizar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como "la dificultad del puesto").

Es el método más elemental de la valuación de puestos, pues la comparación entre los puestos es:

- Global y sintética,
- No se efectúa ningún análisis de puestos
- Tiende a ser superficial.

Categorías Predeterminadas

Este método podría denominarse método de escalonamientos simultáneos. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que van a compararse en conjuntos de puestos, categorías predeterminadas, que posean ciertas características comunes.

En seguida se hace la aplicación del escalonamiento simple en cada uno de estos conjuntos o categorías de puestos. Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de puestos, este método comienza con la definición previa de las categorías de puestos.

Las categorías son conjuntos de puestos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía con escala predeterminada.

- Proporciona oportunidades para una organización planeada.
- Permite, que se incorporen nuevos cargos a la estructura
- Más elaborado que el método de escalonamiento

Ventajas: Rapidez y simplicidad administrativa

Cuantitativos

Comparación de Factores

Este método requiere que el Comité de Valuación de Puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos de valuación (grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales).

Cada uno de los factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta valuación permite que el Comité determine la importancia relativa de cada puesto.

Pasos a seguir

1.- Identificación de los factores esenciales

- 2.- Determinación de los puestos esenciales
- 3.- Asignación de salarios para cada puesto.
- 4- Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.
- 5.- Valuación de otros puestos.

Valuación por puntos

Este método es el más empleado para la valuación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Aunque es más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos que otros métodos, ya que nos permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este método se desarrolla en seis pasos.

1. Determinación de los factores esenciales.
2. Determinación de los niveles de los factores.
3. Adjudicación de puntos a cada subfactor.
4. Adjudicación de puntos a los niveles.

Otra definición para este método es la de Ostos y Martínez (2016, p 26) que nos comentan:

Este método consiste en decidir que puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros. Generalmente se ve cada puesto como una entidad y se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general como la dificultad del trabajo, se ordena cada puesto varias veces, dependiendo de la cantidad de factores compensables elegidos. Se clasifican y ponderan al final las puntuaciones obtenidas por cada cargo.

Esta valuación ha sido la elegida para llevar a cabo el desarrollo del presente debido a su precisión en el resultado ya que, al dividir los puestos en función de factores como la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad, entre otros, esto lo hace uno de los métodos mas completos que existen para llevar a cabo el trabajo.

CAPÍTULO III.

DESARROLLO

3.1 Enfoque

La presente investigación presentó un enfoque mixto tanto cualitativo como cuantitativo.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación empleado en el desarrollo del análisis, descripción y valuación de puestos fue de tipo cualitativa descriptiva, así como cuantitativa que se usó para llevar a cabo el método de la valuación de puestos. En la parte cualitativa se consideró que se analizan y describen los puestos de trabajo del área de operaciones y que los datos estuvieron influenciados por las experiencias y conocimientos de los colaboradores.

Para recolección de datos desde este enfoque cualitativo se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: Observación directa, aplicación de guía de entrevista e interacción con los equipos de trabajo de quienes se está estudiando.

3.3 Variables de Estudio

Para el desarrollo del trabajo se utilizó el siguiente proceso, el cual fue aprobada por el gerente general de la empresa.

1. Aplicación del instrumento

Se elaboro una guía de entrevista que fue aplicada al personal del área de operaciones para conocer su estatus de conocimiento del puesto, así como la revisión de sus áreas de trabajo y estado de la maquinaria y que utilizan.

2. Graficar resultado e interpretación de estos.

Después de obtener la información se realizó el análisis de la misma para la obtención de posibles necesidades detectadas del personal del área de operaciones.

3. Implementar y desarrollar estrategias

Se diseñaron estrategias y proponer la propuesta de análisis, descripción y valuación de puesto del área de operaciones que contribuya al cumplimiento de objetivos.

3.4 Descripción de la Empresa u organización.

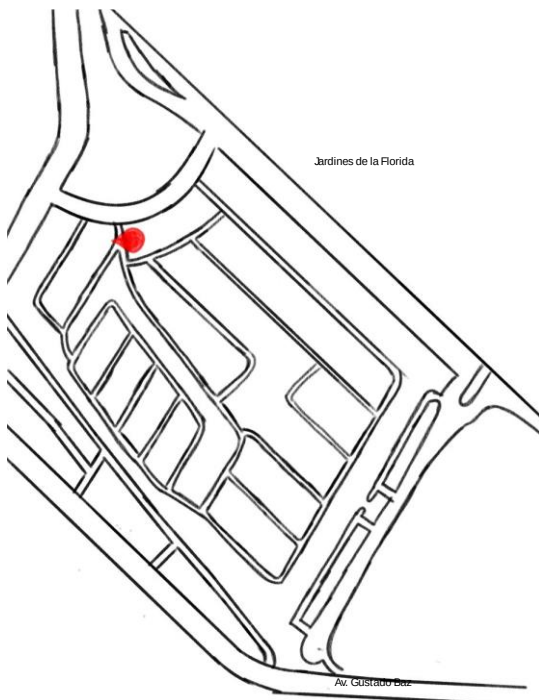
3.4.1 Nombre

Renovación Empresarial e Industrial S.A de C.V

3.4.2 Dirección y croquis de la empresa

Retorno de los Mirtos No. 1, Jardines de la Florida, 53130, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Figura 1. Croquis de ubicación de la empresa Renovación Empresarial e Industrial, S.A. de C.V.



(Elaboración propia, 2024).

3.4.3 Giro

Servicios

3.4.4 Misión, visión, valores organizacionales

3.4.4.1 Misión: Cubrir las necesidades actuales de desarrollo humano, laboral y empresarial, aportando con ello empresas competitivas y mejores seres humanos a la sociedad.

3.4.4.2 Visión: Contar con una infraestructura corporativa que cubra las necesidades de desarrollo humano, laboral y empresarial en América Latina.

3.4.4.3 Valores Organizacionales:

- Pasión en todo lo que hacemos.
- Empatía para identificar el sentir de cada persona.
- Respeto a la forma de pensar y sentir de cada persona.
- Calidad en nuestros servicios y productos.
- Honestidad en el actuar de cada uno de nuestros integrantes.

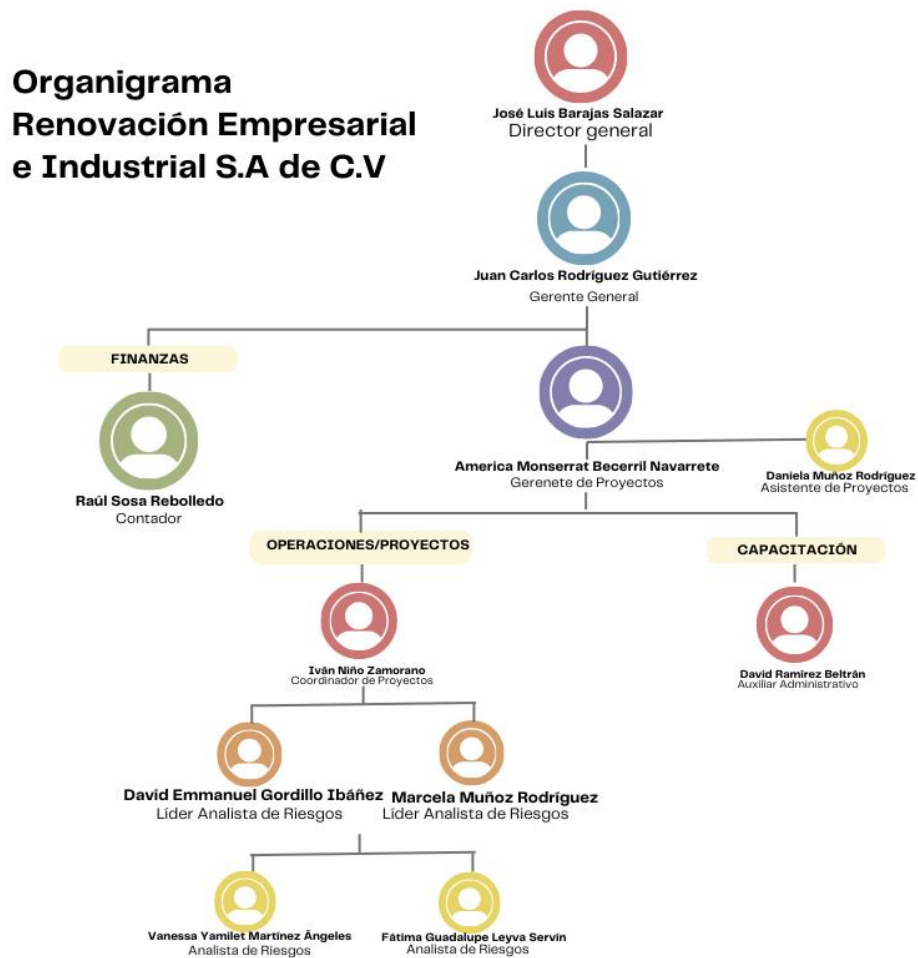
3.4.5 Objetivos generales de la empresa

La Empresa no cuenta con ellos.

3.4.6 Estructura Organizacional general

El organigrama con el que cuenta la empresa cuenta con una antigüedad de 5 años y en su mayoría las personas que ejercían dichos cargos ya no militan actualmente por ende se optó a llevar a cabo la representación gráfica quedando de la siguiente manera:

Figura 2. Estructura Organizacional General



(Elaboración propia, 2024).

3.5 Descripción del puesto o área de trabajo

3.5.1 Nombre del departamento a realizar el proyecto

Área de Proyectos

3.5.2 Objetivo específico del departamento

La Empresa no cuenta con ello.

3.5.3 Descripción de las actividades del departamento

El área de Proyectos realiza recorridos de verificación ocular para así después realizar un análisis de riesgos basados en la normatividad de la secretaria de Trabajo y Prevención Social por sus siglas STPS entre las cuales se encuentran:

- NOM-001-STPS-2008
- NOM-004-STPS-1999
- NOM-005-STPS-1998
- NOM-006-STPS-2023
- NOM-009-STPS-2011
- NOM-010-STPs-2014
- NOM-017-STPS-2008
- NOM-018-STPS-2015
- NOM-026-STPS-2008
- NOM-029-STPS-2011
- NOM-030-STPS-2009
- NOM-033-STPS-2015
- NOM-036-1-STPS-2018

Se realizan trámites ambientales por ejemplo como registro de generador de residuos peligrosos, registro de residuos de manejo especial, registro de aguas residuales, altas/bajas de recipientes sujetos a presión, emisiones con fundamento en las normas:

- NOM-011-STPS-2001
- NOM-022-STPS-2015

- NOM-024-STPS-2001
- NOM-025-STPS-2008

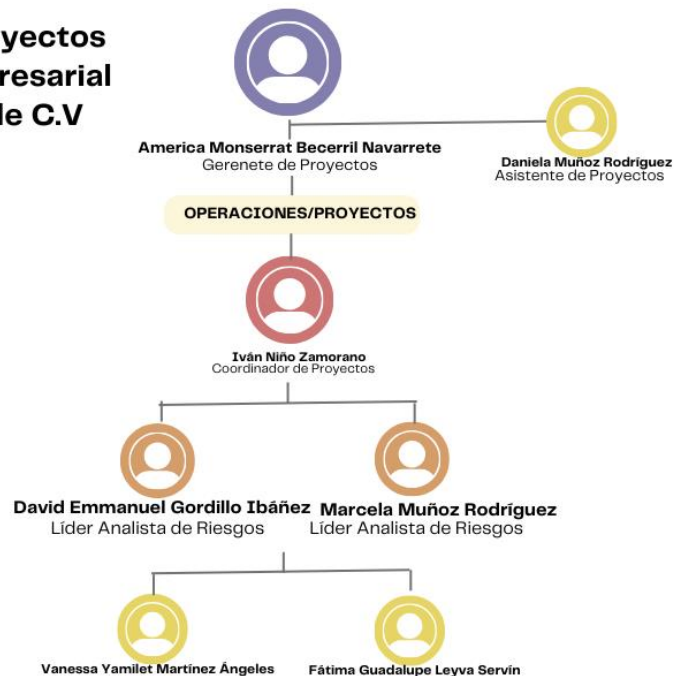
En los tramites de protección Civil se realizan recorridos de verificación, así como la elaboración o actualizamos del programa de protección civil para su ingreso y obtener el visto bueno por parte del municipio. Posterior al análisis o trámite se realiza el seguimiento con el cliente asesorando acorde a sus alcances o necesidades

3.5.4 Estructura del departamento

El área de proyectos abarca en su mayoría la estructura general de Renovación Empresarial e Industrial quedando de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura del departamento

Estructura del Departamento Operaciones/Proyectos Renovación Empresarial e Industrial S.A de C.V



(Elaboración propia, 2024).

3.6 Población y muestra de estudio

Dentro del estudio participo: un gerente de proyectos, un coordinador de proyectos, dos líderes de analista y, dos analistas de riesgos.

3.7 Herramientas

El instrumento que se utilizó será una guía de entrevista, la cual tuvo preguntas distinguiendo las variables, el instrumento se realizó por medio de la información que se quiere obtener y analizar.

- 1.- Puesto que desempeña
- 2.- Objetivo de su puesto
- 3.- ¿Quién es tu jefe directo?
- 4.- Con que otros puestos tienes comunicación
- 5.- ¿Cuánto tiempo tienes laborando en este puesto?
 - a) Menos de 3 meses b) De 4 meses a 1 año c) Más de un año d) Mas de 5 años.
- 6.- ¿Con qué formación cuentas?
7. - ¿Qué otras carreras podrían desempeñar tu puesto?
8. - ¿Cuentas con experiencia previa?
- 9.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que consideras necesarios para desempeñar mejor tu trabajo?
- 10.- Normatividad y/o conocimiento específico con el que debes contar

11.- ¿Tareas y/o actividades diarias que desempeñas?

12.- ¿Tareas y/o actividades esporádicas que desempeñas?

13.- ¿Se te brindó las herramientas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo?

14.- Nombra 5 habilidades con las que cuentas para desarrollar tu trabajo.

15.- Nombra 5 actitudes con las que cuentas para desarrollar tu trabajo.

16.- Nombra 5 aptitudes con las que cuentas para desarrollar tu trabajo.

17.- Nombra 5 responsabilidades con las que cuentas para desarrollar tu trabajo.

18. De acuerdo con tus conocimientos y habilidades, ¿qué tan apto te sientes para desarrollar tu trabajo

a) Muy bien b) Bien c) Neutral d) Me falta mejorar

19.- En qué ambiente desarrollas tu trabajo.

20.- Con qué frecuencia te encuentras fuera de la oficina

21.- Del 1-10 ¿qué tan riesgoso consideras tu trabajo

22.- ¿Qué te gusta de tu trabajo y por qué

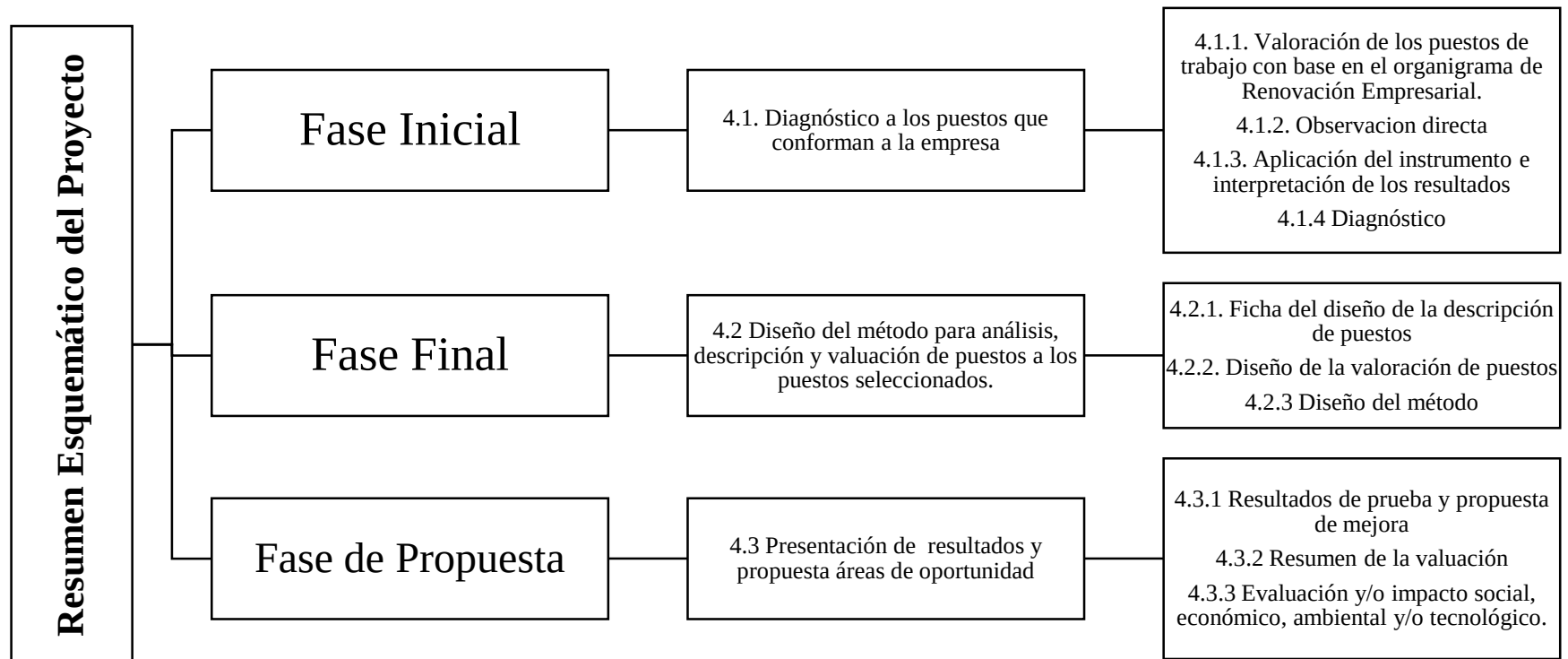
23.- ¿Qué no te gusta de tu trabajo y por qué

3.8 Tecnología Utilizada

Se usaron medios digitales y manuales, como lo es tableta portátil, computadoras y hojas de trabajo.

3.9 Resumen Esquemático del Proyecto

Figura 4. Resumen Esquemático del Proyecto



(Elaboración propia, 2024).

CAPÍTULO IV.

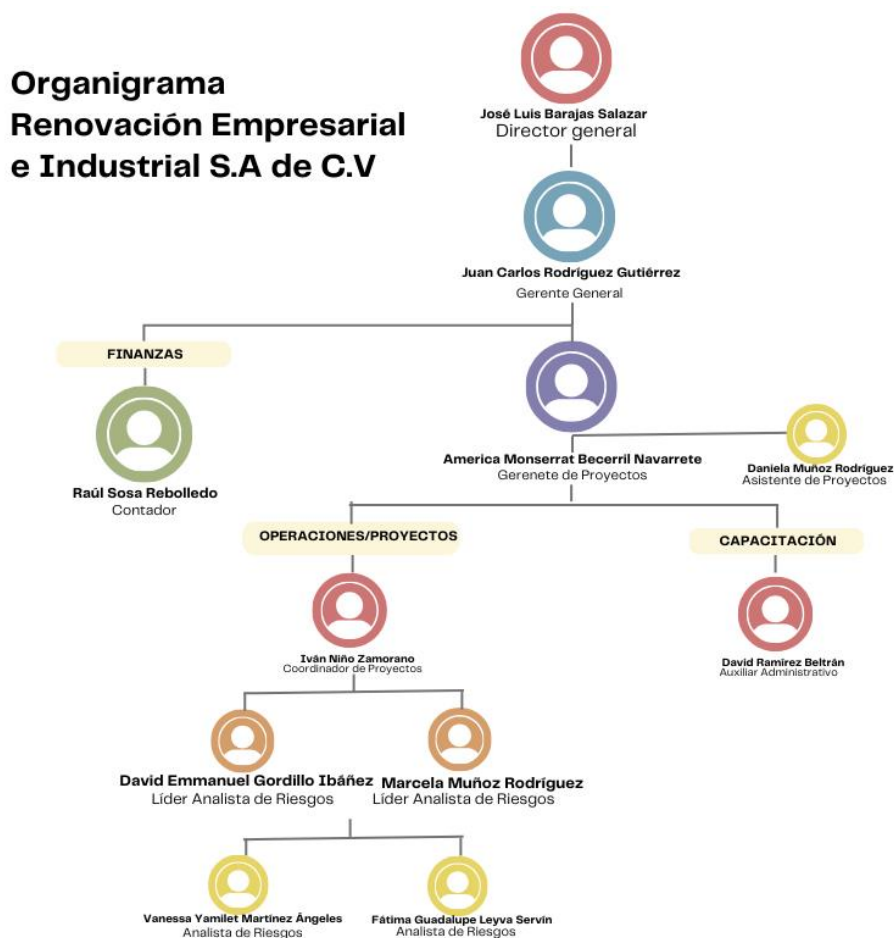
RESULTADOS

4.1 Fase de desarrollo inicial: Diagnóstico a los puestos que conforman a la empresa

4.1.1. Valoración de los puestos de trabajo con base en el organigrama de Renovación Empresarial

Se deben conocer los puestos que conforman a la empresa Renovación Empresarial, para saber sobre qué base se va a trabajar y para eso se empleó la técnica del organigrama para saber acerca de ellos quedando de la siguiente forma:

Figura 5. Estructura Organizacional General

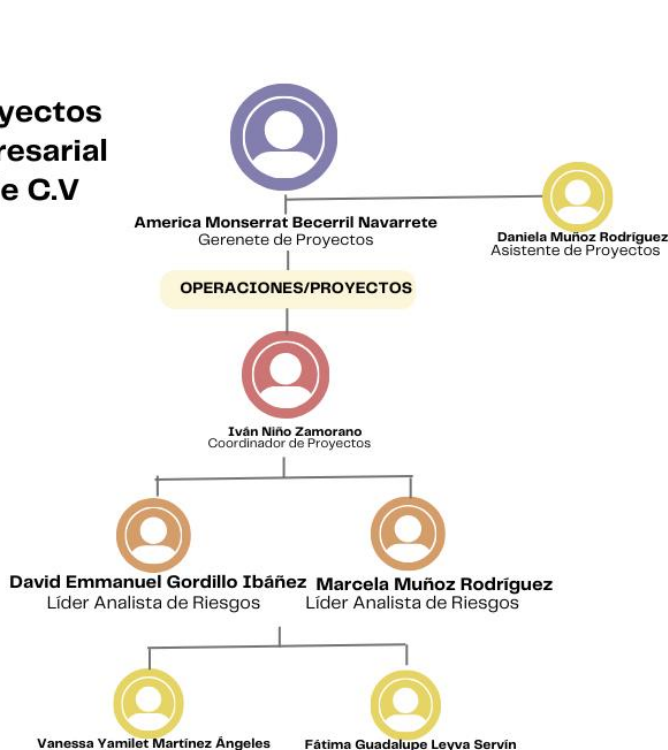


(Elaboración propia, 2024).

Gracias al organigrama se puede demostrar la jerarquía que existe dentro de la empresa y una vez ya tenido este instrumentó de determino que se trabajaría sobre el área de proyectos ya que es quien conforma a la organización en su mayoría y la que necesita más orden en estos momentos quedando de la siguiente manera la población sobre la cual se trabajara:

Figura 6. Población por trabajar

**Estructura del
Departamento
Operaciones/Proyectos
Renovación Empresarial
e Industrial S.A de C.V**



(Elaboración propia, 2024).

Se trabajará con la base de 5 puestos de trabajo con 7 personas.

4.1.2. Observación Directa

La observación directa se aplicó a los 7 colaboradores en el área, en ello se evaluaron diversos puntos, como lo son ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto lo hace? ¿Tiempo aproximado? ¿Recibe ayuda o trabaja solo? ¿Equipo y herramienta necesaria?

Para llevar a cabo este procedimiento de observación directa se les avisó con anticipación a los colaboradores a fin de que estuvieran preparados y que estuviesen presentes, ya sea en las instalaciones de la empresa, como de otra. Cuya duración fue de 4 horas comenzado al inicio de la jornada laboral de 9:00Am a 13:00 Pm. Los resultados permitieron darle veracidad y aclaración de dudas de lo contestado en la entrevista hecha a los mismos trabajadores, una vez llevado a cabo la técnica de la observación directa se pueden destacar los siguientes puntos previos:

- La totalidad de los colaboradores conocen quien es su jefe directo, así como que otros puestos pueden otorgarles actividades a realizar.
- Se tiene conocimiento del equipo de protección adecuado cuando se es necesario salir al campo y que este tenga las certificaciones adecuadas.
- Se verificó que todo el equipo de protección personal utilizado cumpla con los requerimientos mínimos necesarios para salir a campo.
- Algunos equipos de cómputo requieren ser sustituidos por unos que cuenten con mejores características capaces de correr los archivos y/o programas utilizados adecuadamente.
- Se cuenta con problemas en el apartado de impresoras lo que hace que se provoquen tiempos muertos en la operación y atrasos en la misma.

- Se comprobó que existieran las adecuadas y óptimas condiciones en el lugar de trabajo, aspectos a considerar como lo son la iluminación, ruido, ventilación y exposición a riesgos.
- Todos los puestos se encuentran en constante apoyo de los demás, es decir en el desarrollo de sus actividades.
- Se encuentran en constante comunicación con los diversos clientes con los que se cuentan, ya sea vía correo electrónico, así como llamadas.
- Desempeñan diversas actividades a la vez lo cual impide concentrarse en una sola.

4.1.3. Aplicación del instrumento e interpretación de los resultados

Se entrevistó a todo el personal, al ser pocos se pudo entrevistar con facilidad a la población, pudiendo cumplir el objetivo. La entrevista fue semiestructurada, ya que, a pesar de contar con una guía de entrevista, esta terminó siendo más una plática amena y un ambiente relajado logrando que los entrevistados entraran en confianza y obteniendo la información completa.

A través de la entrevista se obtuvo información como el objetivo del puesto, funciones y responsabilidades con las que cuentan, tiempo que llevan laborando, si es que cuentan con experiencia previa, la formación con la que cuentan, conocimientos específicos necesarios, actitudes y aptitudes necesarias, en qué ambiente desarrollan su trabajo, si es que se sienten cómodos en él, si es que sus esfuerzos se ven reconocidos, que no les gusta de su trabajo y que harían para mejorarlo, que además de información del puesto varias preguntas que se desarrollaron sirvieron para obtener información sobre clima organizacional, ambiente laboral y motivación.

Los resultados de la entrevista serán interpretados por pregunta en caso de que sea necesario sacando una conclusión por la misma, a fines de un mayor entendimiento.

1.- ¿Qué Puesto que desempeña?

Tabla 1.Puestos de Trabajo

NOMBRE	CARGO
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos

(Elaboración propia, 2024).

Dentro de esta pregunta, se tuvo certeza de que los entrevistados cuentan con el conocimiento pleno de cuál es el puesto que desempeñan dentro de la organización.

2.- ¿Cuál es el objetivo del puesto?

Tabla 2.Objetivo del puesto

NOMBRE	CARGO	OBJETIVO DEL PUESTO
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Organizar y planificar el trabajo del equipo de proyectos
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Coordinar servicios con clientes y supervisión de tareas y actividades para el cumplimiento de objetivos
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Liderar el seguimiento a las actividades de los analistas
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Capacitación, supervisión, coordinación para análisis de riesgos y el seguimiento de proyectos
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Realizar análisis de riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Identificar riesgos y peligros en los centros de trabajo.
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Apoyo al puesto de gerencia de proyectos.

(Elaboración propia, 2024).

Para quienes ocupan los más altos mandos de la población entrevistada, ellos si cuentan con un conocimiento pleno de su puesto mientras que de parte de los demás aún sigue existiendo demasiada confusión, pero cuentan con la idea base del objetivo de su puesto.

3.- ¿Cuál es el nombre y cargo de tu jefe directo?

Tabla 3. Jefe directo

NOMBRE			CARGO (jefe Directo)	NOMBRE (jefe Directo)		
Ing. América	Montserrat	Becerril	Gerente General	Lic. Juan	Carlos	Rodríguez
Navarrete				Gutiérrez		
Ing. Iván Niño	Zamorano		Gerente de Proyectos	Ing. América	Montserrat	Becerril
				Navarrete		
Ing. David Emmanuel	Gordillo		Coordinador de Proyectos	Ing. Iván Niño	Zamorano	
Ing. Marcela Muñoz	Rodríguez		Coordinador de Proyectos	Ing. Iván Niño	Zamorano	
Ing. Fátima Servín	Leyva		Líder de Analistas de Riesgos	Ing. Iván Niño	Zamorano	
Ing. Vanessa Ángeles	Martínez		Líder de Analistas de Riesgos	Ing. Iván Niño	Zamorano	
Daniela Muñoz	Rodríguez		Gerente de Proyectos	Ing. Iván Niño	Zamorano	

(Elaboración propia, 2024).

No tienen del todo definido quién es su jefe directo por parte de los analistas de riesgos y denotan que se encuentran en constante comunicación con él durante todos los días, con todos los puestos y quien vendría siendo su jefe directo, funciona más como un mentor ya sea para revisiones de avances de proyectos, así como para aclaración de dudas de ciertas actividades dejadas. El coordinador de proyectos es quien tiene a cargo a toda la plantilla de analistas, pero a pesar de ello la propia gerente de proyectos de igual manera se encuentra en constante vinculación directa con los propios analistas, cuando lo correcto sería que solamente el coordinador de proyectos este en comunicación con los líderes y ellos la tramitan a los analistas, pero dicho esquema no ha funcionado.

4.- ¿Con qué otros puestos tienes comunicación?

Tabla 4. Comunicación de puestos

NOMBRE	CARGO (jefe Directo)	COMUNICACION
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente General	Proyectos, dirección, capacitación, contabilidad
Ing. Iván Niño Zamorano	Gerente de Proyectos	Líder analista de riesgos, analistas de riesgos, contaduría, gerencia, dirección, capacitación
Ing. David Emmanuel Gordillo	Coordinador de Proyectos	Auxiliar administrativo, Analistas de riesgo, contabilidad y capacitación.
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Coordinador de Proyectos	Gerencia de Proyectos, Contabilidad y Auxiliar Administrativo
Ing. Fátima Servín Leyva	Líder de Analistas de Riesgos	Líder de proyectos, auxiliar administrativo, gerente de proyectos
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Líder de Analistas de Riesgos	Contaduría, gerente de proyectos, líder de analistas, capacitación y auxiliar de gerente de proyectos.
Daniela Muñoz Rodríguez	Gerente de Proyectos	Capacitación, gerencia, proyectos.

(Elaboración propia, 2024).

Al ser una PYME esta es de un tamaño pequeño, refiriéndonos a la población por lo cual todos los puestos tienen comunicación con los demás, además de conviven en el mismo espacio y al ser encargados de proyectos dirigidos hacia las mismas empresas esta comunicación en todo momento es ascendente, descendente, así como horizontal, aunque cabe mencionar que a pesar de ser una empresa pequeña, los problemas de comunicación existen, así como la distorsión de información y en ocasiones estos problemas provocan atrasos o malos entendidos, por lo cual es un problema que se ha querido resolver pero sin éxito alguno.

5.- ¿Cuánto Tiempo lleva laborando en su puesto?

Tabla 5. Antigüedad de los trabajadores

NOMBRE	CARGO	AÑOS TRABAJADOS
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	7
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	6
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	3
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	2
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	1
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	2
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	2

(Elaboración propia, 2024).

Solamente dos personas superan el lustro trabajando en la compañía, mientras que los demás no superan los dos años de estar laborando ahí, como lo muestra la tabla 5, lo que refleja el constante proceso de rotación de personal que vive la empresa y que fue denotado aún más por la gerente de proyectos, quien comento que en los últimos 7 años que es el tiempo que ella lleva laborando para la empresa, ha visto a más 40 trabajadores diferentes desfilar por sus filas, sin tomar en cuenta a los becarios que no son tomados en cuenta, pero que junto con los que han estado en nómina dan más de 60 trabajadores de una plantilla de media de 10, por lo cual refleja que existen algo internamente que ha generado la constante rotación.

6.- ¿Con qué frecuencia te encuentras fuera de la oficina?

Tabla 6. Recurrencia de Salida

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	1 día por semana
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	1-2 veces por semana
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	1-2 veces por semana
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	1-2 veces por semana
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	2-3 veces por semana
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	1-2 veces por semana
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	1-2 veces por mes

(Elaboración propia, 2024).

No importa el puesto que se desempeñen en el área operativa en sumamente difícil que se encuentren la semana completa en la empresa, ya sea por levantamientos, ingresos, visitas, estos se encuentran constantemente fuera de la oficina, incluso moviéndose entre estados, esto hace que las horas trabajadas dentro de las instalaciones sean menores y por ende se deben organizar de tal manera que en las que encuentran en el escritorio puedan ser capaces de sacar el trabajo.

7.- Del 1-10 que tan riesgoso consideras tu trabajo y ¿Por qué?

Tabla 7. Riesgo de trabajo

NOMBRE				CARGO	RESPUESTA
Ing. América	Montserrat	Becerril	Gerente de Proyectos		8 son muchos los peligros a los que nos exponemos tanto de forma interna como externa
Ing. Iván Niño	Zamorano		Coordinador de Proyectos		8 interacción con diferentes peligros de la industria
Ing. David Emmanuel	Gordillo		Líder de Analistas de Riesgo		5 varía mucho dependiendo de la empresa que se esté visitando y de las medidas de seguridad que se tomen
Ing. Marcela Muñoz	Rodríguez		Líder de Analistas de Riesgo		6 ya que nunca se sabe que puede pasar dentro de las instalaciones es de las empresas a las que se visita.
Ing. Fátima Servín	Leyva		Analista de Riesgo		7 al realizar recorridos nos exponemos a los riesgos internos de igual manera, externos durante los trayectos
Ing. Vanessa Ángeles	Martínez		Analista de Riesgo		8 al momento de acudir a campo, donde se tengan que realizar análisis de riesgos.
Daniela Muñoz	Rodríguez		Auxiliar de Proyectos		1 ya que me encuentro en oficinas

(Elaboración propia, 2024).

Dentro de las instalaciones de la empresa el peligro es nulo, el peligro radica cuando se asiste a recorridos, levantamientos, etc. En otras empresas ya que son demasiadas las empresas a las que se les trabaja y por ende cada una representa peligrosos diferentes, por temas como la maquinaria, equipo, instalaciones, etc. Por ende, en todo momento se debe de contar con equipo de protección personal y acatar las indicaciones que diga el cliente, para evitar todo tipo de accidentes. También existe el peligro de parte de la sociedad, ya que se encuentran constantemente en campo y en los trayectos no siempre van en automóvil particular y aun en este existen los peligros, al igual que en el transporte público, así que si es un tanto riesgoso si no se sabe seguir instrucciones.

8.- ¿Con qué formación cuentas?

Tabla 8. Formación de los trabajadores

NOMBRE				CARGO	FORMACIÓN ACADEMICA
Ing. América	Montserrat	Becerril	Gerente de Proyectos		Ingeniería Ambiental
Ing. Iván Niño	Zamorano		Coordinador de Proyectos		Ingeniería en Tecnología Ambiental
Ing. David Emmanuel	Gordillo		Líder de Analistas de Riesgo		Ingeniería Ambiental

Continuación de la tabla 8

NOMBRE	CARGO	FORMACIÓN ACADEMICA
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Ingeniería Ambiental
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Ingeniería Ambiental
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Ingeniería Industrial
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Carrera Técnica en Turismo

(Elaboración propia, 2024).

En su totalidad cuentan con la carrera de ingeniería ambiental, a excepción de un analista de riesgo quien cuenta con otra formación pero que fin de cuenta de igual forma cuenta con la preparación necesaria para el desarrollo del puesto y por otra parte el auxiliar de proyectos quien no es necesario contar con cierta formación en cierta carrera pero enfocándonos en los demás puestos estos se ven relacionados a las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad y ambientales, lo cual es lo que llevan a la practica en sus puestos de trabajo mediante los levantamientos a las diversas empresas con las que acuden para realizar las normas de edificación, instalaciones eléctricas, sustancias químicas, maquinaria y equipo, soldadura y corte, entre otras. Pero que se deben seguir formando ya que se encuentran con escenarios donde es necesario seguir estudiando ya que dentro de las mismas normas vienen las de salud o actualizaciones de estas lo cual nos lleva al contante estudio y lecturas para una mejor formación y enriquecimiento.

9.- ¿Qué otras carreras podrían desempeñar tu puesto?

Tabla 9. Carreras Alternas para búsqueda de trabajadores

NOMBRE	CARGO	PROPUESTA DE CARRERAS
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Ingeniería Civil, Química, Industrial.
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Ingeniería Ambiental, Licenciatura en Protección Civil y Ambiental, Industrial, Química.
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Ingeniería industrial, química.

Continuación de la tabla 9

NOMBRE	CARGO	PROPUESTA DE CARRERAS
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Ingeniería química y civil.
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Ingeniería, química, ambiental, civil, protección.
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Ingeniería ambiental, química, civil
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Carreas técnicas enfocadas en la administración en cualquiera de sus ramas.

(Elaboración propia, 2024).

Además de la carrera de ingeniería ambiental, existen otras carreras que se enfocan en el estudio de la normas mexicanas a profundidad entre los cuales destacan las carreras de la ingeniería industrial, ingeniera en protección civil, pero además carreras emergentes con un mayor enfoque como lo es la Licenciatura en Protección Civil y Ambiental, lo cual nos hace ver el gran campo de estudio que es y que conlleva el desarrollo de este puesto y que es de vital importancia el constante estudio del panorama para evitar la obsolescencia, por ende son varias las carreras que podrían entrar a la empresa y nutrir de conocimientos y cosas nuevas.

10.- ¿Cuentas con experiencia previa

Tabla 10. Experiencia

NOMBRE	EXPERIENCIA (Situación)
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Entró desde la temprana edad de 23 años siendo su primer empleo, comenzando como analista de riesgos, hasta que fue escalando puestos hasta llegar a ser la gerente de proyectos.
Ing. Iván Niño Zamorano	Realiza su proceso de residencias profesionales en la empresa como becario y una vez concluidas se le contrato como un analista de riesgos escalando hasta el puesto de coordinador de proyectos.
Ing. David Emmanuel Gordillo	Entró como analista de riesgo y debido a su alto conocimiento en el tema fue ascendido rápidamente como un líder de analistas de riesgos, él ya contaba con experiencia previa, laborando en otros lugares como la SEMARNAT.
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Realiza su proceso de residencias profesionales en la empresa como becario y una vez concluidas se le contrato como un analista de riesgos y fue ascendida a líder de analistas de riesgos debido a su buen desempeño.

Continuación de la tabla 10

NOMBRE	EXPERIENCIA (Situación)
Ing. Fátima Servín Leyva	Realiza su proceso de residencias profesionales en la empresa como becario y una vez concluidas se le contrato como un analista de riesgos, por ende, es su primer trabajo.
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Realiza su proceso de residencias profesionales en la empresa como becario y una vez concluidas se le contrato como un analista de riesgos, por ende, es su primer trabajo.
Daniela Muñoz Rodríguez	Cuenta con experiencia previa en cargos administrativos trabajados para diversas empresas.

(Elaboración propia, 2024).

Para su gran mayoría, este es su primer trabajo después de egresar de la carrea y de quienes no lo son, es porque ya llevan más de un lustro trabajando aquí, hay quienes también iniciaron sus residencias profesionales y una vez finalizadas obtuvieron un lugar en la empresa, lo cual denota que esta es una empresa, donde los recién egresados de las carreras antes mencionadas pueden iniciar con su vida laboral y además de eso obteniendo mucho conocimiento, por ende para ejercer cargos como lo son analista de riesgo y auxiliar de proyectos no se necesita experiencia previa, ya aquí enseñaran los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades, caso contrario de puestos como líder de analistas, coordinador o incluso gerente, donde se necesita ya una mayor experiencia en el campo laboral, así como del funcionamiento interno de la empresa, pero existe la capacidad de crecimiento interna, a través del plan de vida y carrera que se maneja.

11.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que consideras necesarios para desempeñar mejor tu trabajo?

Tabla 11. Conocimientos y habilidades

NOMBRE	CARGO	CONOCIMIENTO HABILIDADES
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	El conocimiento a todo lo relacionado con la STPS y todas las ramas que se desencadenan de estas, la Ley del Equilibrio Ecológico, Protección Civil. LFT, así como cuestiones administrativas como la puntualidad, delegar, organizar y comunicación
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Conocimiento en la normatividad secretaria del trabajo y previsión social, protección civil, medio ambiente manejo de office, facilidad de palabra, liderazgo, solución de problemas

Continuación de la tabla 11

NOMBRE		CARGO	CONOCIMIENTO HABILIDADES
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez		Líder de Analistas de Riesgo	Habilidad de enseñanza, comunicación asertiva, Liderazgo, Compromiso, Conocimiento de Normativa STPS, Protección Civil y Medio Ambiente, redacción y ortografía
Ing. Fátima Servín Leyva		Analista de Riesgo	Productividad, liderazgo, comunicación Conocimientos en materia de seguridad y salud en el trabajo
Ing. Vanessa Ángeles Martínez		Analista de Riesgo	Conocimiento sobre protección civil y normas de STPS, así como comunicación, organización.
Daniela Muñoz Rodríguez		Auxiliar de Proyectos	Administración del tiempo, la planeación organización y el control de mi área de trabajo y de todo lo que se coordina dentro de la misma.

(Elaboración propia, 2024).

En su mayoría se necesitan conocimientos en Normas Oficiales Mexicanas, STPS, Protección civil, medio ambiente, salud, redacción, cartografía, así como conocimiento en normas de seguridades internacionales además de aspectos importantes como el ser analítico y expresión adecuada de manera oral y escrita, sin dejar de lado temas administrativos como la planeación, organización, dirección, control, es decir el proceso administrativo.

12.- Normatividad y/o conocimiento específico que se debe de contar

Tabla 12. Conocimiento específico

NOMBRE		CARGO	CONOCIMIENTO ESPECIFICO
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete		Gerente de Proyectos	STPS, legislación de Protección civil, SEMARNAT
Ing. Iván Niño Zamorano		Coordinador de Proyectos	Leyes reglamentos y normas enfocados a la seguridad e higiene derivados de la secretaria del trabajo y previsión social, protección civil y medio ambiente
Ing. David Emmanuel Gordillo		Líder de Analistas de Riesgo	Normas de la secretaria del trabajo y prevención social, tramites ambientales
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez		Líder de Analistas de Riesgo	Normativa STPS, Protección Civil tanto Estatal como Municipal, Normativa de Medio Ambiente para tramites Estatales y Municipales
Ing. Fátima Servín Leyva		Analista de Riesgo	Normatividad de seguridad industrial y de trabajo
Ing. Vanessa Ángeles Martínez		Analista de Riesgo	STPS, protección civil y leyes ambientales.,
Daniela Muñoz Rodríguez		Auxiliar de Proyectos	STPS y legislaciones ambientales.

(Elaboración propia, 2024).

La respuesta y explicaciones marcan la constante del conocimiento vital en las Normas de la STPS ya que están son la base de todos los trabajos que se realizan en el área de proyectos.

13.- ¿Qué tareas y/o actividades diarias desempeñas?

Tabla 13. Actividades diarias

NOMBRE		CARGO	TAREAS
Ing. América	Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Controlar el seguimiento de proyectos, ser un líder, resolver problemas que surjan, delegación de tareas, atención de clientes, envío de correos, seguimiento de cotizaciones y órdenes de compra.
Ing. Iván Niño	Zamorano	Coordinador de Proyectos	Realizar análisis de riesgos, revisión de proyectos, capacitación y asesoría a analistas y líderes, atención al cliente, seguimiento a crecimiento de puestos de trabajos, toma de decisiones, coordinación de servicio, supervisión.
Ing. David	Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Atender correos, realizar análisis de riesgo de acuerdo con la normatividad, supervisión en las actividades de los analistas
Ing. Marcela	Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Realización de análisis de riesgos, seguimiento con clientes de entrega e información solicitada para análisis de riesgos a realizar, seguimiento con los compañeros analistas del seguimiento de sus proyectos y las proyecciones de entrega
Ing. Fátima	Servín Leyva	Analista de Riesgo	Análisis de riesgos, atención a clientes, recorridos.
Ing. Vanessa	Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Realización de análisis de riesgos de normas de la STPS, protección civil, además del seguimiento de los proyectos y comunicación de los mimos con el cliente.
Daniela	Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Atención de llamadas y correos, impresión de carpetas, acomodo de estas, escaneos, apoyo al área de capacitación, realización de manuales.

(Elaboración propia, 2024).

A pesar de ser diferentes puestos dentro de esta pregunta se pudo denotar la falta de la delegación de actividades con las que cuentan ya que en partiendo de la base todos hacen los recorridos y/o levantamientos de las empresas, así como la elaboración de las mismas normas a pesar de que llevan más de dos años con el propósito de que tanto el coordinador de proyectos como el gerente de proyectos dejen de hacer estas actividades y se enfoquen únicamente en la supervisión de los analistas y líderes de analistas tomando más mandos de líder, propósito que no se ha logrado y corto plazo no se ve esto posible. La delegación de actividades y responsabilidades no es algo que solamente se deba de anotar si no lo más importante que este sea respetado que es

un punto por abordar. Además de las actividades comunes administrativas como el envío de correos, escaneos, etc.

14.- ¿Que tareas y/o actividades esporádicas que desempeña?

Tabla 14. Actividades esporádicas

NOMBRE	CARGO	TAREAS
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Actividades recreativas, organización de festejos de cumpleaños, recorridos de verificación y de la CSH.
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Impartir cursos de capacitación, entrega de documentación, recorridos la CSH, recorridos de verificación y levantamiento.
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Impartir cursos de capacitación, entrega de documentos a clientes, detonaciones de simulacros, visita a bomberos.
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Impartir cursos de capacitación, realizaciones de simulacros, así como también, el levantamiento de las normas y la realización de las semanas de la seguridad.
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Recorridos de verificación, apoyo en capacitaciones y actividades recreativas de la empresa.
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Realización de simulacros, apoyo en actividades para cursos, visitas a otras empresas.
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Apoyo en cursos de capacitación, acompañar a laboratorios, entrega de documentación, inventarios.

(Elaboración propia, 2024).

La impartición de cursos no es algo que sea ajeno al área operativa ya que sus conocimientos en la normatividad mexicana les permite la impartición de estos en materia de seguridad y es algo que en algún punto todos los que laboran en dicha área han llevado a cabo ya sea impartiendo el curso en totalidad o siendo apoyo de los mimos, otra actividad que nos es tan común es la impartición de simulacros ya sea internos o externos. Así como recorridos de la comisión de seguridad e higiene no necesariamente de la empresa si no de clientes a los cuales se les trabaja y se les apoya en dichos puntos. De la misma forma se puede apreciar que todos apoyan para la entrega de documentación.

15 ¿Se te brindaron las herramientas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo?

Tabla 15. Herramientas de trabajo

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	No, el casco para los recorridos estaba en mal estado y es una herramienta importante para los mismos, no cuenta con su impresora a pesar de ser un cargo importante y los dos que están para el área de proyectos no funcionan del todo bien.
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	No, no contar con equipos ajustados con nuestras necesidades nos detiene.

(Elaboración propia, 2024).

Continuación de la tabla 15

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	No, mi maquina no corre los programas de forma orgánica y eso genera pérdidas de tiempo.
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	No, el chaleco que se me fue otorgado ya se encontraba en pésimas condiciones, así como las botas de seguridad, el tema de las impresoras nos detiene y provoca conflictos entre nosotros.
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	No, yo tuve que traer mis botas de seguridad ya que la empresa no me brindo a mí, argumentando que no contaban con mi número y hoy en día siguen sin dármelas, otro punto es que mi computadora llega a trabarse hasta por 10 minutos deteniendo la operación.
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	No, el mouse se traba y contantemente debo cambiarle las pilas, así como mi silla del trabajo esta no es ergonómica. Mi computadora ocasiones lanza un pantallazo en negro y esta se reinicia. Al igual que no cuenta con mi impresora.
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	No, Solo hay 3 impresoras para la empresa y una solo es del área de capacitación y no se nos permite usarla, esto genera demasiados atrasos.

(Elaboración propia, 2024).

En esta pregunta se detectó la constante de que una vez que ellos ingresaron si se les proporcionó el material necesario pero este no se encontraba en el mejor de los estados, ya se encontraba usado y no en las mejores condiciones, pero que a medida de que estos fueron avanzando este se fue sustituyendo por un de mejor calidad, el punto a resaltar es el de las botas de seguridad ya que estas deberían ser cambiadas con mayor frecuencia, mas no hasta que el calzado ya no da para más, eso referente al apartado de su equipo de protección personal.

Sin embargo, los equipos de cómputo si son un problema grave ya que estos no cuentan con el funcionamiento óptimo para correr los programas y archivos que ocupan para el desarrollo

de los tramites, normas, programas, etc. Estos en ocasiones dejan de funcionar y lanza la pantalla negra y se traba por completo, perdiendo avances y por ende horas trabajo.

Pero que a pesar de ser un problema que ya se mencionado en diversas ocasiones no ha sido solucionado y este ha aumentado y se suma al problema con las impresoras que solamente se cuentan con 3 impresoras para todo el personal, lo cual no da abasto y este provocando atrasados e incluso perdida de material e insumos, problema que no se le ha dado solución hasta el día de hoy.

16- Nombra 5 habilidades con las que cuentas para desarrollar tu trabajo.

Tabla 16. Habilidades

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Saber interpretar emociones, liderazgo, comunicación organización y delegar
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Proactivo, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo y solución de problemas
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Adaptación, trabajo en equipo, gestión del tiempo, conocimientos de computación y flexibilidad
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Proactividad, liderazgo, adaptabilidad, creatividad, empatía y ética
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Respeto, proactividad, responsabilidad, capacidad de adaptarme y trabajo en equipo
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Respeto, calidad, organización, comunicación y responsabilidad.
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Respeto, trabajo en equipo, organización, comunicación y facilidad de palabra

(Elaboración propia, 2024).

Al ser un cuestionamiento meramente subjetivo este se puede observar una gran variedad en las respuestas de los entrevistados, pero coincidiendo en varias ocasiones el trabajo en equipo, la organización, comunicación como habilidades fundamentales para el desarrollo de los puestos de trabajo.

17.- Nombra algunas actitudes necesarias para desarrollar tu trabajo

Tabla 17. Actitudes

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Perseverancia, trabajo en equipo Adaptabilidad, toma de decisiones y proactividad
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Trabajo en equipo, flexibilidad, motivación, confianza y entusiasmo

Continuación de la tabla 17

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Optimista, confiable, solución de problemas, trabajar en equipo y motivación de personal
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Actitud positiva, empatía, paciencia, tolerancia al estrés, tolerancia a la frustración
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Crecimiento, entregar lo mejor de uno, disciplina, dedicación y cariño
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Puntualidad, organización, pasión, empatía y confianza
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Paciencia, confianza, responsable, solución de problemas y entusiasmo

(Elaboración propia, 2024).

El liderazgo, proactividad, resolución de problemas, actitud positiva, organización, perseverancia, entre otras son algunas las actitudes requeridas para el seguimiento de todas las actividades del día a día, pero al ser una pregunta abierta esto se presta a que se puedan desenvolverse más y dar a luz aquellos pensamientos que los hacen seguir y continuar ante situaciones difíciles que pone el mundo laboral.

18.- Nombra algunas aptitudes necesarias para el desarrollo de tu trabajo

Tabla 18. Aptitudes

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Comunicación, resolución de conflictos, puntualidad, autonomía y responsabilidad
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Liderazgo, comunicación, creatividad, resolución de problemas e iniciativa.
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Liderazgo, creatividad, iniciativa, comunicación y pensamiento crítico

Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Resolución de problemas, liderazgo, paciencia, respeto y organización
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Organización, resolución de problemas, iniciativa, pasión y dinamismo
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Honestidad, responsabilidad, respeto, pasión y concentración
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Organización, autonomía, motivación, frustración al estrés y respeto

(Elaboración propia, 2024).

Que el personal cuente con buenas aptitudes es vital para el correcto funcionamiento de las áreas de trabajo, ya que a través de estas se pueden llevar a cabo estrategias para el mejoramiento tanto a corto como largo plazo.

19.- De acuerdo con tus conocimientos y habilidades, qué tan apto te sientes para desarrollar tu trabajo

Tabla 19. Conocimientos y habilidades

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Bien
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Bien
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Neutral
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Me falta mejorar
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Neutral
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Bien
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Me falta mejorar

(Elaboración propia, 2024).

Como en todo existirán las áreas de oportunidad y mejora, ya que siempre se debe de seguir la mejora continua que es algo que se promueve demasiado aquí, mediante el estudio, lectura, cursos, capacitaciones etc. En todo momento se sigue aprendiendo, nunca se está lo suficientemente preparado ya que el campo de aplicación es gigantesco, pero las bases con las que se cuentan son las suficientes para el desarrollo correcto de las actividades, pero nunca dejando de lado la travesía del aprendizaje, para que la calidad siempre sea mejor, por ejemplo, el desarrollo de más normas de otros campos no solo el de seguridad, si no como el de salud, ambiente y mas

que estas ultimas antes mencionadas son constantemente actualizadas inclusive cada 6 meses en ocasiones por lo tanto de debe de tener informado de cada cuanto hay cambios y cuales son los mismos.

20.- En qué ambiente desarrollas tu trabajo

Tabla 20. Ambiente de trabajo

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Con muchas áreas de mejora
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Tenso
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Tóxico
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	En un ambiente neutro con una gran posibilidad de desarrollo profesional y personal
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Tenso
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Malo
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	Malo, existen muchas envidias

(Elaboración propia, 2024).

El ambiente laboral es un área de oportunidad grande, que sigue aumentando su necesidad de solucionar, pero eso va más allá del área de operaciones si no que engloba toda la empresa y en esta se nota la clara división de grupos, que provoca la carencia de la convivencia entre sí y distorsiones en la comunicación de la empresa, usando adjetivos como que el ambiente es toxico.

21.- ¿Qué te gusta de tu trabajo? ¿por qué?

Tabla 21. Gusto del trabajo

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	Si, El aprendizaje, porque te capacitan
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Realizar estudios de seguridad basados en prevención de accidentes por qué promueves la prevención de accidentes laboral.
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Realizar recorridos, aprender nuevos aspectos sobre la normatividad, desarrollar y obtener conocimientos por parte de mis jefes

Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	Sí, me gusta porque me da la posibilidad de mejorar en el campo laboral y personal, y me brinda la posibilidad de aportar ideas en las áreas de oportunidad
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	La obtención de conocimientos, me preparan para un crecimiento profesional y personal.
Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Los recorridos que se realizan, acudir y/o apoyar en cursos de capacitación.
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	El conocimiento que adquiero de temas que desconocía, pero hoy en día sigo creciendo.

(Elaboración propia, 2024).

Destacando el hecho de que es un lugar donde se puede aprender demasiado y que además de eso retomas cosas vitales en la carrera y que no solamente eso sino que se desarrolla mucho más, se aprende más de lo práctico que en el análisis te ayuda a conocer otra perspectiva de los riesgos y peligros a los que día con día se encuentran y que te da la oportunidad de conocer mas empresa y conocer a muchas personas de las cuales sigues y sigues aprendiendo, todo lo que tiene que ver con aprendizaje, te potencia y afina, así como campos que van asociados con tu carrera los ves y estudias, es un muy buen lugar para nutrirte de conocimientos y existen los precedentes que puede ser un escalón para un puesto importante en otra empresa, por el conocimiento y experiencia que se va adquiriendo.

22.- Qué no te gusta de tu trabajo y porque

Tabla 22. Disgusto de trabajo

NOMBRE	CARGO	RESPUESTA
Ing. América Monserrat Becerril Navarrete	Gerente de Proyectos	La actitud del personal
Ing. Iván Niño Zamorano	Coordinador de Proyectos	Trámites ante las dependencias públicas, lamentablemente tardan demasiado en evaluar un trámite y la mayoría de las veces buscan hacer corrupción con fines políticos o económicos.
Ing. David Emmanuel Gordillo	Líder de Analistas de Riesgo	Juntas tan largas, equipo de trabajo disperso, falta de empatía por los jefes, llega a crear una fractura en el equipo de trabajo lo que se ve reflejado en los proyectos
Ing. Marcela Muñoz Rodríguez	Líder de Analistas de Riesgo	No me gusta la mala comunicación que a veces se puede presentar
Ing. Fátima Servín Leyva	Analista de Riesgo	Las micro juntas que se hacen, que al acumular todo el tiempo perdido se juntan horas completas, que no podrán recuperar.

Ing. Vanessa Ángeles Martínez	Analista de Riesgo	Falta de profesionalismo y de respeto hacia el tiempo de cada trabajador después del horario laboral.
Daniela Muñoz Rodríguez	Auxiliar de Proyectos	La falta de comunicación y profesionalismo del personal.

(Elaboración propia, 2024).

El ambiente y clima laboral es un factor que está afectando al personal ya que problemas como la comunicación, Juntas tan largas, equipo de trabajo disperso, falta de empatía por los jefes, la actitud del propio personal, falta de profesionalismo y de respeto hacia el tiempo de cada trabajador después del horario laboral. Son problemas por destacar, ya que juntas que se tienen programas de 10 minutos llegan a extenderse durante más de dos horas y no necesariamente dentro del horario laboral que es otro punto que afecta ya que este no es respetado. Todos estos temas hacen que respire tensión y mal ambiente dentro de las instalaciones y que lamentablemente son cosas que vienen de arriba y que por ende no se puede hacer mucho por parte de ellos. Además de que la relación entre los propios compañeros de trabajo no es mejor teniendo roses y discusiones a pesar de llevarse a cabo actividades de integración que no llegan a nada porque siguen sin lograr el objetivo viéndose más como pérdidas de tiempo. Así pues, aunque el personal interactúa entre sí a fines laborales este es cortante y la comunicación por ende no es la mejor. Así como también la corrupción que es un obstáculo constante para la consultoría.

4.1.4 Diagnóstico

Después del análisis e interpretación de los resultados arrojados del instrumento se expondrá lo siguiente:

Variable Generalidad del puesto:

- 1.- ¿Que Puesto que desempeña?
- 2.- ¿Cuál es el objetivo del puesto?

3.- ¿Cuál es el nombre y cargo de tu jefe directo?

4.- ¿Con qué otros puestos tienes comunicación?

5.- ¿Cuánto Tiempo lleva laborando en su puesto?

6.- Con que frecuencia te encuentras fuera de la oficina

7.- Del 1-10 que tan riesgoso consideras tu trabajo y ¿Por qué?

De los resultados obtenidos por la variable teniendo como objetivo, saber los aspectos generales del puesto que desempeñan y conocer si ellos lo tienen presente o fueron informados a detalle a cerca de las actividades y responsabilidades que tendrían a su cargo, así como el tiempo que llevan en su puesto y el tiempo que pasan fueran entre otras arrojándonos los resultados siguientes:

Tabla 23. Diagnostico variable Generalidad del puesto

Generalidades del Puesto	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Conocen el objetivo de sus puestos de trabajo	A pesar de ser una plantilla con pocos trabajadores los problemas de comunicación existen.
El canal de comunicación es corto	El trabajo puede ser considerado de alto riesgo, por ende, las constantes capacitaciones son importantes.
Su base de trabajadores ya cuenta con un tiempo considerable laborando en la empresa, lo que ha generado constancia en la plantilla.	Se encuentran constantemente fuera de la oficina, lo que reduce el tiempo de elaboración de actividades de oficina provocando atrasos en la operación. No todos salen por igual hay quienes pierden más días en campo, sus resultados no son los mismos No tienen del todo claro quién es su jefe directo. El trabajo puede llegar a ser riesgoso si no se cuenta con la capacitación adecuada. Se encuentran constantemente fuera de la oficina (en campo) lo que deja poco tiempo para el cumplimiento de actividades.

(Elaboración propia, 2024).

Variable conocimiento:

8.- ¿Con que formación cuentas?

9.- ¿Qué otras carreras podrían desempeñar tu puesto?

10.- ¿Cuentas con experiencia previa?

11.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que consideras necesarios para desempeñar mejor tu trabajo?

12.- Normatividad y/o conocimiento específico que se debe de contar

Tabla 24. Diagnostico variable Conocimiento

Conocimiento	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
En su gran mayoría cuenta con formación profesional	Cuentan con poca variedad de carreras reduciéndose únicamente a “Ingeniería ambiental” en su mayoría.
Cuentan con conocimiento pleno de las legislaciones que deben conocer	Cuentan con certificaciones y cursos de capacitación, pero ya vencidos, falta de actualización.
Existe un gran campo de carreras que podrían nutrir los puestos de trabajo.	

(Elaboración propia, 2024).

Variable: Actividades

13.- ¿Qué tareas y/o actividades diarias desempeñas?

14.- ¿Que tareas y/o actividades esporádicas que desempeña?

Tabla 25. Diagnostico variable actividades

Actividades	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Tienen presentes sus actividades	Interfieren en la operación de otra área
Saben con qué recurrencia, constancia e inclusive en que época del año se llevan a cabo.	El apoyo en capacitación no les es contado como actividad
	Al estar fuera de la oficina cuestiones como el atendimento de correos y llamadas es difícil.

(Elaboración propia, 2024).

Variable: Habilidades (laborales).

15 ¿Se te brindaron las herramientas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo?

16.- Nombra 5 habilidades con las que cuentas para desarrollar tu trabajo

17.- Nombra algunas actitudes necesarias para desarrollar tu trabajo

18.- Nombra algunas aptitudes necesarias para el desarrollo de tu trabajo

Tabla 26. Diagnostico variable Habilidades (laborables)

Habilidades (Laborales)	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Cuentan con perseverancia para el logro de los objetivos	El equipo de trabajo no se encuentra en las mejores condiciones y provoca atrasos en el trabajo, tanto de trabajo como de campo.
La responsabilidad y planeación son aspectos que se llevan a cabo constantemente de manera correcta	La ausencia de liderazgo y de una voz se hace presente constantemente
	No todas las actitudes y aptitudes son llevadas a cabo.

(Elaboración propia, 2024).

Variable: Desempeño

19.- De acuerdo con tus conocimientos y habilidades, que tan apto te sientes para desarrollar tu trabajo

Tabla 27. Diagnostico variable Desempeño

Desempeño	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Tienen el conocimiento de que requieren seguirse formado y enriqueciendo sus conocimientos	El resultado mes tras mes no son los esperados
Tienen el hambre de aprender y crecer	Carecen del liderazgo
	Carecen de capacitaciones para aumentar su desempeño y/o conocimientos

(Elaboración propia, 2024).

Variable: Ambiente organizacional

20.- Del 1-10 que tan riesgoso consideras tu trabajo y ¿Por qué?

21.- Que te gusta de tu trabajo ¿por qué?

22.- Que no te gusta de tu trabajo y porque

Tabla 28. Diagnostico variable Clima organizacional

Clima Organizacional	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
El trabajo es agradable por el gran campo de aprendizaje en el que te encuentras, así como todo el entorno, todo lo relacionado a lo laboral es a destacar. A los trabajadores les gusta su trabajo	El ambiente de trabajo es pesado y eso provoca tensiones Existen problemas de comunicación Se encuentran en constantes riesgos en los recorridos en las instalaciones de las empresas de los clientes. No se respeta el horario de la jornada laboral.

(Elaboración propia, 2024).

4.2 Fase de desarrollo final: Diseño del método para análisis, descripción y valuación de puestos a los puestos seleccionados

4.2.1 Ficha del diseño de la descripción de puestos

A continuación, se exponen la ficha que se utilizara para transmitir la información acerca de la descripción y especificaciones necesarias para cada uno de los puestos que conforman el área de operaciones/ proyectos.

Tabla 29. Plantilla de descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del puesto:	Fecha de Revisión:
Jefe Inmediato:	
Personal a su mando:	

Descripción General:
Actividades Continuas
Actividades Periódicas

Especificaciones del puesto
Requisitos intelectuales
Habilidades y aptitudes
Condiciones de Trabajo

(Elaboración propia, 2024)

4.2.2 Diseño de la valoración de puestos

En el presente apartado se muestra la descripción de los factores y subfactores que se tomaran en cuenta para llevar a cabo la valuación de puestos comenzando por la primera variable que se contempló que fue la “Generalidad del puesto.”

Tabla 30. Determinación de Subfactores para Comunicación

1.1 Comunicación	
I	Sin existencia de comunicación
II	Se encuentra en constante comunicación con puestos de la misma jerarquía
III	Se encuentra en constante comunicación tanto con puestos de la misma de la misma jerarquía como con altos y bajos, así como con el área de contabilidad y capacitación.
IV	Existe comunicación tanto de manera ascendente como descendentes, como con otras áreas de la empresa y gerencia.
V	Existe comunicación tanto de manera ascendente como descendentes, como con otras áreas de la empresa como capacitación, contabilidad, gerencia y dirección.

(Elaboración propia, 2024).

Existen puestos dentro del área de operaciones que de manera obligatoria tiene contacto con todos los puestos de la misma, así como de otras áreas no solamente para atención de dudas, si no directamente para la colaboración de conjunta, además que hay puestos que tienen más contacto con el área directiva, lo cual implica un mayor grado de importancia.

Tabla 31. Determinación de Subfactores para tiempo laborado ahí

1.2 Tiempo Laborando ahí	
I	Menos de 6 meses
II	Entre 6 meses y un año
III	Entre 1 año y 3 años
IV	Entre 3 años y 5 años
V	Más de 5 años

(Elaboración propia, 2024).

La antigüedad es un factor que se toma muy en cuenta dentro de esta empresa, ya que a medida que una va sumando años el crecimiento interno es de mayor exponencia, no por nada los cargos más alto son ocupados por los de mayor antigüedad y así sucesivamente en la escala del organigrama, entre más tiempo laborado más oportunidades de tener un cargo alto se tiene, que son puntos que se tomaron en cuenta para la determinación de los niveles.

Tabla 32. Determinación de Subfactores para riesgo del puesto

1.3 Riesgo del puesto	
I	Se encuentra toda su jornada dentro de las instalaciones de la empresa y no sale de la misma más que para entrega de paquetes.
II	Cuenta con salidas recurrentes a empresas a cursos de capacitación como apoyo y a recorridos de levantamiento de normas en empresas de requerimientos bajos.
III	Acude a la impartición de cursos de capacitación teóricos y a recorridos de levantamiento de normas de requerimientos medios.
IV	Acude a la impartición de cursos teóricos-prácticos y a recorridos de levantamientos de normas a empresas de requerimientos altos. O acude como apoyo a levantamiento de normas y pruebas del laboratorio.
V	Acude a la impartición de cursos de capacitación teóricos, prácticos, además de levantamiento de normas a empresas de requerimientos altos, así como levantamiento de normas y pruebas del laboratorio.

(Elaboración propia, 2024).

Como se notó en la aplicación de la herramienta la realidad, es que, si es un trabajo de riesgo, no porque las condiciones del área de trabajo lo hagan, porque dentro de las instalaciones

de la empresa es un trabajo de oficina lo cual es de riesgo bajo, si no al salir al campo en las diversas empresas a las que se les hace visita por el motivo que marque la eventualidad están son de diferentes giros y cada una presenta diferentes riesgos para la plantilla de trabajadores del área de operaciones, aunque cabe destacar que va directamente relacionado con el nivel de salida que se cuentan, ya que entre más salidas mayor riesgo o mayor número de empresas visitadas mayor riesgo.

Tabla 33. Determinación de Subfactores para tiempo fuera de la oficina

1.4 Tiempo fuera de la oficina	
I	De 1 a 8 horas por mes
II	De 8 a 24 horas por mes
III	De 24 a 48 horas por mes
IV	De 48 a 72 horas por mes
V	De 72 a 96 horas por mes

(Elaboración propia, 2024).

No todos los puestos de trabajo cuentan con el mismo tiempo de salida, hay quienes pasan más tiempo fuera que dentro de las instalaciones de renovación, que son puntos que se deben de tomar en cuenta al momento de la entrega de trabajos, ya que no se le puede exigir a un colaborador el mismo rendimiento en cuanto entregas que pasa mayor parte en campo a quien hace mayor trabajo en oficinas y recurrentemente en campo.

La siguiente variable por determinar sus subfactores será la de “conocimiento” que al ser puestos de trabajo que exigen conocimiento puntual de ciertos temas juegan un papel fundamental para este trabajo.

Tabla 34. Determinación de Subfactores para tiempo escolaridad

2.1 Escolaridad

I	Preparatoria o carrera técnica equivalente
II	Carta con el 100% de los créditos cubiertos
III	Licenciatura de acuerdo con el puesto
IV	Título de licenciatura con alguna especialidad extra
V	Maestría o doctorado de acuerdo con el puesto

(Elaboración propia, 2024).

Entre mejor preparación cuente el colaborador mejor calificado esta para el correcto desarrollo del trabajo, que, aunque en su mayoría puedan contar con la licenciatura, los cursos y certificaciones con las qué se pueden contar suman un plus, porque mayor aprendizaje mejor será el rendimiento.

Tabla 35. Determinación de Subfactores para tiempo experiencia

2.2 Experiencia	
I	Hasta 6 meses en un empleo similar
II	Mayor a 1 año en un empleo similar al puesto en rama de normatividad STPS
III	Experiencia mayor a 3 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.
IV	Experiencia mayor a 5 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.
V	Experiencia mayor a 7 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.

(Elaboración propia, 2024).

A pesar de ser una plantilla relativamente joven, la experiencia en el desarrollo de los puestos de trabajo se debe de tomar en cuenta, ya que gracias a esta se van aprendiendo cosas que no se pueden extraer de libros, estudios, etc.

Tabla 36. Determinación de Subfactores para normatividad específica

2.3 Normatividad Específica	
I	Cuenta con el conocimiento teórico de las normas, pero sin llevar a cabo levantamiento.

II	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de una sola clase ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.
III	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de 2 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.
IV	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de 3 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.
V	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas las 4 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.

(Elaboración propia, 2024).

Como se ha recalcado en diversos puntos estos puestos de trabajo de esta área requieren conocimiento puntual de la normatividad mexicana, para ser específicos de la STPS y todas las ramas que están puedan traer, por ende, es de suma importancia su pleno conocimiento, incluso en caso puntuales de leyes internacional, es por eso que la determinación de estos niveles ya que existen puestos en los cuales es necesario tener el conocimiento de todos los campos y en otros de ciertas ramas.

La siguiente variable para desarrollar será de la actividades y responsabilidades, en la cual como su nombre lo dice los sub-factores tomaran en cuenta puntos como lo son las actividades que realizan tanto de forma esporádica como contante, las relaciones con las que cuentan.

Tabla 37. Determinación de Sub factores para actividades diarias

3.1 Actividades Diarias	
I	Es normal para realizar sus actividades, con respecto al puesto superior inmediato.
II	Puntualidad media en las actividades asignadas al puesto
III	Puntualidad en las actividades asignadas al puesto, a fin de evitar retrasos o problemas con el cliente.
IV	No se permiten contratiempos que retrasen y desatenciones en sus actividades.
V	No son permisibles los retrasos que repercutirían en daños incuantificables a la propia empresa y a terceros.

(Elaboración propia, 2024).

Existen actividades como en todo puesto de trabajo que se deben de realizar de manera diaria, que en su mayoría vendrían siendo las actividades administrativas de los mismos y es por eso que se tomó en cuenta para la determinación de los sub factores tomando en cuenta escalas de tiempo que se contemplan en las entregas.

Tabla 38. Determinación de Sub factores para actividades esporádicas

3.2 Actividades esporádicas	
I	Sirve como apoyo en los cursos de capacitaciones y entrega de documentación.
Continuación de la tabla 38	
3.2 Actividades esporádicas	
II	Está en nivel de poder impartir y llevar a cabo simulacros y cursos de capacitación de manera teórica.
III	Es apoyo en recorridos de la comisión de seguridad e higiene, lleva a cabo recorridos en las empresas.
IV	Es capaz de llevar ya sea un simulacro o un curso de capacitación de manera teórica/ práctica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación.
V	Es capaz de llevar a cabo tanto un simulacro o un curso de capacitación de manera teórica/ práctica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación de las empresas como la comisión.

Elaboración propia, 2024).

La determinación para los niveles de este rubro se encamina a la capacidad del puesto de servir como apoyo para el área de capacitación como un elemento más, así como no en la complejidad de estas.

Tabla 39. Determinación de Sub factores para cadena de mando

3.3 Cadena de mando	
I	Sin existencia de mando
II	Le reportan los analistas de riesgo
III	Le reportan los líderes de analistas de riesgos
IV	Le reporta el coordinador de proyectos
V	Le reporta al Gerente General

(Elaboración propia, 2024).

Que tan alto esta su puesto de trabajo en la jerarquía del organigrama determina a quien se le reporta, su jefe directo y por ello entre mayor sea el puesto mayor el nivel.

Tabla 40. Determinación de Sub factores para relaciones

3.4 Relaciones	
I	Solo se comunica con personal interno
II	Constante comunicación entre 1 y 5 empresas
Continuación de la tabla 40	
3.4 Relaciones	
III	Constante comunicación entre 6 y 10 empresas
IV	Constante comunicación entre 11 y 15 empresas
V	Constante comunicación con más de 15 empresas

(Elaboración propia, 2024).

Al tener a diversas empresas al mando cada trabajador tiene cierta cartera de empresas a su cuidado que se le debe dar el seguimiento correcto a cada una de ellas, por ende, hay puestos que cuentan con más empresas que otras y por consiguiente mayor su grado de nivel en este.

4.- Habilidades (Laborales)

Tabla 41. Determinación de Subfactores para habilidad

4.1 Habilidad	
I	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es baja.
II	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es media.
III	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es alta.
IV	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es superior.
V	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es muy alta.

(Elaboración propia, 2024).

El nivel de liderazgo y su capacidad del trabajo en equipo son las dos determinantes más importantes para renovación, por ende, son los factores que se tomaron en cuenta para la terminación de este nivel, ya que al haber puestos con más trabajadores a su cargo su nivel de liderazgo debe ser mayor, así como la capacidad de trabajar en equipo.

Tabla 42. Determinación de Subfactores para criterio e iniciativa

4.2 Criterio e iniciativa	
I	Capacidad de realizar la interpretación correcta de una norma
Continuación de la tabla 42	
4.2 Criterio e iniciativa	
II	Capacidad de realizar normas en materia de seguridad.
III	Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil y seguridad.
IV	Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad y medio ambiente.
V	Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad, medio ambiente y salud en el trabajo.
<i>(Elaboración propia, 2024).</i>	

La capacidad de iniciativa, así como su capacidad de la elaboración de ciertos trabajos son los puntos tomados en cuenta para estos sub factores, ya que el conocimiento en ciertas ramas permite a los puestos llevar a cabo proyectos o tramites específicos ante la autoridad, por comentar la rama de salud o con tramites la como la COA o la MAO en la rama ambiental que se requieren conocimientos en específicos que otros no pueden, así que su nivel de puntaje debe ser mayor a otros.

Tabla 43. Determinación de Sub factores para aptitudes y actitudes

4.3 Aptitudes y actitudes	
I	Por debajo del promedio y mucho campo de mejora
II	Promedio con capacidad de mejorar a corto plazo

III	Altas, pero con capacidad de mejorar algunos aspectos
IV	Superiores al promedio, pero aun con campo de mejora
V	Muy superiores capaz de liderar y conducir a toda la plantilla, pero siempre considerando la mejora continua.

(Elaboración propia, 2024).

Las actitudes y aptitudes dichas en la aplicación del instrumentó son las que se tomaron en cuenta para la determinación de dichos niveles y su posterior evaluación.

5.- Desempeño

Tabla 44. Determinación de Sub factores para esfuerzo

5.1 Esfuerzo		
I	Meramente administrativo y no influye en el proceso de la realización de una norma y/o tramite	20
II	Medio ya que el puesto exige concentración y los errores son fáciles de detectar y su trabajo es revisado antes de salir a un cliente.	40
III	Superior, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes.	60
IV	Superior al normal, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes y tramites ambientales ante las dependencias correspondientes.	80
V	Superior al normal, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes, tramites ambientales ante las dependencias correspondientes, así como el seguimiento con el laboratorio.	100

(Elaboración propia, 2024).

La capacidad del colaborador en intervenir en la realización de proyectos para la empresa son las consideraciones que tomaron en cuenta para la terminación de los sub factores en este campo.

Tabla 45. Determinación de Sub factores para economía

5.2 Economía	
I	Hasta a \$8000 mensuales
II	Hasta \$9000 mensuales

III	Hasta \$10,000 mensuales
IV	Hasta \$12,000 mensuales
V	Hasta \$15,000 mensuales

(Elaboración propia, 2024).

El nivel de percepciones económicas debe estar directamente relacionado con el nivel de exigencia de los puestos de trabajo y por este sub factor se denotará si es que existe este equilibrio exigencia y es redituable.

6.- Ambiente organizacional

Tabla 46. Determinación de Sub factores para ambiente

6.1 Ambiente	
I	En un ambiente desfavorable para su correcto desarrollo del puesto de trabajo.
II	El trabajo se desarrolla en un ambiente tenso y en oficinas con espacio suficiente para realizar sus funciones y actividades.
III	Ambiente favorable, sin la posibilidad de salir a cumplir un recorrido.
IV	El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.
V	Su trabajo se desarrolla en las oficinas, así como en las empresas de los clientes, en un ambiente altamente satisfactorio, además, exige el traslado a sitios diversos, corriendo un alto riesgo debido a la transportación.

(Elaboración propia, 2024).

Si no se tienen las condiciones mínimas necesarias para llevar a cabo las actividades, estas no se podrán llevar de la mejor manera, por ello la importancia de que estás sean otorgadas al trabajador, en este sub factor estas consideraciones fueron tomadas en cuenta.

Tabla 47. Determinación de Sub factores para horario

6.2 Horario	
I	Jornada laboral de 8 horas
II	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de uno a dos días por quincena.
III	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de tres a cuatro días por quincena.

IV	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de cinco a seis días por quincena.
V	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de 7 días por quincena.

(Elaboración propia, 2024).

La jornada laboral en México es de 8 horas, pero a pesar de eso, en renovación, la mayor parte de los puestos de trabajo deben llevar a cabo horas extra, unos puestos más que otros que son los sub factores determinados que se muestran en este ramo.

A continuación, se muestra la determinación de los Pesos Relativos o Grados para Puestos Factores y Sub factores de los expuestos anteriormente tomando en cuenta el grado de importancia que le tiene para renovación.

Tabla 48. Peso de los factores y sub factores

FACTOR CONSIDERADO	PESO RELATIVO	PUNTAJE MAXIMO
Generalidad del puesto	5%	50
Conocimiento	30%	300
Actividades y responsabilidades	30%	300
Habilidades (Laborales)	10%	100
Desempeño	20%	200
Ambiente Organizacional	5%	50
SUMA	100%	1000

(Elaboración propia, 2024).

A continuación, en la siguiente tabla se muestra la determinación de puntos de los factores y sub factores expuestos en las tablas anteriores, sacando su representación puntual con puntos correspondientes de cada uno, mediante el peso relativo con el que cuenta cada uno, tomando en cuenta que el total de puntos que podrá sacar un trabajador será de mil puntos, arrojándonos la siguiente tabla:

Tabla 49. Determinación de puntos por niveles

DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES		NIVELES O GRADOS				
FACTORES Y SUBFACTORES		1	2	3	4	5

	% del factor	% del subfactor					
1.- Generalidad del puesto	5%		10	20	30	40	50
1.1 Comunicación		20%	2	4	6	8	10
1.2 Tiempo laborando ahí		20%	2	4	6	8	10
1.3 Riesgo del puesto		20%	2	4	6	8	10

Continuación de la tabla 49

DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES			NIVELES O GRADOS				
FACTORES Y SUBFACTORES			1	2	3	4	5
	% del factor	% del subfactor					
1.4 Tiempo fuera de oficina		40%	4	8	12	16	20
2.- Conocimiento	30%		60	120	180	240	300
2.1 Escolaridad		30%	18	36	54	72	90
2.2 Experiencia		30%	18	36	54	72	90
2.3 Normatividad específica		40%	24	48	72	96	120
3.- Actividades y responsabilidades	30%		60	120	180	240	300
3.1 Actividades diarias		25%	15	30	45	60	75
3.2 Actividades esporádicas		25%	15	30	45	60	75

3.3 Cadena de mando	30%	18	36	5 4	72	90
3.4 Relaciones	20%	12	24	3 6	48	60
4.- Habilidades (Laborales)	%10	10	20	3 0	40	50
4.1 Habilidad	50%	5	10	1 5	20	25
4.2 Criterio e iniciativa	30%	3	6	9	12	15
4.3 Actitudes y aptitudes	20%	2	4	6	8	10

Continuación de la tabla 49

DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES FACTORES Y SUBFACTORES				NIVELES O GRADOS				
				1	2	3	4	5
5.- Desempeño	% factor	del 20	% del subfactor	40	80	1 20	160	200
5.1 Esfuerzo		50%		20	40	6 0	80	100
5.2 Economía		50%		20	40	6 0	80	100
6.- Ambiente Organizacional	%	5						
6.1 Ambiente		50%		20	40	6 0	80	100
6.2 Horario		50%		20	40	6 0	80	100

(Elaboración propia, 2024).

La tabla mostrada anteriormente contiene el peso que tuvo cada variable, y sus sub factores que se tomarían en cuenta, quedando de la siguiente manera la asignación de los valores:

Generalidad del Puesto

Tabla 50. Determinación de puntos por niveles a comunicación

1.1 Comunicación		
I	Sin existencia de comunicación	2
II	Se encuentra en constante comunicación con puestos de la misma jerarquía	4
III	Se encuentra en constante comunicación tanto con puestos de esta de la misma jerarquía como con altos y bajos, así como con el área de contabilidad y capacitación.	6
IV	Existe comunicación tanto de manera ascendente como descendentes, como con otras áreas de la empresa y gerencia.	8
V	Existe comunicación tanto de manera ascendente como descendentes, como con otras áreas de la empresa como capacitación, contabilidad, gerencia y dirección.	10

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 51. Determinación de puntos por niveles a tiempo laborado ahí

1.2 Tiempo Laborando ahí		
I	Menos de 6 meses	2
II	Entre 6 meses y un año	4
III	Entre 1 año y 3 años	6
IV	Entre 3 años y 5 años	8
V	Más de 5 años	10

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 52. Determinación de puntos por niveles a riesgo del puesto

1.3 Riesgo del puesto		
I	Se encuentra toda su jornada dentro de las instalaciones de la empresa y no sale de la misma más que para entrega de paquetes.	2
II	Cuenta con salidas recurrentes a empresas a cursos de capacitación como apoyo y a recorridos de levantamiento de normas en empresas de requerimientos bajos.	4
III	Acude a la impartición de cursos de capacitación teóricos y a recorridos de levantamiento de normas de requerimientos medios.	6
IV	Acude a la impartición de cursos teóricos-prácticos y a recorridos de levantamientos de normas a empresas de requerimientos altos. O acude como apoyo a levantamiento de normas y pruebas del laboratorio.	8

V	Acude a la impartición de cursos de capacitación teóricos, prácticos, además de levantamiento de normas a empresas de requerimientos altos, así como levantamiento de normas y pruebas del laboratorio.	10
---	---	----

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 53. Determinación de puntos por niveles a tiempo fuera de la oficina

1.4 Tiempo fuera de la oficina		
I	De 1 a 8 horas por mes	4
II	De 8 a 24 horas por mes	8
III	De 24 a 48 horas por mes	12
IV	De 48 a 72 horas por mes	16
V	De 72 a 96 horas por mes	20

(Elaboración propia, 2024).

Las tablas mostradas corresponden a la variable de Generalidad del puesto, los trabajadores podrán alcanzar los puntos correspondientes al nivel en el que se encuentran, a continuación, se muestran las tablas correspondientes a la variable de conocimiento.

Tabla 54. Determinación de puntos por niveles a escolaridad

2.1 Escolaridad		
I	Preparatoria o carrera técnica equivalente	18
II	Carta con el 100% de los créditos cubiertos	36
III	Licenciatura de acuerdo con el puesto	54
IV	Título de licenciatura con alguna especialidad extra	72
V	Maestría o doctorado de acuerdo con el puesto	90

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 55. Determinación de puntos por niveles a experiencia

2.2 Experiencia		
I	Hasta 6 meses en un empleo similar	18
II	Mayor a 1 año en un empleo similar al puesto en rama de normatividad STPS	36

III	Experiencia mayor a 3 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.	54
IV	Experiencia mayor a 5 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.	72
V	Experiencia mayor a 7 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.	90

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 56. Determinación de puntos por niveles a Normatividad Especifica

2.3 Normatividad Especifica		
I	Cuenta con el conocimiento teórico de las normas, pero sin llevar a cabo levantamiento.	24
II	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de una sola clase ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	48
III	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de 2 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	72

Continuación de la tabla 56

2.3 Normatividad Especifica		
IV	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de 3 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	96
V	Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas las 4 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	120

(Elaboración propia, 2024).

La variable de conocimiento es una de estas que más peso tienen dentro de este modelo de valuación ya que es necesaria la formación y estudios correctos para llevar a cabo las actividades que realizan los puestos de trabajo, seguiría la variable de actividades y responsabilidades.

Tabla 57. Determinación de puntos por niveles a Actividades diarias

3.1 Actividades Diarias		
I	Es normal para realizar sus actividades, con respecto al puesto superior inmediato.	15
II	Puntualidad media en las actividades asignadas al puesto	30
III	Puntualidad en las actividades asignadas al puesto, a fin de evitar retrasos o problemas con el cliente.	45
IV	No se permiten contratiempos que retrasen y desatenciones en sus actividades.	60

V	No son permisibles los retrasos que repercutirían en daños incuantificables a la propia empresa y a terceros.	75
---	---	----

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 58. Determinación de puntos por niveles a Actividades esporádicas

3.2 Actividades esporádicas		
I	Sirve como apoyo en los cursos de capacitaciones y entrega de documentación.	15
II	Está en nivel de poder impartir y llevar a cabo simulacros y cursos de capacitación de manera teórica.	30
III	Es apoyo en recorridos de la comisión de seguridad e higiene, lleva acabo recorridos en las empresas.	45
IV	Es capaz de llevar ya sea un simulacro o un curso de capacitación de manera teórica/ practica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación.	60
V	Es capaz de llevar a cabo tanto un simulacro o un curso de capacitación de manera teórica/ practica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación de las empresas como la comisión.	75

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 59. Determinación de puntos por niveles a Cadena de Mando

3.3 Cadena de mando		
I	Sin existencia de mando	18
II	Le reportan los analistas de riesgo	36
III	Le reportan los líderes de analistas de riesgos	54
IV	Le reporta el coordinador de proyectos	72
V	Le reporta al Gerente General	90

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 60. Determinación de puntos por niveles a Actividades diarias

3.4 Relaciones		
I	Solo se comunica con personal interno	12
II	Constante comunicación entre 1 y 5 empresas	24
III	Constante comunicación entre 6 y 10 empresas	36

IV	Constante comunicación entre 11 y 15 empresas	48
V	Contante comunicación con más de 15 empresas	60

(Elaboración propia, 2024).

Las Actividades y responsabilidades son de igual manera una de las variables que cuentan con mayor peso, por ende, es de las más importantes ya que en esta cae el peso de las actividades que se desenvuelven en el puesto de trabajo, así como la cartera de cliente con la que se cuenta, por ello su importancia. Los puntos mostrados son los que los trabajadores podrán alcanzar.

Tabla 61. Determinación de puntos por niveles a Habilidad

4.1 Habilidad		
I	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es baja.	5
II	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es media.	10
III	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es alta.	15
Continuación de la tabla 61		
4.1 Habilidad		
IV	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es superior.	20
V	Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es muy alta.	25

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 62. Determinación de puntos por niveles a criterio e iniciativa

4.2 Criterio e iniciativa		
I	Capacidad de realizar la interpretación correcta de una norma	3
II	Capacidad de realizar normas en materia de seguridad.	5
III	Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil y seguridad.	9
IV	Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad y medio ambiente.	12
V	Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad, medio ambiente y salud en el trabajo.	15

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 63. Determinación de puntos por niveles a Aptitudes y actitudes

4.3 Aptitudes y actitudes		
I	Por debajo del promedio y mucho campo de mejora	2
II	Promedio con capacidad de mejorar a corto plazo	4
III	Altas, pero con capacidad de mejorar algunos aspectos	6
IV	Superiores al promedio, pero aun con campo de mejora	8
V	Muy superiores capaz de liderar y conducir a toda la plantilla, pero siempre considerando la mejora continua.	10

(Elaboración propia, 2024).

La cuarta variable expuesta en los puntajes correspondientes a cada sub factor se exponen en las tablas mostradas anteriormente cuto peso cae en el 10% correspondiente del puntaje total, continuando se mostrará la quinta variable, que vendría siendo la de desempeño, el cual presenta el 20% del total quedando de la siguiente manera:

Tabla 64. Determinación de puntos por niveles a Esfuerzo

5.1 Esfuerzo		
I	Meramente administrativo y no influye en el proceso de la realización de una norma y/o tramite	20
II	Medio ya que el puesto exige concentración y los errores son fáciles de detectar y su trabajo es revisado antes de salir a un cliente.	40
III	Superior, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes.	60
IV	Superior al normal, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes y tramites ambientales ante las dependencias correspondientes.	80
V	Superior al normal, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes, tramites ambientales ante las dependencias correspondientes, así como el seguimiento con el laboratorio.	100

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 65. Determinación de puntos por niveles a Economía

5.2 Economía		
--------------	--	--

I	Hasta a \$8000 mensuales	20
II	Hasta \$9000 mensuales	40
III	Hasta \$10,000 mensuales	60
IV	Hasta \$12,000 mensuales	80
V	Hasta \$15,000 mensuales	100

(Elaboración propia, 2024).

En este apartado se tomaron en cuenta el esfuerzo realizado por el trabajador y de igual forma el sueldo ganado ya que estos factores deben estar relacionados uno del otro para que pueda ser redituable tanto para el trabajador como para la empresa eh ahí si peso correspondiente al 20%, lo que nos lleva a la última variable de ambiente organizacional.

Tabla 66. Determinación de puntos por niveles a Ambiente

6.1 Ambiente		
I	En un ambiente desfavorable para su correcto desarrollo del puesto de trabajo.	20
Continuación de la tabla 66		
6.1 Ambiente		
II	El trabajo se desarrolla en un ambiente tenso y en oficinas con espacio suficiente para realizar sus funciones y actividades.	40
III	Ambiente favorable, sin la posibilidad de salir a cumplir un recorrido.	60
IV	El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.	80
V	Su trabajo se desarrolla en las oficinas, así como en las empresas de los clientes, en un ambiente altamente satisfactorio, además, exige el traslado a sitios diversos, corriendo un alto riesgo debido a la transportación.	100

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 67. Determinación de puntos por niveles a Horario

6.2 Horario		
I	Jornada laboral de 8 horas	20
II	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de uno a dos días por quincena.	40
III	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de tres a cuatro días por quincena.	60
IV	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de cinco a seis días por quincena.	80
V	Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de 7 días por quincena.	100

(Elaboración propia, 2024).

4.2.3 Diseño del método

A continuación, se muestra una descripción y valoración de los puestos de trabajo, con el objetivo de hacer más eficientes y operativas las funciones de cada uno de ellos, así como definir y establecer los objetivos y tareas de los diferentes puestos.

Se presenta la estructura que se tendría después de haber aplicado el formato expuesto anteriormente, en las cuales en las fichas se destaca un resumen de funciones de funciones del puesto, así como la asignación correspondiente de puntos alcanzados por cada puesto de trabajo, así como otros puntos.

Fecha de Elaboración: -

Total, de Puntos: -/1000

Nombre del Puesto: -

Reporta a: -

Supervisa a: -

Descripción General:

Experiencia:

Resumen de Funciones:

Tabla 68. Puntaje posible en generalidad del puesto

Generalidad del Puesto	
Comunicación: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Tiempo laborando ahí: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Riesgo del puesto: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Tiempo fuera de la oficina: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 69. Puntaje posible en generalidad del puesto

Conocimiento	
Escolaridad: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Experiencia: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Normatividad específica: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 70. Puntaje posible en Actividades y Responsabilidades

Actividades y Responsabilidades	
Actividades diarias: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Actividades esporádicas: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Cadena de mando: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Relaciones: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 71. Puntaje posible en Habilidades (Laborales)

Habilidades (Laborales)	
Habilidad: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Criterio e iniciativa: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Aptitudes y Actitudes: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 72. Puntaje posible en Desempeño

Desempeño	
Esfuerzo: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido
Economía: Nivel Obtenido	Puntaje Obtenido

(Elaboración propia, 2024).

Elaboró

Autorizó

4.3 Fase de Desarrollo de la Propuesta: Presentación de resultados y propuesta áreas de oportunidad

4.3.1 Resultados de prueba y propuesta de mejora

A continuación, se realiza una descripción y valoración de los puestos de trabajo, con el objetivo de hacer más eficientes y operativas las funciones de cada uno de ellos, así como definir y establecer los objetivos y tareas de los diferentes puestos.

Se presenta el resultado de los puestos escogidos, en las cuales en las fichas se destaca un resumen de funciones de funciones del puesto, así como la asignación correspondiente de puntos alcanzados por cada puesto de trabajo.

Fecha de Elaboración: 28 de junio de 2024

Total, de Puntos: 969/1000

Nombre del Puesto: Gerente de Proyectos

Reporta a: Gerente de General

Supervisa a: Coordinador de Proyectos, Líder de Analista de Riesgos, Analista de Riesgos, Auxiliar de Proyectos

Descripción General:

Experiencia: Mayor a 5 años

Resumen de Funciones: Seguimiento de Proyectos en Materia de Seguridad, Salud y Ambiente

- Seguimiento y coordinación con trabajos del laboratorio

- Seguimiento y coordinación con el área de capacitación
- Realización de proyectos en materia de seguridad
- Realización de proyectos en materia de salud
- Realización de Proyectos en materia de medio ambiente
- Seguimiento de la cartera de clientes
- Coordinación de salidas y entregas
- Coordinación con el área contable a las órdenes de compra y facturación
- Actividades recreativas de unión al equipo
- Impartición de Platicas y conferencias en materia de Seguridad

Tabla 73.- Puntaje obtenido en generalidad del puesto por la GP

Generalidad del Puesto	
Comunicación: Existe comunicación tanto de manera ascendente como descendentes, como con otras áreas de la empresa como capacitación, contabilidad, gerencia y dirección.	V=10
Tiempo laborando ahí: Más de 5 años.	V=10
Riesgo del puesto: Cuenta con salidas recurrentes a empresas a cursos de capacitación como apoyo y a recorridos de levantamiento de normas en empresas de requerimientos bajos.	II=4
Tiempo fuera de la oficina: De 8 a 24 horas por mes.	II=8

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 74. Puntaje obtenido en conocimiento por la GP

Conocimiento	
Escolaridad: Título de licenciatura con alguna especialidad extra	IV= 72
Experiencia: Experiencia mayor a 5 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.	IV= 72
Normatividad específica: Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas las 4 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	V=120

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 75. Puntaje obtenido en Actividades y responsabilidades por la GP

Actividades y Responsabilidades	
Actividades diarias: No se permiten contratiempos que retrasen y desatenciones en sus actividades.	IV=60
Actividades esporádicas: Es capaz de llevar a cabo tanto un simulacro o un curso de capacitación de manera teórica/ practica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación de las empresas como la comisión.	V=75
Cadena de mando: Le reporta al Gerente General	V=90
Relaciones: Constante comunicación entre 11 y 15 empresas	IV=48
(Elaboración propia, 2024).	

Tabla 76. Puntaje obtenido en habilidades (laborales) por la GP

Habilidades (Laborales)	
Habilidad: Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es superior.	IV=20
Criterio e iniciativa: Capacidad de realizar normas y tramites en diversos campos.	IV=12
Aptitudes y Actitudes: Superiores al promedio, pero aun con campo de mejora	IV=8
(Elaboración propia, 2024).	

Tabla 77. Puntaje obtenido en desempeño por la GP

Desempeño	
Esfuerzo: Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es superior.	V=100
Economía: Hasta \$12,000 mensuales	IV=80
(Elaboración propia, 2024).	

Tabla 78. Puntaje obtenido en ambiente organizacional por la GP

Ambiente Organizacional	
Ambiente: El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.	IV=80
Horario: Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de 7 días por quincena.	V=100
(Elaboración propia, 2024).	

Observaciones

- Es el puesto de mayor rango en organización
- Tiene comunicación con todos los puestos de trabajo

- Se necesita tener experiencia para poder desenvolver el puesto
- Cuenta con dominio de todas las ramas de la STPS y se encuentra en constante estudio
- Es de los puestos que menos tiempo sale a campo por atendimento interno que debe tener
- El liderazgo es imprescindible para el desarrollo, pero puede mejorar
- Exceso de horas extras

David Ramírez Beltrán

Elaboró

Ing. America Monserrat Becerril Navarrete

Autorizó

Fecha de Elaboración: 28 de junio de 2024

Total, de Puntos: 930/1000

Nombre del Puesto: Coordinador de Proyectos

Reporta a: Gerente de Proyectos

Supervisa a: Líder de Analista de Riesgos, Analista de Riesgos

Descripción General:

Experiencia: Mayor a 5 años

Resumen de Funciones:

- Seguimiento de Proyectos
- Realización de proyectos en materia de seguridad
- Seguimiento de la cartera de clientes
- Coordinación de salidas y entregas
- Realización de levantamientos
- Seguimiento a la cartera de clientes
- Coordinación del llenado y mantenimiento de extintores
- Impartición de cursos en Materia de seguridad
- Reuniones con clientes
- Realización de trámites ambientales
- Recorridos de la CSH
- Levantamiento de Normas

Tabla 79. Puntaje obtenido en generalidad del puesto por el CP

Generalidad del Puesto	
Comunicación: Existe comunicación tanto de manera ascendente como descendentes, como con otras áreas de la empresa y gerencia.	IV=8
Tiempo laborando ahí: Más de 5 años	V=10
Riesgo del puesto: Acude a la impartición de cursos teóricos-prácticos y a recorridos de levantamientos de normas a empresas de requerimientos altos. O acude como apoyo a levantamiento de normas y pruebas del laboratorio.	IV=8
Tiempo fuera de la oficina: De 24 a 48 horas por mes	IV=8

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 80. Puntaje obtenido en conocimiento por el CP

Conocimiento	
Escolaridad: Título de licenciatura con alguna especialidad extra	IV=72
Experiencia: Experiencia mayor a 5 años en un puesto relacionado a la normatividad STPS o ramas similares.	IV=72
Normatividad específica: Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas las 4 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	V=120

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 81. Puntaje obtenido en actividades y responsabilidades por el CP

Actividades y Responsabilidades	
Actividades diarias: No se permiten contratiempos que retrasen y desatenciones en sus actividades.	IV=60
Actividades esporádicas: Es capaz de llevar a cabo tanto un simulacro o un curso de capacitación de manera teórica/ practica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación de las empresas como la comisión.	V=75
Cadena de mando: Le reporta el coordinador de proyectos	IV=72
Relaciones: Contante comunicación con más de 15 empresas	V=60

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 82. Puntaje obtenido en Habilidades (laborales) por el CP

Habilidades (Laborales)	
Habilidad: Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es muy alta.	V=25
Criterio e iniciativa: Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad y medio ambiente.	IV=12

Continuación de la tabla 82

Habilidades (Laborales)	
Aptitudes y Actitudes: Superiores al promedio, pero aun con campo de mejora	IV=8
(Elaboración propia, 2024).	

Tabla 83. Puntaje obtenido en desempeño por el CP

Desempeño	
Esfuerzo: Superior al normal, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes y tramites ambientales ante las dependencias correspondientes.	IV= 80
Economía: Hasta \$10,000 mensuales	III=60
(Elaboración propia, 2024).	

Tabla 84. Puntaje obtenido en ambiente organizacional por el CP

Ambiente Organizacional	
Ambiente: El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.	IV=80
Horario: Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de 7 días por quincena.	V=100
(Elaboración propia, 2024).	

Observaciones

- Tiene más contacto con los analistas
- Coordina toda la parte de extintores
- Es el de mayor liderazgo, así como de trabajo en equipo
- No se permiten contratiempos para las entregas
- Interfiere directamente con la impartición de cursos de capacitación
- Tiene a su cargo un catálogo de empresas superior al de los demás
- Se le debe de librar su espacio y dejar de encargar las salidas
- Se encuentra en constante búsqueda de mejora

- Exceso de horas extras

David Ramírez Beltrán

Ing. America Monserrat Becerril Navarrete

Elaboró

Autorizó

Fecha de Elaboración: 28 de junio de 2024

Total, de Puntos: 721/1000

Nombre del Puesto: Líder de Analista de Riesgo

Reporta a: Coordinador de Proyectos

Supervisa a: Analista de Riesgos

Descripción General:

Experiencia: Mayor a 2 años

Resumen de Funciones:

- Análisis de riesgos de acuerdo con la normatividad
- Supervisión de actividades de los analistas
- Atención a la cartera de clientes
- Seguimiento de actividades
- Proyecciones de entrega
- Impartición de cursos de capacitación
- Apoyo a cursos de capacitación
- Detonación de simulacros
- Visitas a dependencias gubernamentales
- Recorridos de la CSH
- Levantamiento de Normas

Tabla 85. Puntaje obtenido en Generalidad del puesto por el LAR

Generalidad del Puesto	
Comunicación: Se encuentra en constante comunicación tanto con puestos de esta de la misma jerarquía como con altos y bajos, así como con el área de contabilidad y capacitación.	III= 6
Tiempo laborando ahí: Entre 1 año y 3 años	III= 6
Riesgo del puesto: Acude a la impartición de cursos de capacitación teóricos, prácticos, además de levantamiento de normas a empresas de requerimientos altos, así como levantamiento de normas y pruebas del laboratorio.	V= 10
Tiempo fuera de la oficina: De 24 a 48 horas por mes	IV= 16

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 86. Puntaje obtenido en Conocimiento por el LAR

Conocimiento	
Escolaridad: Licenciatura de acuerdo con el puesto	III=54
Experiencia: Mayor a 1 año en un empleo similar al puesto en rama de normatividad STPS	II=36
Normatividad específica: Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de 2 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	III=72

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 87. Puntaje obtenido en Actividades y Responsabilidades por el LAR

Actividades y Responsabilidades	
Actividades diarias: No se permiten contratiempos que retrasen y desatenciones en sus actividades.	IV=60
Actividades esporádicas: Es capaz de llevar ya sea un simulacro o un curso de capacitación dé manera teórica/ practica por su cuenta. Así como liderar los recorridos de verificación.	IV=60
Cadena de mando: Le reporta el coordinador de proyectos	IV=72
Relaciones: Constante comunicación entre 6 y 10 empresas	III=36

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 88. Puntaje obtenido en Habilidades (Laborales) por el LAR

Habilidades (Laborales)	
Habilidad: Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es alta.	III=15
Criterio e iniciativa: Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad y medio ambiente.	IV=12
Aptitudes y Actitudes: Altas, pero con capacidad de mejorar algunos aspectos.	III=6

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 89. *Puntaje obtenido en Desempeño por el LAR*

Desempeño	
Esfuerzo: Superior al normal, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes y tramites ambientales ante las dependencias correspondientes.	IV=80
Economía: Hasta \$9000 mensuales	II=40

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 90. *Puntaje obtenido en Ambiente Organizacional por el LAR*

Ambiente Organizacional	
Ambiente: El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, etc.	IV=80
Horario: Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de tres a cuatro días por quincena.	III=60

(Elaboración propia, 2024).

- Sirven como la conexión entre los puestos de alta y baja jerarquía
- Se encuentran constantemente en campo
- No se permiten contratiempos
- Capacitan a los analistas
- Falta trabajar en liderazgo
- Tiene la capacidad de hacer normas en diversas ramificaciones
- El salario puede considerarse al alza ya que no se considera que sea proporcional con los esfuerzos exigidos.

David Ramírez Beltrán

Ing. America Monserrat Becerril Navarrete

Elaboro

Autorizo

Fecha de Elaboración: 28 de junio de 2024

Total, de Puntos: 595/1000

Nombre del Puesto: Analista de Riesgo

Reporta a: Líder de Analista de Riesgo

Supervisa a: N/A

Descripción General:

Experiencia: No necesaria

Resumen de Funciones:

Resumen de Funciones:

- Análisis de riesgos de acuerdo con la normatividad
- Atención a la cartera de clientes
- Carpetas de los levantamientos
- Apoyo a cursos de capacitación
- Apoyo en simulacros
- Visitas a dependencias gubernamentales
- Apoyo en recorridos de la CSH
- Levantamiento de Normas

Tabla 91. Puntaje obtenido en Generalidad del puesto por el AR

Generalidad del Puesto	
Comunicación: Se encuentra en constante comunicación tanto con puestos de esta de la misma jerarquía como con altos y bajos, así como con el área de contabilidad y capacitación.	III=6
Tiempo laborando ahí: Entre 1 año y 3 años	III=6
Riesgo del puesto: Acude a la impartición de cursos de capacitación teóricos, prácticos, además de levantamiento de normas a empresas de requerimientos altos, así como levantamiento de normas y pruebas del laboratorio	V=10
Tiempo fuera de la oficina: De 48 a 72 horas por mes	IV=16

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 92. Puntaje obtenido en conocimiento por el AR

Conocimiento	
Escolaridad: Licenciatura de acuerdo con el puesto	III=54
Experiencia: Mayor a 1 año en un empleo similar al puesto en rama de normatividad STPS	II=36
Normatividad específica: Domina de manera teórica las normas y lleva a cabo la realización practica de normas de 2 clases ya sea, seguridad, salud, organización o específicas.	III=72

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 93. Puntaje obtenido en Actividades y Responsabilidades por el AR

Actividades y Responsabilidades	
Actividades diarias: No se permiten contratiempos que retrasen y desatenciones en sus actividades.	IV=60
Actividades esporádicas: Es apoyo en recorridos de la comisión de seguridad e higiene, lleva acabó recorridos en las empresas.	III=45
Cadena de mando: Sin existencia de mando	I=18
Relaciones: Constante comunicación entre 1 y 5 empresas	II=24

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 94. Puntaje obtenido en Habilidades (Laborales) por el AR

Habilidades (Laborales)	
Habilidad: Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es media.	II=10
Criterio e iniciativa: Capacidad de realizar normas y tramites en materia de protección civil, seguridad y medio ambiente.	IV=12
Aptitudes y Actitudes: Altas, pero con capacidad de mejorar algunos aspectos	III=6

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 95. *Puntaje obtenido en Desempeño por el AR*

Desempeño	
Esfuerzo: Superior, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes.	III=60
Economía: Hasta \$9000 mensuales	II=40

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 96. *Puntaje obtenido en Ambiente Organizacional por el AR*

Ambiente Organizacional	
Ambiente: El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.	IV=80
Horario: Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de uno a dos días por quincena.	II=40

(Elaboración propia, 2024).

Observaciones

- La plantilla no es suficiente para cubrir las exigencias
- Se necesita un mayor intervalo de tiempo para la realización de los proyectos otro problema que atrae la falta de personal
- Se necesita mayor comunicación y capacidad de trabajo en equipo
- La distribución de normas no les favorece
- Requieren capacitación

David Ramírez Beltrán

Ing. America Monserrat Becerril Navarrete

Elaboró

Autorizó

Fecha de Elaboración: 28 de junio de 2024

Total, de Puntos: 465/1000

Nombre del Puesto: Auxiliar de Proyectos

Reporta a: Gerente de Proyectos

Supervisa a: N/A

Descripción General:

Experiencia: No necesaria

Resumen de Funciones:

- Análisis de riesgos de acuerdo con la normatividad
- Atención a la cartera de clientes
- Carpetas de los levantamientos
- Apoyo a cursos de capacitación
- Apoyo en simulacros
- Visitas a dependencias gubernamentales
- Apoyo en recorridos de la CSH
- Levantamiento de Normas

Tabla 97. Puntaje obtenido en Generalidad del puesto por el AP

Generalidad del Puesto	
Comunicación: Se encuentra en constante comunicación tanto con puestos de esta de la misma jerarquía como con altos y bajos, así como con el área de contabilidad y capacitación.	III=6
Tiempo laborando ahí: Entre 1 año y 3 años	III=6
Riesgo del puesto: Se encuentra toda su jornada dentro de las instalaciones de la empresa y no sale de la misma más que para entrega de paquetes.	I=2
Tiempo fuera de la oficina: De 1 a 8 horas por mes	I=4

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 98. Puntaje obtenido en Conocimiento por el AP

Conocimiento	
Escolaridad: Preparatoria o carrera técnica equivalente	I=18
Experiencia: Hasta 6 meses en un empleo similar	I=18
Normatividad específica: Cuenta con el conocimiento teórico de las normas, pero sin llevar a cabo levantamiento.	I=24

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 99. Puntaje obtenido en Actividades y Responsabilidades por el AP

Actividades y Responsabilidades	
Actividades diarias: No son permisibles los retrasos que repercutirían en daños incuantificables a la propia empresa y a terceros.	V=75
Actividades esporádicas: Sirve como apoyo en los cursos de capacitaciones y entrega de documentación.	I=15
Cadena de mando: Sin existencia de mando	I=18
Relaciones: Contante comunicación con más de 15 empresas	V=60

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 100. Puntaje obtenido en Habilidades (Laborales) por el AP

Habilidades (Laborales)	
Habilidad: Su capacidad de trabajar en equipo y de liderar es media.	II=10
Criterio e iniciativa: Capacidad de realizar la interpretación correcta de una norma	I=3
Aptitudes y Actitudes: Altas, pero con capacidad de mejorar algunos aspectos	III=6

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 101. *Puntaje obtenido en Desempeño por el AP*

Desempeño	
Esfuerzo: Superior, el puesto exige concentración intensa durante periodos de tiempos prolongados, tanto en el armado de normas y carpetas, como en el seguimiento paulatino de los clientes.	III=60
Economía: Hasta a \$8000 mensuales	I=20

(Elaboración propia, 2024).

Tabla 102. *Puntaje obtenido en Ambiente Organizacional por el AP*

Ambiente Organizacional	
Ambiente: El trabajo se lleva a cabo en un excelente ambiente y en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.	IV=80
Horario: Jornada laboral de 8 horas con posibilidad de horas extra de uno a dos días por quincena.	II=40

(Elaboración propia, 2024).

Observaciones

- Se tienen un tanto desaprovechado el puesto
- No se tiene del todo bien pagado
- Trabajar el trabajo en equipo y liderazgo
- Se debe de incrementar el conocimiento en STPS
- Tienen comunicación con una gran cartera de clientes
- Debe ser un mayor apoyo en capacitación

David Ramírez Beltrán

Ing. America Monserrat Becerril Navarrete

Elaboró

Autorizó

4.3.2 Resumen de la valuación

De acuerdo con los resultados se puede determinar que en el caso de Renovación Empresarial e Industrial a mayor jerarquía de puesto mayor importancia de este. En un inicio al no contar con un documento actualizado que detalle las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto, se provocaban problemas con la comunicación, confusión y organización dentro los propios trabajadores que provocaba pérdida de clientes y bajas en la productividad.

Si se dan a conocer las funciones responsabilidades e importancia de cada uno de los puestos de trabajo se lograr formar un sentido de pertenencia a sus puestos, el personal se sentirá con más seguridad de resolver los problemas que se lleguen a presentar en su día a día y de igual manera se verá reflejado en los resultados tanto para el área como la empresa.

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar el seguimiento del análisis, descripción y valuación de puestos que necesita la empresa Renovación Empresarial e Industrial, para el mejoramiento de su organización, considerando que es información fundamental que el personal debe de conocer y que contribuye al logro de objetivos. La Tabla 102 muestra el resumen de los puntos alcanzados por puesto.

Tabla 103. *Resumen de Puntos Logrados*

NOMBRE DEL PUESTO	TOTAL, DE PUNTOS
Gerente de Proyectos	969
Coordinador de Proyectos	930
Líder de Analista de Riesgo	721
Analista de Riesgo	595
Auxiliar de Proyectos	465
Total	3,680

(Elaboración propia, 2024).

4.3.3 Evaluación y/o impacto social, económico, ambiental y/o tecnológico.

De acuerdo con los resultados anteriores y lo observado a través del presente, se puede determinar que el personal de Renovación cuenta con confusiones entre sus actividades y responsabilidades que diferencian de un puesto de trabajo y otro. Al implementar las herramientas el personal se sentirá con mayor seguridad a cerca del puesto de trabajo que ocupa, así como las actividades y responsabilidades que tienen a su cargo, así como hasta que puntos llegan sus labores. Existirá una mejor organización en el área y por ende el personal se sentirá mejor en su lugar de trabajo y el trabajo se realizará de manera más dinámica.

En el impacto económico se puede reflejar en la facturación de los proyectos salidos mes con mes, ya que como se van finalizando estos se van facturando, al igual que la cartera de clientes se vera ampliada, ya que dará pauta a que se busquen mas clientes para obtener más trabajo y así la cartera se amplie. A nivel tecnológico, se debe de estar actualizando los instrumentos de acuerdo a las necesidades y sobre todo que los trabajadores puedan tener acceso a ellos y lo mas importante que las mismas sean respetadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se desarrollo el análisis, descripción y valuación de puestos con la finalidad de demostrar la necesidad de estas herramientas en una empresa y como gracias a estas herramientas la organización se verá mejorada. El poder dar la propuesta para el área gerencial se realizó tomando en cuenta las respuestas dadas por el personal, pero al mismo tiempo las necesidades y limitaciones de la empresa, por ende, se le fue entregado a la organización el instrumento que se utilizó para la guía de entrevista, para que anualmente se haga la actualización de los formatos y no queden en la obsolescencia

El formato no solo ayudó a conocer el puesto si no al propio trabajador, para conocer de igual forma que puede la empresa para el trabajador y este pueda rendir de mejor manera. Otro punto el cual se les hizo entrega fue la plantilla de la escala de los sub factores junto con la fórmula para el cálculo de los porcentajes por si es que en un futuro estos quieren ser cambiados.

Así como también las plantillas mostradas en las presentes de las tablas de que considera cada sub factor junto con la plantilla de la descripción y valuación de puestos. Como último se hace entrega de los resultados vistos en el presente al llevar a cabo el proceso de análisis, descripción y valuación de puestos para que puedan tener claro las funciones y responsabilidades de los puestos.

El presente al ser enfocado en el área de proyectos de la organización ellos serán los mayores beneficiados, ya que se atenderán las carencias de equipo con las que cuenta la empresa ya que ellos salen a campo y por ende es la imagen de la empresa por ende la propia empresa se verá beneficiado y no solo a nivel visual, sino que también a nivel interno ya que la repartición de las actividades será manejada con mayor equilibrio.

Por otra parte, la empresa tendrá el inicio de unas bases administrativas y control del área que mayores ingresos maneja, así como marcar un precédete para el seguimiento del área de recursos humanos que se debe de manejar ya como un departamento aparte y darle la importancia que se merece.

De acuerdo con la hipótesis *“La implementación correcta de un análisis, descripción y valuación de puestos permite la optimización de responsabilidades, actividades, así como una mejora en la eficiencia operativa el cual transmite un ambiente laboral más organizado y productivo, así como contribuye con el logro de los objetivos estratégicos”*. Se cumplió porque al llevar a cabo las herramientas los trabajadores conocieron cuales eran sus responsabilidades y todas las actividades que engloban sus puestos de trabajo, así como hasta que punto pueden llegar las mismas. También aportando para una mejora en la repartición de proyectos, lo que se trasmite como una mejora en la organización del departamento, lo que puede traer más ingresos a la organización. Además, al realizarlas estas funcionaran como una guía de apoyo al personal, así como los perfiles adecuados para una posible búsqueda de personal.

Este es un proyecto que puede ser replicado en la mayor parte de las PYMES que hoy en día existen en México, ya que son pocas las que cuentan con este tipo de documentación ya que se concentran en otro tipo de cosas antes de la parte administrativa, por ende son cosa que se dejan rezagadas y no se les da la importancia debida, al ser un proyecto de bases administrativas que no importa el giro o el tamaño se deben de contar, este puede ser ejecutado en diversas empresas, con sus respectivas adecuaciones como el enfoque de área, tipo de valuación elegida, etc. Pero con la finalidad de que la persona correcta este en el puesto correcto.

Alcances Obtenidos

- Se demostró la necesidad del análisis, descripción y valuación de puestos de la empresa Renovación Empresarial e Industrial para el mejoramiento de su organización y control interno.
- Se diagnosticaron los puestos de trabajo del área de operaciones
- Se lleva a cabo la implementación del análisis, descripción y valuación de puestos.
- Se detectaron diversas áreas de oportunidad y mejora para la empresa.
- Se propuso el intervalo de actualización de la documentación.

Experiencia Personal

Al desarrollar el proyecto se adquirieron conocimientos como enseñanzas, como lo es el trato con el capital humano, donde se pudo llevar a cabo al momento de realizar las entrevistas y direccionarlas hacia el camino donde se buscaba.

Ayudó bastante al ver que detrás de cada puesto de trabajo existe una persona que es un mundo de investigación, que no todo se debe de enfocar solo a lo profesional y que una empresa para lograr el éxito y la función de su equipo de trabajo sin importar el tamaño se debe de tomar en cuenta el factor humano y que si no se hace es más difícil la consecución de objetivos.

Otro conocimiento adquirido es por supuesto llevar a cabo a nivel laboral las herramientas, fundamentales como lo son: análisis, descripción y valuación de los puestos, que en la teoría es una forma, pero al llevarlas a cabo en el campo laboral es algo más complejo y que ayudan a la formación de uno mismo para el crecimiento personal y profesional.

El desarrollarse con más personas de otras carreras también hizo ver el gran campo de aprendizaje y las diversas formas de ver que puede tener un mismo tema.

En las cuestiones positivas que me dejó este trabajo como puntos iniciales es la implementación de temas vistos en la carrera con datos reales y no con suposiciones como se manejaba dentro de la escuela lo que hace ver de forma distinta lo aprendido. Además de que al ser el único administrativo para las personas con las que se trabajó era algo nuevo por lo cual estaban pendientes, así como también me gustó que algunas personas en verdad se abrieron a como se sienten en su lugar de trabajo.

En cuanto a los aspectos negativos lo principal serían las trabas por parte de los puestos de la parte alta del organigrama ya que no facilitaban el tiempo para poder llevar a cabo los instrumentos y aunque la población estuviera en disposición no era permitido llevarlas a cabo otro aspecto del cual me disgustó un tanto fue que se tardaron en proporcionar los documentos con los que ya contaban para que se terminaran teniendo que hacer como es el caso del organigrama y las descripciones con las que contaban fueron realizadas hace más de 10 años.

Recomendaciones

Se recomienda el seguimiento al área de Capital Humano dentro de la organización y que sea llevada a cabo como es debido y no como un sub área dentro de la misma, así como las actualizaciones de los formatos de manera anual y no hasta que estos queden obsoletos.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Competencias desarrolladas y/o aplicadas

- *Integra los procesos gerenciales, de administración, de innovación y las estrategias para alcanzar la productividad y competitividad de las organizaciones*

Uno de los objetivos fue alcanzar los objetivos de mes a mes en cuanto a la cuota de proyectos lo cual va totalmente relacionado con la productividad

- *Adapta las etapas de los procesos a las nuevas tendencias y enfoques de la administración, para la optimización de los recursos y el manejo de los cambios organizacionales, de acuerdo con las necesidades del entorno.*

La competencia desarrollada fue la optimización de los recursos y limitaciones que cuenta la empresa mediante la consideración de estos últimos para la propuesta de las áreas de oportunidad.

- *Dirige la organización hacia la consecución de sus objetivos, a través de la coordinación de esfuerzos y el desarrollo creativo.*

El proyecto se encaminó a ser la base administrativa y ser un cambio favorable de la empresa respecto a la organización interna.

- *Desarrolla el capital humano a través de la utilización de técnicas y herramientas gerenciales para la toma de decisiones*

Se utilizó el instrumento de una guía de entrevista como parte para conocer el estatus del personal no solo en el ámbito profesional sino igual personal, para conocer mejor al equipo de trabajo y su pensar para encaminar las estrategias de mejora tomando en cuenta igual sus opiniones para el logro de objetivos.

- *Aplica las tecnologías de la información y comunicación en el diseño de estrategias que optimicen el trabajo y desarrollo de las organizaciones.*

Se utilizaron las TIC para el desarrollo, obtención de la información, así como para búsqueda de esta para el desarrollo del presente.

- *Desarrolla habilidades directivas basadas en la ética y la responsabilidad social, que le permitan integrar y coordinar equipos interdisciplinarios y multidisciplinarios para el crecimiento de la organización.*

El análisis, descripción y valuación de puestos está diseñado para ayudar al equipo de trabajo del área de operaciones a ser una guía de las funciones y responsabilidades que comparte su puesto, con la finalidad de una mejora organizativa.

Fuentes de Información

ABDON MARIA AGUSTINA, A. F. (2015). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EXPRESO ALEX S.R.L.

Alonso, B. A. (2020). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Castro, C. N. (2020). *REPOSITORIO DIGITAL UNC*. Obtenido de REPOSITORIO DIGITAL UNC:

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17630/Castro%2c%20N.%20C.%20%2820%29.%20Propuesta%20de%20an%C3%A1lisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20para%20una%20empresa%20paraguaya%20en%20expansi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Enguítanos, M. I. (28 de Febrero de 2017). *Repositorio Comillas*. Obtenido de Repositorio Comillas:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Felisa Fernández López. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. SAN MILLAN: TUTOR FORMACION.

González, Y. (17 de 04 de 2024). *BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/historia-dinero-del-trueque-a-criptomonedas/>

Jhon Fredy Ostos Torres, R. J. (2016). SELECCIÓN DEL MEJOR MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LA SOCIEDAD DE CIRUGÍA DE BOGOTÁ HOSPITAL DE SAN JOSÉ UTILIZANDO TECNICAS MULTICRITERIO.

Laborde, J. L., & Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo*. Baranquilla (Colombia): Universidad del Norte.

Maria del Carmen De la Calle Durán, M. O. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid. España : Pearson Education .

Olver, K. I. (Junio de 2019). *Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*. Obtenido de Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica: <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/35-consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos.pdf>

RAE. (2023). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/empresa?m=form>

RAE. (2023). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/lucro?m=form>

Santiago, M. (2020). *UNAM*. Obtenido de UNAM: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1076/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Santos, A. C. (01 de 02 de 2023). *SCIELO*. Obtenido de SCIELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362023000300126&script=sci_arttext&tlng=en

Silva, C. A. (2019). *Universidad de La Laguna*. Obtenido de Universidad de La Laguna:
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23667/Analisis%20de%20PuestoTecnico%20de%20Seleccion%20en%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tamayo, A. R., Soria, E. G., Farias, J. P., & Carranza, M.a. T. (01 de 07 de 2020). *UMR Management Review*. Obtenido de UMR Management Review:
<https://doi.org/10.18583/umr.v5i1.157>

UAM. (2020). *UAM*. Obtenido de UAM : https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2665/mod_resource/content/1/UAPA-Valuacion-Puestos/index.html#:~:text=La%20valuaci%C3%B3n%20de%20puestos%20es,de%20trabajo%20en%20donde%20se

UNAM. (2019). *UNAM*. Obtenido de UNAM: https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2719/mod_resource/content/1/UAPA-Tipos-Departamentalizacion-Administrativa/index.html

UNAM. (2020). *UNAM*. Obtenido de UNAM : https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2669/mod_resource/content/1/UAPA-Generalidades-Administracion-Recursos-Humanos/index.html#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20se%20encarga%20de%20la%20gesti%C3%B3n

William B. Werther, J. K. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión de Capital Humano*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

