



Diseño de un Modelo de Estructura Organizacional para la Empresa Maquinantio SAS

Laura Carolina Suárez Lopera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Mayo de 2023

Diseño de un Modelo de Estructura Organizacional para la Empresa Maquinantio SAS

Laura Carolina Suárez Lopera

Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del  
Talento Humano

Asesor

Alexander Marín López

Magister en Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Mayo de 2023



## Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa en la realización de este trabajo de investigación.

En primer lugar, deseo agradecer a mi asesor por su invaluable guía y apoyo a lo largo de todo el proceso. Su conocimiento experto, paciencia y dedicación fueron fundamentales para el éxito de este proyecto.

Asimismo, quiero extender mi gratitud a Maquinantio, mi jefe y mis compañeros de trabajo, quienes generosamente brindaron su tiempo y compartieron sus experiencias y conocimientos. Sin su colaboración, este estudio no habría sido posible.

También quiero reconocer el apoyo de mi hija y mi familia, quienes me brindaron su constante aliento, comprensión y motivación durante esta ardua tarea. Su amor y apoyo incondicional fueron mi motor para seguir adelante.

Nuevamente, mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible la realización de este trabajo. Su apoyo y colaboración han dejado una huella indeleble en mi carrera académica y personal.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras .....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción.....	12
1 Planteamiento Del Problema .....	16
1.1 Descripción Del Problema .....	16
1.2 Formulación Del Problema.....	17
2 Objetivos .....	18
2.1 Objetivo General .....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
2.2.1 Objetivo 1.....	18
2.2.2 Objetivo 2.....	18
2.2.3 Objetivo 3.....	18
3 Justificación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4 Marco Refrencial.....	21
4.1 Marco Conceptual.....	21
4.2 Marco Contextual .....	22
4.3 Marco Teórico .....	24
4.3.1 Estructura Organizacional .....	24
4.3.2 Descripción De Cargos.....	31
5 Diseño Metodologico.....	35
5.1 Enfoque De Investigación.....	35
5.2 Diseño .....	35
5.3 Alcance.....	35
5.4 Población .....	36
5.5 Tamaño De La Muestra .....	36
5.6 Fuentes, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información Y Datos .....	36

6	Resultados Y Discusiones .....	38
6.1	Objetivo 1.....	38
6.1.1	Resultados.....	38
6.1.2	Análisis .....	39
6.2	Objetivo 2.....	40
6.2.1	Resultados.....	40
6.2.2	Análisis .....	41
6.3	Objetivo 3.....	42
6.3.1	Resultados.....	43
6.3.2	Análisis .....	43
7	Conclusiones .....	61
8	Recomendaciones .....	63
	Referencias .....	64
	Anexos .....	66

**Lista de tablas**

Tabla 1.....	39
Tabla 2.....	41
Tabla 3.....	44
Tabla 4.....	45
Tabla 5.....	48
Tabla 6.....	52
Tabla 7.....	56
Tabla 8.....	60

**Lista de figuras**

Figura 1. ....	27
Figura 2. ....	30
Figura 3. ....	42



**Lista de anexos**

Anexo 1 .....	66
Anexo 2 .....	69
Anexo 3 .....	70

## Resumen

Esta investigación ha sido motivada por la ausencia de una estructura organizacional formal en la empresa Maquinantio ha motivado a la realización de esta investigación buscando proponer el diseño de una estructura organizacional formal que incluya la cadena de mando, cargos estratégicos y descripción de estos. Para dar respuesta a este objetivo se realiza una investigación con una duración de 6 meses. Por medio de entrevista, encuestas y observación se pudo obtener la información primaria; a su vez se logró recolectar información secundaria por medio de libros y artículos para definir los conceptos sobre los cuales se sustenta la investigación. Habiendo aplicado las técnicas y herramientas de recolección de la información, se realizó el análisis de los resultados y se planteó la propuesta de estructura organizacional de tipo jerárquica con su respectivo organigrama, identificando seis áreas y cuatro cargos estratégicos los cuales se documentaron en un formato de descripción de cargos; se sugiere realizar la descripción de todos los cargos de la empresa y se propone continuar con el diseño de la estructura organizacional definiendo componentes estratégicos como misión, visión, principios y valores que contribuyan en la mejora de la estructura organizacional de la empresa.

### *Palabras clave:*

Cargo, descripción de cargo, estructura organizacional, organigrama, rol.

## Abstract

This investigation has been motivated by the absence of a formal organizational structure in the company Maquinantio has motivated the realization of this investigation seeking to propose the design of a formal organizational structure that includes the chain of command, strategic positions and description of these. To respond to this objective, an investigation is carried out with a duration of 6 months. Through interviews, surveys and observation, it was possible to obtain primary information; At the same time, secondary information was collected through books and articles to define the concepts on which the research is based. Having applied the information gathering techniques and tools, the analysis of the results was carried out and the proposal for a hierarchical organizational structure was proposed with its respective organization chart, identifying six areas and four strategic positions which were documented in a job description format; It is suggested to carry out the description of all the positions of the company and it is proposed to continue with the design of the organizational structure, defining strategic components such as mission, vision, principles and values that contribute to the improvement of the organizational structure of the company.

*Keywords:*

work position, Job description, Organizational structure, Organizational chart, Role

## Introducción

La presente investigación se enfoca en la propuesta de un modelo de estructura organizacional para la empresa Maquinantio SAS, teniendo en cuenta que la estructura organizacional se puede entender como la manera en la que se ordenan y dividen los roles y funciones en la empresa y se establecen las relaciones entre los trabajadores. Además, se plantea la descripción de los cargos estratégicos necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa, considerando que estos desempeñan un papel fundamental para establecer una estructura organizacional acorde a los requerimientos de Maquinantio.

Para abordar la problemática en cuestión, es necesario conocer a la empresa. Maquinantio es una pequeña empresa del sector metalmecánico ubicada en el municipio de Caldas dedicada a la fabricación y reparación de repuestos para maquinaria industrial y de estructuras metálicas para empresas de diversos sectores. A pesar de contar con una trayectoria de más de 20 años en el mercado, Maquinantio enfrenta un desafío fundamental en cuanto a la definición de su estructura organizacional, la empresa no ha logrado establecer una estructura clara y coherente que oriente a sus empleados sobre las responsabilidades y relaciones dentro de la organización. Esta falta de definición genera una serie de consecuencias negativas, ya que las funciones, roles y relaciones no se establecen de manera adecuada, lo que podría afectar el desempeño de los trabajadores, la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa en su conjunto.

La situación descrita anteriormente puede atribuirse principalmente a la forma en que los procesos han sido abordados en Maquinantio. La empresa ha optado por una aproximación informal, adaptando su estructura y sus métodos a las condiciones particulares de cada persona en lugar de basarse en las necesidades reales de la organización. A pesar de la amplia experiencia acumulada a lo largo de los años, la falta de una estructura organizacional definida impide que la empresa alcance su máximo potencial y afecta la claridad en la asignación de responsabilidades y la coordinación entre los diferentes

departamentos. Es evidente que se requiere un enfoque más estructurado y estratégico para establecer una base sólida que permita a Maquinantio optimizar su desempeño y garantizar un crecimiento sostenible en el futuro.

Por otra parte, los cargos requieren un análisis y descripción clara para especificar las funciones, conocimientos, competencias y habilidades necesarias para el desempeño. Esto implica la comprensión profunda de los puestos de trabajo, las herramientas utilizadas y las aptitudes requeridas, así como la documentación adecuada para formalizar los cargos.

El diseño de una estructura organizacional adecuada no solo facilita la toma de decisiones en la empresa de una manera eficiente, sino que también ayuda a que todas las áreas funcionen armónicamente, genera mayor productividad y mejora la comunicación entre todos los miembros. Asimismo, establece roles y figuras de autoridad y cargos estratégicos esenciales para el correcto funcionamiento de la empresa. La descripción de cargos es un documento que establece de manera formal las funciones, habilidades y competencias requeridos en un cargo, su papel dentro de la estructura organizacional es el de dar claridad sobre lo relacionado al cargo y el papel que cumple dentro de la empresa.

El interés por formalizar la estructura organizacional y fortalecer el área de talento humano dentro de Maquinantio ha sido el impulsor de esta investigación. Gracias a este interés, se ha tenido acceso a la forma en que la empresa está estructurada actualmente y se ha recopilado la información necesaria para proponer una solución al problema identificado.

La identificación y propuesta de un modelo de estructura organizacional en la empresa Maquinantio responde a un interés académico, profesional y laboral, que surge con la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización de gerencia del talento humano, unido a la necesidad de Maquinantio de definir y formalizar los procesos del área de talento humano teniendo como consideración que esta es parte fundamental de las empresas.

En cuanto al enfoque metodológico de la investigación, se optó por un enfoque transversal. Se realizaron encuestas a todo el personal de la empresa y se llevó a cabo una observación detallada de los puestos de trabajo. Además, se realizaron entrevistas con el gerente general y el propietario de la empresa con el fin de comprender a fondo los objetivos, roles y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización.

El objetivo general de esta investigación consistió en proponer un modelo de estructura organizacional para Maquinantio, buscando mejorar su funcionamiento interno. Esto incluye la identificación del tipo de estructura más adecuado para la empresa, la propuesta de una cadena de mando efectiva y la definición clara de los cargos estratégicos necesarios para liderar los procesos de la empresa de manera efectiva. Esta investigación se llevó a cabo en un periodo de tiempo que comprende desde noviembre de 2022 hasta mayo de 2023.

Como resultado se lograron cumplir los cuatro objetivos propuestos, planteando un tipo de estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, así como el organigrama para esta estructura en Maquinantio. También se identificaron cuatro cargos estratégicos de gran importancia para el funcionamiento de la empresa y se definieron sus funciones.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la estructura del trabajo se organiza de la siguiente manera: en el Capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, en el cual se aborda la ausencia de una estructura organizacional definida en Maquinantio y la importancia que esta tiene dentro de las empresas. Los Capítulos 2 y 3 se centran en los objetivos y la justificación de la investigación, teniendo como enfoque la necesidad de formalizar la estructura de la empresa. El Capítulo 4 se compone del marco teórico en el que se sustenta el estudio, proporcionando un contexto sólido para la propuesta; en este se aborda la identificación de la empresa, el análisis de conceptos como estructura organizacional, tipos de estructuras, organigramas, componentes y la descripción de cargos. El Capítulo 5 describe detalladamente el diseño metodológico empleado en la investigación,

brindando confiabilidad y validez en cuanto a la recolección de datos y los métodos utilizados. En el Capítulo 6 se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recopilada. Por último, el Capítulo 7 contiene las conclusiones derivadas de la investigación, destacando los hallazgos más relevantes y ofreciendo recomendaciones para la implementación del nuevo modelo de estructura organizacional en Maquiantio.

## **1 Planteamiento Del Problema**

### **1.1 Descripción Del Problema**

Con la evolución de las industrias también se hizo necesario entender la importancia de los trabajadores para el desarrollo de las empresas, por esta razón, el enfoque actual va orientado a crear una estructura organizacional que permita gestionar el talento humano de las empresas mediante estrategias que potencien las habilidades de los trabajadores. Las pequeñas y medianas empresas no suelen tener presente este enfoque ya que en la mayoría de los casos no saben cómo hacerlo, no tienen presupuesto o se enfocan directamente en la producción. Maquinantio es una pequeña empresa del sector metalmecánico y cuenta con más de 20 años de experiencia, actualmente no tiene una estructura organizacional definida y sus funciones están enfocadas a las actividades del día a día, aunque están definidos los cargos, el orden jerárquico, el conducto regular y normas internas, existen de una manera informal y no se tiene claridad de todos sus procesos.

El no tener una estructura organizacional definida en la empresa Maquinantio puede traer diversas consecuencias para sus procesos y el personal. Esto podría ocasionar falta de claridad sobre sus funciones, carga laboral, conducto regular, sistema de comunicación ineficiente, ausencia de liderazgo, insatisfacción laboral, alta rotación del personal.

En ese orden de ideas, una estructura organizacional acorde a la naturaleza de la empresa contribuirá a establecer un orden, permitiendo que los trabajadores tengan mejor claridad sobre sus funciones en sus puestos de trabajo y su papel dentro de ésta. Adicional a ello, mejora la comunicación entre las diferentes partes que integran la empresa y se establece una estructura jerárquica para que contribuya al buen funcionamiento de la empresa. Con los cargos definidos se puede establecer estrategias de liderazgo para orientar los equipos de trabajo y delimitar roles y funciones.



Con todas estas situaciones, se espera que se mejore el desempeño de cada trabajador en la empresa, que se mejore la sensación de bienestar entre los trabajadores y que el orden jerárquico quede definido, contribuyendo así a tener claridad de los roles de cada persona.

Para lograr lo anterior, es importante diseñar una estructura organizacional teniendo en cuenta las características de la empresa, los cargos requeridos y los procesos que se realizan, con el fin de que vaya en armonía con las necesidades de la empresa.

## **1.2 Formulación Del Problema**

¿Cómo establecer la estructura organizacional de la empresa Maquinantio para el período 2022-2023?

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de estructura organizacional para la empresa Maquinantio para el periodo 2022-2023.

### 2.2 Objetivos Específicos

#### 2.2.1 *Objetivo 1*

Identificar el tipo de estructura organizacional para la empresa Maquinantio SAS, de acuerdo con las necesidades y características.

#### 2.2.2 *Objetivo 2*

Proponer organigrama de acuerdo con las necesidades de la empresa.

#### 2.2.3 *Objetivo 3*

Definir los cargos estratégicos de la empresa, describiéndolos de acuerdo con las necesidades de la empresa las características de la empresa.

### 3 Justificación

La presente investigación se justifica por la creciente importancia de la formación en Gerencia del Talento Humano en el ámbito empresarial y su estrecha relación con el diseño de una estructura organizacional efectiva. En un entorno laboral cada vez más competitivo y en constante evolución, las empresas enfrentan desafíos significativos para atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales. La formación en gerencia del talento humano se convierte en una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que les permite contar con líderes capaces de gestionar de manera estratégica los recursos humanos, optimizando el desempeño individual y colectivo. Además, esta formación contribuye a la creación de una cultura empresarial sólida, basada en el desarrollo de habilidades y competencias, la promoción del aprendizaje continuo y la creación de un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación.

El diseño de una estructura organizacional eficiente y flexible es esencial para el éxito de cualquier empresa, ya que define la manera en que se distribuyen las responsabilidades, se establecen las relaciones jerárquicas y se coordina el trabajo dentro de la organización. La formación en Gerencia del Talento Humano influye directamente en el diseño organizacional, ya que brinda las herramientas y conocimientos necesarios para identificar las necesidades de los trabajadores, establecer roles y responsabilidades claras, y fomentar una cultura organizacional que promueva la colaboración, la comunicación y el desarrollo de los trabajadores.

Actualmente las empresas están adquiriendo conciencia de que establecer un orden claro, definir áreas, funciones, roles y cargos es una base fundamental para el desarrollo de las empresas. Cuando se tiene una estructura organizacional definida y clara, es posible establecer objetivos y realizar una correcta planeación de toda la empresa.

Las empresas que no cuentan con una estructura organizacional definida no están al mismo nivel de competitividad de las demás empresas, además de que a nivel interno es perjudicial tanto productivamente como para el ambiente laboral.

Cuando la estructura organizacional de una empresa no está claramente definida puede existir insatisfacción laboral, desconocimiento de funciones, conflictos con el liderazgo, alta rotación del personal, falta de identidad corporativa y todo esto puede desencadenar una productividad baja.

Crear una estructura organizacional para la empresa Maquinantio aportará orden y claridad sobre el rol de cada persona dentro de la empresa, de cada área y de los procesos que hay en ella. También contribuirá a establecer un adecuado sistema de comunicación que permita que se fortalezcan las relaciones del personal

Identificar y describir los cargos permitirá que cada trabajador conozca sus funciones, y pueda ejecutarlas de una mejor manera, además de que se podrá realizar un plan de entrenamiento acorde a cada cargo. Todo esto aportará también al bienestar laboral, estableciendo liderazgo claro y funciones definidas que direccionarán de la mejor manera a las personas hacia los objetivos de la empresa.

Con esta investigación se pretende proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa Maquinantio y la identificación y descripción de los cargos estratégicos que contribuyan a identificar y definir las funciones y responsabilidades de los cargos y áreas de la empresa; a asignar roles de autoridad para la toma de decisiones en la empresa y a comprender la comunicación dentro de la empresa.

## 4 Marco Referencial

### 4.1 Marco Conceptual

**Estructura Organizacional:** forma en que se divide y se coordina el trabajo dentro de una empresa o una organización.

Según Mintzberg (1983), una estructura organizacional es la suma total de las formas en que se divide su trabajo en tareas distintas y en cómo se logra la coordinación entre ellas. Esta división del trabajo se puede representar gráficamente en un organigrama que muestre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización.

La estructura organizacional puede ser jerárquica o plana. La estructura jerárquica se caracteriza por la presencia de varios niveles de autoridad, cada uno de los cuales tiene diferentes responsabilidades y poderes de decisión. Para Mintzberg (1983), la estructura jerárquica es la más común y se utiliza en la mayoría de las organizaciones. La estructura plana, por otro lado, se caracteriza por tener menos niveles jerárquicos y por dar más poder de decisión a los trabajadores.

La estructura organizacional también puede ser funcional o divisional. La estructura funcional se basa en la agrupación de los trabajadores según la función que realizan, mientras que la estructura divisional se basa en la agrupación de los trabajadores según el producto o servicio que ofrecen. Según Hall (1991), la estructura funcional se utiliza comúnmente en empresas más pequeñas, mientras que la estructura divisional se utiliza en empresas más grandes y complejas.

La estructura organizacional también puede ser matricial, que combina la estructura funcional y divisional. Según Melton (2010), la estructura matricial se utiliza en empresas que trabajan en proyectos complejos que requieren la cooperación y coordinación de diferentes áreas de la empresa.

**Organigrama:** representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, que muestra las relaciones jerárquicas y funcionales entre las diferentes áreas y cargos.

Esta herramienta es fundamental para comprender la distribución de autoridad, responsabilidades y comunicación dentro de una organización.

**Descripción De Cargos:** Proceso en el que se documentan las responsabilidades y requisitos relacionadas con un puesto de trabajo

La descripción de cargos es una herramienta importante en la estructura organizacional. Chiavenato (2009) la define como un documento formal que describe los deberes, responsabilidades y requisitos de un puesto de trabajo específico. Estas descripciones de cargos proporcionan una guía clara para los trabajadores y para los encargados de la toma de decisiones en cuanto a quién es responsable de qué tareas. La descripción de cargos es útil para la estructura organizacional, ya que ayuda a definir claramente las responsabilidades y tareas de cada puesto. Según Varela y Andrade Espinoza (2017), la descripción de cargos también ayuda a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, ya que les da una idea clara de lo que se espera de ellos.

#### **4.2 Marco Contextual**

Este estudio se realizará en la empresa Maquinantio; es una pequeña empresa ubicada en el municipio de Caldas, constituida como persona jurídica desde octubre de 2010, sin embargo, funcionaba bajo otra razón social desde 15 años antes con el nombre de IMD, teniendo siempre el mismo representante legal, propietario del 100% de la empresa y que a su vez responde como el gerente. Estuvo ubicada inicialmente en el municipio de Caldas, luego se trasladó a Sabaneta y finalmente regresó en 2014 al municipio donde nació.

En el año 2014 contaba con cuatro trabajadores y un área de producción, creciendo con el paso del tiempo para tener en 2023 catorce trabajadores y dos áreas de producción, destacando en sus productos la calidad y el servicio al cliente desde el momento en que el cliente solicita un producto o servicio. La empresa no cuenta actualmente con una producción en línea, ya que trabaja de mano con

las necesidades del cliente para la realización de una pieza específica de una máquina o el mantenimiento de esta.

Sus clientes son medianas y grandes empresas del sector manufacturero, que tienen una estructura organizacional definida y sus áreas y cargos son establecidos de acuerdo con esta y que por la naturaleza de ellas y normatividad, exigen a sus proveedores unos procesos ordenados que garanticen al cliente un buen manejo de las áreas, procesos y buenas prácticas en toda la cadena productiva.

Aunque posee procesos productivos definidos y claros y un personal preparado para realizar estas funciones, los procesos de otras áreas como seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental, se adoptaron a raíz del requisito de otras empresas y de normatividad legal, puesto que el personal está enfocado directamente en las labores de producción y no tiene un enfoque en otras áreas. Actualmente, y a pesar de su crecimiento, no tiene un área de talento humano ni procesos relacionados con el área que estructuren la organización y la ayuden a dar a sus trabajadores una idea clara sobre sus funciones y roles dentro de la empresa.

La empresa cuenta en el área administrativa con un gerente que es a su vez el representante legal y el diseñador y encargado de gran parte de la actividad comercial, una asistente administrativa que realiza labores de contabilidad, y una auxiliar de ingeniería que es la responsable interna de Seguridad y salud en el trabajo, del manejo de inventario, gestión ambiental, entre otras funciones. Su área productiva se encuentra dividida en dos, la primera es el área de mecanizado, que cuenta con un jefe de área y cinco trabajadores a su cargo que tienen la función de fabricar y reparar piezas para maquinaria industrial, mientras que el área de ensamble cuenta con un jefe de área y dos trabajadores que fabrican estructuras metálicas y realizan instalaciones de estas y hacen mantenimientos en las empresas clientes. A su vez, cuenta con un mensajero y un diseñador que se adhirió al equipo en 2023.

### **4.3 Marco Teórico**

#### **4.3.1 Estructura Organizacional**

El término de estructura organizacional ha sido estudiado ampliamente por diversos autores, uno de ellos es Henry Mintzberg (1988), quien considera la estructura organizacional como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. En ese sentido, la estructura organizacional define el objetivo de cada persona dentro de su empresa de acuerdo con las necesidades de la organización, lo que genera la búsqueda de lograr un objetivo.

Otro autor relevante para entender el significado de la estructura organizacional es Strategor (1995), quien afirma que la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Por esta razón, la estructura organizacional no sólo ayuda a definir las funciones de los trabajadores, sino que también permite dar a conocer cómo debe ser la comunicación entre ellos en la empresa.

Chiavenato (2006) es otro autor que se ha destacado en las investigaciones en el ámbito organizacional y define la estructura organizacional como “El conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. La interacción entre las partes que conforman la empresa se hace necesaria por el bien de los procesos que ejecuta cada área por el bien del objetivo de la empresa.

Según Hall (1996), la estructura organizacional es la manera en que se divide el trabajo y se logra la coordinación y la integración de este en la organización. Es la forma en que se asignan las tareas, se agrupan las actividades y se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad en la organización.

Por otro lado, Townsend (1970) considera que la estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para permitir cambios en la organización, adaptándose a las necesidades y



circunstancias cambiantes. Debe ser capaz de evolucionar y crecer a medida que la organización también lo hace.

Melton (1998) señala que la estructura organizacional es crucial para el éxito de una empresa, ya que define la autoridad y responsabilidad de cada posición dentro de la organización, asegurando que todas las funciones necesarias se lleven a cabo de manera efectiva.

La estructura organizacional es un elemento clave en la gestión empresarial. Se refiere a la forma en que se organizan las actividades, las personas y los recursos dentro de una empresa (Chiavenato, 2006). La estructura organizacional se refiere al patrón de relaciones y responsabilidades entre los diferentes puestos y departamentos dentro de una empresa (Hall, 2006). Es importante para el funcionamiento de la empresa, ya que establece los límites y los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Según Strategor (2021), la estructura organizacional se puede definir como el marco que determina cómo se toman las decisiones, cómo se delegan las responsabilidades y cómo se establecen las relaciones entre los diferentes miembros de la empresa.

La estructura organizacional puede ser formal o informal. Para Henry Mintzberg, uno de los autores más influyentes en este tema, la estructura formal se establece mediante políticas y procedimientos explícitos y está respaldada por la autoridad formal (Mintzberg, 1980). Por otro lado, la estructura informal se refiere a las relaciones sociales y de poder no oficiales que se establecen entre los empleados de la empresa.

La estructura organizacional puede variar en función de diversos factores, como el tamaño de la empresa, la complejidad de sus operaciones, el entorno empresarial, la cultura empresarial y los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2016). Las empresas pequeñas a menudo tienen una estructura más simple, con una línea de autoridad clara y pocos niveles jerárquicos (López, 2008). En cambio, las

empresas grandes suelen tener una estructura más compleja, con múltiples niveles jerárquicos y funciones especializadas (Mintzberg, 1980).

Una de las preocupaciones clave en el diseño de estructuras organizacionales es la eficiencia. Según Mintzberg, una estructura organizacional eficiente es aquella que logra sus objetivos de manera efectiva y eficiente, utilizando sus recursos de manera óptima (Mintzberg, 1980). Esto significa que la estructura debe estar diseñada de tal manera que minimice los costos y maximice la productividad.

Además de la eficiencia, otras consideraciones importantes en el diseño de la estructura organizacional incluyen la adaptabilidad y la flexibilidad (Mintzberg, 1980). La estructura organizacional debe ser capaz de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y permitir la innovación y el cambio.

El diseño de la estructura organizacional también puede verse influido por factores culturales y políticos (Mintzberg, 1980). Por ejemplo, en algunas culturas, la jerarquía es muy importante, mientras que en otras se valora la colaboración y la igualdad. Estos factores pueden influir en la forma en que se organizan las actividades y las personas dentro de la empresa.

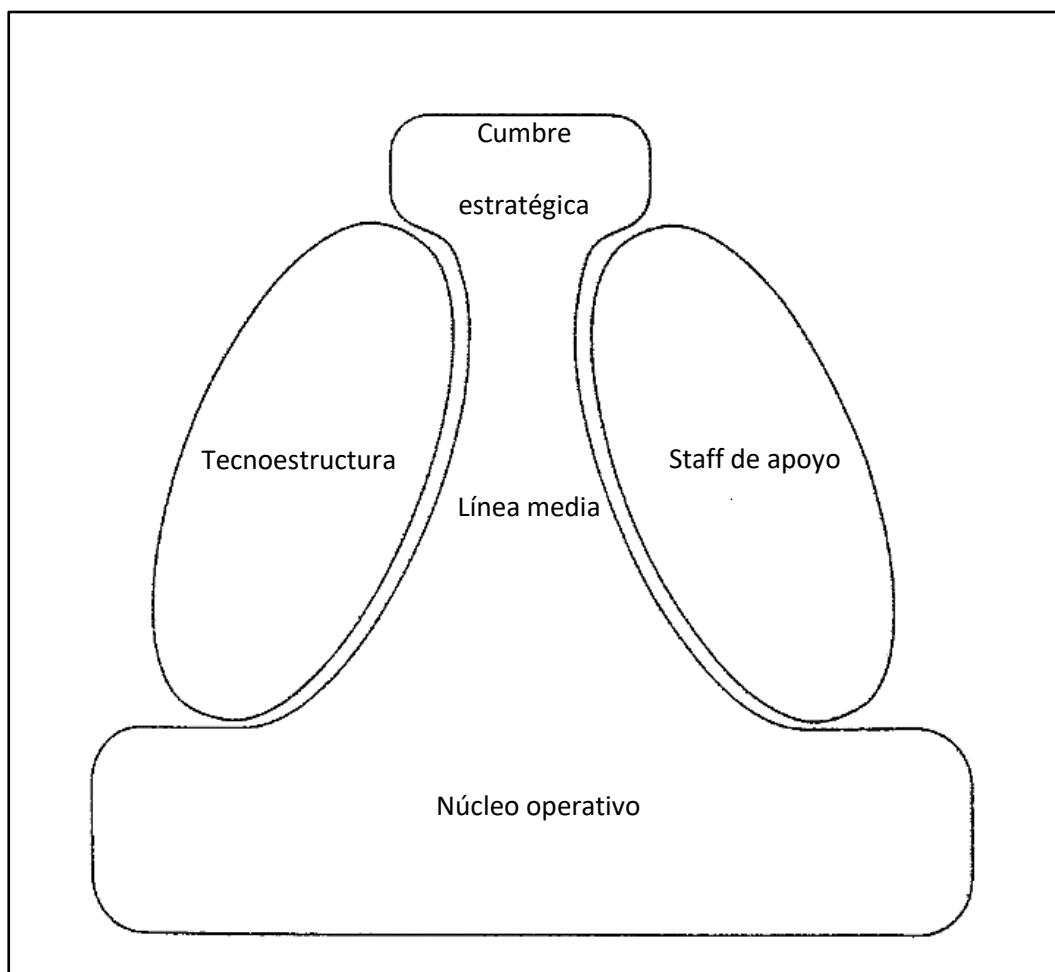
La estructura organizacional también puede tener un impacto en la cultura de la empresa (Mintzberg, 1980). La cultura empresarial se refiere a los valores, las creencias y las normas que rigen el comportamiento de los empleados de la empresa. Una estructura organizacional que fomente la colaboración y la comunicación abierta puede favorecer una cultura empresarial más innovadora y creativa.

Para esta investigación se tomará como base las posturas expresadas por López, Mintzberg y Chiavenato, teniendo en cuenta el tamaño, las características de la empresa, número de empleados y funciones que deben realizar los diferentes cargos.

**4.3.1.1 Componentes de la estructura organizacional.** Diversos autores han señalado que la estructura organizacional posee varios componentes. Mintzberg ha identificado cinco componentes clave de la estructura organizacional: la cumbre estratégica, la línea media, la tecnoestructura, el personal de apoyo y las operaciones centrales (Mintzberg, 1980). La figura 1 muestra de forma gráfica dichos componentes.

**Figura 1.**

*Las cinco partes fundamentales de la organización.*



*Nota.* Adaptado de *La estructuración de las organizaciones*. (p. 45), por H. Mintzberg, 1984,

Editorial Ariel S.A.

La cumbre estratégica es responsable de la toma de decisiones y establece la dirección estratégica de la empresa. Se refiere a la alta dirección de la organización, es decir, el conjunto de personas que toman decisiones estratégicas a largo plazo (Mintzberg, 1984). Este componente es clave para la dirección y el rumbo de la organización, y su estructura debe estar diseñada para facilitar la toma de decisiones estratégicas.

La línea media se refiere a los niveles gerenciales intermedios de la organización, que conectan la cúspide estratégica con las operaciones centrales (Mintzberg, 1984). Esta parte de la estructura organizacional es clave para la implementación de las estrategias y para la coordinación entre los diferentes departamentos.

La tecnoestructura es responsable de las actividades relacionadas con la tecnología, la planificación y el control. La tecnoestructura se refiere a los analistas y expertos en procesos que trabajan en la organización para estandarizar y mejorar los procesos y sistemas (Mintzberg, 1984). Esta es clave para la eficiencia y la innovación, y su estructura debe estar diseñada para facilitar el intercambio de conocimientos y la implementación de mejoras en los procesos.

El personal de apoyo se refiere a las áreas que brindan servicios a otras áreas de la organización, como recursos humanos, finanzas, tecnología de la información, entre otros (Mintzberg, 1984). Estas áreas son clave para el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización, y su estructura debe estar diseñada para brindar soporte a las operaciones centrales y a la línea media. Proporciona servicios como recursos humanos, finanzas y contabilidad.

Las operaciones centrales se refieren a las actividades principales de la empresa (Mintzberg, 1984). Son el núcleo de la organización, ya que representan la principal fuente de ingresos y la razón de ser de la organización. Según Mintzberg, la estructura organizacional debe estar diseñada en torno a las operaciones centrales, lo que implica una mayor integración entre las distintas áreas que las conforman.

**4.3.1.2 Tipos de estructura organizacional.** Existen varios tipos de estructuras organizacionales, entre las cuales se incluyen la estructura jerárquica, la estructura matricial y la estructura en red. La estructura jerárquica es la más común y se basa en una jerarquía de autoridad clara, con una línea de autoridad que va desde la cúpula estratégica hasta los empleados de nivel inferior. La estructura matricial combina diferentes funciones y proyectos en equipos transversales y multidisciplinarios. Por último, la estructura en red se caracteriza por la externalización de las funciones y la colaboración con otras empresas y organizaciones.

La estructura jerárquica es una forma de organizar a las personas en una empresa, en la que cada empleado tiene un supervisor directo y una línea clara de autoridad y responsabilidad. Esta estructura también puede incluir varios niveles de autoridad, donde los niveles superiores tienen más autoridad que los niveles inferiores (Chiavenato, 2006). Esta estructura se utiliza comúnmente en organizaciones pequeñas y medianas, donde hay una necesidad de un control más directo sobre las operaciones y donde la toma de decisiones puede ser más centralizada.

Mintzberg (1989) define la estructura matricial como "una combinación de estructuras de división y de función en la que las personas y los recursos están agrupados tanto por función como por proyecto o producto". En este tipo de estructura, los trabajadores reportan a dos supervisores: uno funcional, que se encarga de la especialización técnica, y otro de proyecto, que se encarga de la coordinación de las tareas específicas del proyecto. Esto permite una mayor flexibilidad y agilidad en la asignación de recursos, ya que los trabajadores pueden ser asignados a diferentes proyectos según las necesidades organizacionales. Sin embargo, esta estructura puede generar tensiones y conflictos debido a la dualidad de reportes y a la necesidad de coordinar diferentes líneas de autoridad.

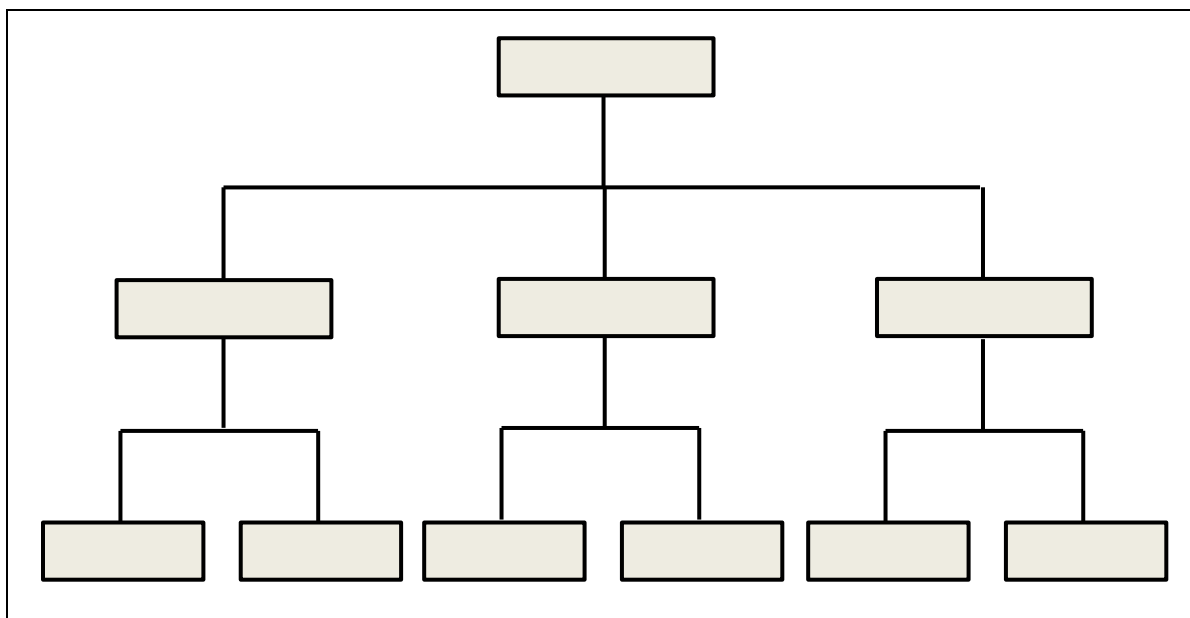
La estructura organizacional en red es un enfoque que se basa en la colaboración y la interconexión entre diversos nodos o unidades de trabajo. Según Hall (2008), en este tipo de estructura "las personas y las unidades operativas se conectan en una red de relaciones directas para compartir

información, conocimientos y recursos". En lugar de seguir una jerarquía rígida, la estructura en red promueve la autonomía y la colaboración entre los diferentes nodos de la organización. Cada nodo o unidad puede tener su propia especialización y liderazgo, lo que permite una mayor agilidad y capacidad de adaptación a los cambios. En este tipo de estructura, la comunicación se da de manera horizontal y transversal, fomentando la colaboración y el intercambio de ideas. Sin embargo, la estructura en red puede presentar desafíos en términos de coordinación y alineación de objetivos, ya que no sigue una línea de autoridad tradicional.

Teniendo en cuenta las características de Maquinantío, proponemos un enfoque hacia la estructura jerárquica organizacional, puesto que es la que mejor se adapta a la naturaleza de la empresa para satisfacer sus necesidades.

**Figura 2.**

*Estructura jerárquica organizacional.*



*Nota.* Adaptado de *La estructura de las organizaciones.* (p. 204), por H. Mintzberg, 1984,

**4.3.1.3 Organigrama.** El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional, muestra las relaciones jerárquicas y funciones de una empresa. Por medio de ella se puede visualizar la división del trabajo, la autoridad y las comunicaciones formales e informales.

Según Henry Mintzberg (1989), el organigrama es "una representación formal de una estructura organizativa, mostrando las divisiones de trabajo, las relaciones formales de autoridad y la agrupación de actividades". Esta representación visual permite a los miembros de la organización comprender claramente cómo se divide el trabajo y quién es responsable de cada área.

Por otro lado, Richard L. Daft (2012) señala que el organigrama proporciona una visión panorámica de la estructura de la organización, permitiendo identificar la cadena de mando, las unidades de trabajo y las relaciones de subordinación. Además, el autor destaca que el organigrama es una herramienta valiosa para comunicar la estructura organizativa tanto internamente como a terceros.

Es importante destacar que el organigrama no solo refleja la estructura formal de una organización, sino que también puede mostrar las relaciones informales y los flujos de comunicación no oficiales. Según Gareth R. Jones (2013), el organigrama puede ayudar a identificar cómo se llevan a cabo las interacciones y las relaciones de poder en una organización, lo que puede ser útil para comprender el funcionamiento real de la misma.

#### **4.3.2 Descripción De Cargos**

La descripción de cargos es un elemento clave en la estructura organizacional, ya que define las tareas y responsabilidades de cada puesto (Rosenzweig, 2016). Esto es importante para la asignación efectiva de tareas, la evaluación del desempeño y la planificación de la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.

Es un documento formal que describe los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular. También puede incluir información sobre los requisitos de habilidades y experiencia necesarios para el puesto (Strategor, 2012).

La descripción de cargos es una práctica común en las organizaciones modernas que tiene su origen en los estudios de la administración científica a principios del siglo XX. Según Chiavenato (2011), la descripción de cargos consiste en una técnica que busca establecer los deberes y responsabilidades asociados a cada puesto de trabajo en la organización, con el objetivo de definir las tareas a ser realizadas, las habilidades necesarias para ejecutarlas y el nivel de autoridad y responsabilidad que posee el titular del cargo.

En este sentido, Mintzberg (1990) señala que la descripción de cargos es un elemento clave en la estructura organizacional, ya que permite la definición precisa de los roles y responsabilidades de cada miembro de la organización. Esta herramienta proporciona claridad y certeza en cuanto a lo que se espera de cada trabajador, lo que a su vez aumenta la eficiencia y la productividad en la organización.

Sin embargo, Rosenzweig (2007) advierte que la descripción de cargos no debe ser vista como un proceso estático y rígido, sino como una práctica dinámica que debe adaptarse a las necesidades y cambios de la organización. Es decir, los cargos y sus respectivas descripciones deben ser revisados y actualizados regularmente para garantizar su relevancia y eficacia.

Por otro lado, Strategor (2020) señala que la descripción de cargos debe ser vista como parte de un proceso más amplio de gestión de talento, que incluye la identificación de competencias clave para cada puesto y la evaluación del desempeño de los trabajadores en función de esas competencias. Esto implica que la descripción de cargos no solo se enfoca en las tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto, sino también en las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo esas tareas de manera efectiva.

En cuanto a la estructura jerárquica, Richard Hall (2006) sostiene que la descripción de cargos es fundamental para establecer una jerarquía clara en la organización. La definición de roles y responsabilidades específicos para cada cargo permite establecer un orden de autoridad y



responsabilidad dentro de la organización. Esto, a su vez, facilita la toma de decisiones y la asignación de tareas en la organización.

La descripción de cargos debe ser clara y concisa, y reflejar las tareas y responsabilidades reales del puesto (Hall, 2006). Para desarrollar una descripción de cargos precisa, se pueden utilizar herramientas como análisis de puestos y evaluaciones de desempeño (Chiavenato, 2006).

**4.3.2.1 Elementos Claves De La Descripción De Cargos.** En la descripción de cargos, existen varios elementos clave que deben ser considerados. Según Chiavenato (2017), algunos de estos elementos son:

- **Título del puesto:** Es el nombre o denominación del cargo que identifica de manera clara y concisa las funciones y responsabilidades principales.
- **Resumen del puesto:** Consiste en una breve descripción de las principales responsabilidades y tareas que el ocupante del puesto deberá desempeñar.
- **Objetivos y propósito del puesto:** Se refiere a los resultados o metas que se esperan alcanzar mediante el desempeño del puesto, así como el propósito o contribución que el puesto realiza dentro de la organización.
- **Responsabilidades y funciones:** Son las actividades y tareas específicas que el ocupante del puesto debe llevar a cabo, detallando los principales deberes y alcance de responsabilidad.
- **Requisitos del puesto:** Incluye los conocimientos, habilidades, competencias, experiencia y nivel educativo necesarios para desempeñar el puesto de manera eficaz.

Por otro lado, Cascio (2018) también menciona elementos clave para la descripción de cargos, como:

- Relaciones de supervisión: Indica a quién debe reportar el ocupante del puesto y si tiene personal a su cargo, especificando el número de trabajadores y los puestos que supervisa.
- Condiciones de trabajo: Describe el entorno físico, las condiciones laborales y los riesgos potenciales asociados al puesto, como horarios, desplazamientos, requerimientos físicos, etc.
- Competencias requeridas: Se refiere a las habilidades, conocimientos técnicos, competencias comportamentales y características personales necesarias para desempeñar el puesto de manera exitosa.
- Evaluación del desempeño: Establece los criterios e indicadores utilizados para evaluar el rendimiento del ocupante del puesto, así como los estándares de desempeño esperados.

Para el desarrollo de esta investigación nos vamos a enfocar en los elementos considerados por Chiavenato (2017).

## 5 Diseño Metodológico

### 5.1 Enfoque De Investigación

Se fundamenta la opción metodológica desde un enfoque de investigación cualitativo; en el cual se pretende, en palabras de Sampieri (2014), "comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto". Este enfoque permitirá obtener datos descriptivos y detallados por medio de métodos como entrevistas, observación, encuestas y análisis de documentos sobre la estructura organizacional. Además, debido a la secuencia temporal, el tipo de investigación es transversal, ya que el estudio se realiza en un periodo de tiempo específico que comprende desde 2022 hasta mayo de 2023. El propósito de la investigación es proponer una estructura organizacional que se adecue a las necesidades y objetivos de la empresa Maquinantio, teniendo en cuenta factores como la eficiencia, la comunicación y el logro de los resultados deseados.

### 5.2 Diseño

En nuestro caso, se opta por profundizar en un diseño de tipo no experimental, que lo define Hernández, Fernández y Baptista (2003) como "investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos". Este enfoque nos permitirá obtener información sobre los fenómenos en su estado natural, sin intervenir en su desarrollo o manipular las variables de estudio. A través de la observación y el análisis posterior, podremos comprender y analizar los fenómenos en su contexto real y obtener conclusiones basadas en dicha observación. Este diseño metodológico nos brinda la oportunidad de estudiar los fenómenos de manera más auténtica y reflejar su comportamiento en situaciones reales.

### 5.3 Alcance

La investigación propuesta tiene un alcance descriptivo, ya que pretende, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2006), "Especificar las propiedades, las características y los perfiles de

las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". A través de este enfoque descriptivo, se busca obtener una comprensión detallada y precisa de los elementos y aspectos que conforman el objeto de estudio. Se pretende identificar y describir de manera exhaustiva las características, propiedades y comportamientos de los fenómenos investigados. Este enfoque permitirá obtener información valiosa que contribuirá a un mayor conocimiento y comprensión de los elementos estudiados, sin buscar explicar las relaciones causales o establecer inferencias más allá de la descripción detallada del fenómeno.

#### **5.4 Población**

De acuerdo con Fracica (1994), la población en una investigación es al conjunto de todos los elementos que son objeto de estudio. También puede ser definida como el conjunto de todas las unidades que se consideran para el muestreo. En el presente estudio, la población de interés está conformada por todos los trabajadores de la empresa Maquinantio, los cuales suman un total de 14. Estos representan el grupo de individuos que se tomará en cuenta para recolectar la información necesaria y llevar a cabo el análisis correspondiente. La selección de esta población se basa en el objetivo de la investigación y en la relevancia que tienen los trabajadores de Maquinantio en relación con el tema de estudio.

#### **5.5 Tamaño De La Muestra**

Para este estudio se tomará como muestra el total de trabajadores que son 14. Esto teniendo en cuenta la diversidad de los cargos que tiene la empresa.

#### **5.6 Fuentes, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información Y Datos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), en este diseño metodológico se empleará la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación, y dicha recolección puede o no probar hipótesis en el proceso de interpretación. En este sentido, es fundamental involucrar a los actores internos de manera activa, ya que son generadores de

conocimiento al poseer una visión de la problemática que merece ser visibilizada. Asimismo, se busca obtener un acercamiento a la realidad que permita identificar aspectos y características relevantes.

En cuanto a los datos utilizados, se recurrirá a dos tipos: los datos primarios y los datos secundarios. Sabino (1997) define los datos primarios como aquellos que se obtienen directamente de la realidad sin sufrir procesos de elaboración previa. En este estudio, se utilizarán las técnicas de encuesta y entrevista como instrumentos de recolección de datos primarios.

Por otro lado, los datos secundarios corresponden a registros escritos que han sido recogidos y, en muchas ocasiones, procesados por otros investigadores (Sabino, 1997). En consecuencia, se adquirirán libros, revistas indexadas y documentos como fuentes de datos secundarios.

La técnica e instrumento de recolección de datos seleccionados para este estudio será un cuestionario estructurado. La información recopilada será procesada y analizada de manera general para lograr los objetivos de la investigación.

## 6 Resultados Y Discusiones

Para dar solución al problema del que trata esta investigación se planteó un objetivo general del que se desprenden tres objetivos específicos. Se realizaron dos entrevistas con el gerente en las que en primer lugar se habló de las necesidades de la empresa y se establecieron los objetivos; en la segunda entrevista se indagó sobre la percepción de este sobre la estructura organizacional actual y cómo desea que establezca.

Una vez aplicados los métodos de recolección de la información se pudo identificar y clasificar la información requerida para alcanzar los objetivos propuestos.

### 6.1 Objetivo 1.

Identificar el tipo de estructura organizacional para la empresa Maquinantio SAS, de acuerdo con las necesidades y características.

#### 6.1.1 Resultados

Por medio de las entrevistas que se realizaron con el gerente, de las encuestas y de observación se pudo corroborar la necesidad de establecer un modelo de estructura organizacional formal y adecuado a su estilo de trabajo.

Las entrevistas contaron el total con 11 preguntas en las cuales se evidencia que el gerente manifiesta su preocupación por los procesos de la empresa y el bienestar de las personas. También se aplicaron en total trece encuestas que constaron de once preguntas dirigidas al conocimiento y percepción que tenían los trabajadores sobre la estructura organizacional en Maquinantio y veintisiete preguntas relacionadas con el cargo de cada trabajador para identificar la manera en la que estaba estructurada informalmente la empresa, las áreas que existen y los roles de cada cargo y área.

### 6.1.2 Análisis

Se identificaron seis áreas en la empresa: La gerencia, área de Seguridad y Salud en el Trabajo y Talento humano, asistencia administrativa, producción, diseño y mensajería, siendo el área de producción dividida en mecanizado y ensamble por los procesos que manejan y el tipo de cargos que intervienen en cada una.

También se puede identificar que la empresa cuenta con los cinco componentes que señala Mintzberg (1984) dentro de la estructura organizacional.

**Tabla 1.**

*Áreas de la empresa divididas en los componentes según Mintzberg (1984).*

COMPONENTE	AREA	ROL
Cúpula estratégica	Gerencia	Tomar decisiones estratégicas para el correcto funcionamiento de la empresa
Tecnoestructura	Diseño	Servir de apoyo en el diseño y asesoría para poder realizar los procesos productivos
Staff de apoyo	SST y TH Asistencia administrativa Mensajería	Brindar apoyo a las áreas de la empresa para su funcionamiento efectivo
Línea media	Líderes de producción	Son los encargados de dirigir los grupos de trabajo de las áreas para realizar los diferentes procesos
Operativa	Personal operativo de mecanizado Personal operativo de ensamble	Son los responsables de ejecutar las actividades propias de los procesos productivos

*Nota.* Esta tabla muestra las áreas de la empresa divididas en los componentes de la estructura organizacional y con los roles de cada una.

Se propone entonces la estructura jerárquica teniendo en consideración el tamaño de la empresa, en la que la gerencia tiene a su cargo las diferentes áreas y los líderes de las líneas de producción tienen a su cargo el personal operativo del respectivo subproceso que lideran. No existe un área de compras, sino que las cumplen diferentes áreas: La auxiliar de ingeniería, el diseñador y el mensajero tienen estos roles adicionales. En cuanto a mantenimiento e inventario, el área que lo soporta es el de ingeniería, siendo la auxiliar de ingeniería la que cumple esta labor, también apoya los despachos y recepción de materias primas. La auxiliar de ingeniería tiene un papel de apoyo en todas las áreas ejecutando los procesos de seguridad y salud en el trabajo, de talento humano.

## **6.2 Objetivo 2.**

Proponer un organigrama de acuerdo con las necesidades de la empresa.

### **6.2.1 Resultados**

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicaron 13 encuestas a todo el personal de la empresa excepto al gerente, puesto que, con él, el método de recolección de la información fue entrevista. El resultado de las encuestas fue el siguiente:



**Tabla 2**

*Resultado de encuestas de estructura jerárquica.*

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
¿Tiene claro quién es su jefe directo?	13	0	0
¿Recibe órdenes de jefes de otras áreas?	5	8	0
¿Conoce cuál es el conducto regular de la empresa?	11	2	0
¿Sabe quiénes ejercen cargos de autoridad en la empresa?	12	1	0
¿Considera que está claro el orden jerárquico en la empresa?	9	4	0
¿Se cumple actualmente el conducto regular en la empresa?	7	6	0
¿Considera que su jefe es apto para ejercer labores de liderazgo?	10	1	2
¿Cree que los líderes tienen claras sus funciones?	8	4	1
¿Considera que su jefe define las funciones a los colaboradores claramente?	11	1	1
¿Su jefe brinda asesoría y retroalimentación a todos los colaboradores?	12	1	0

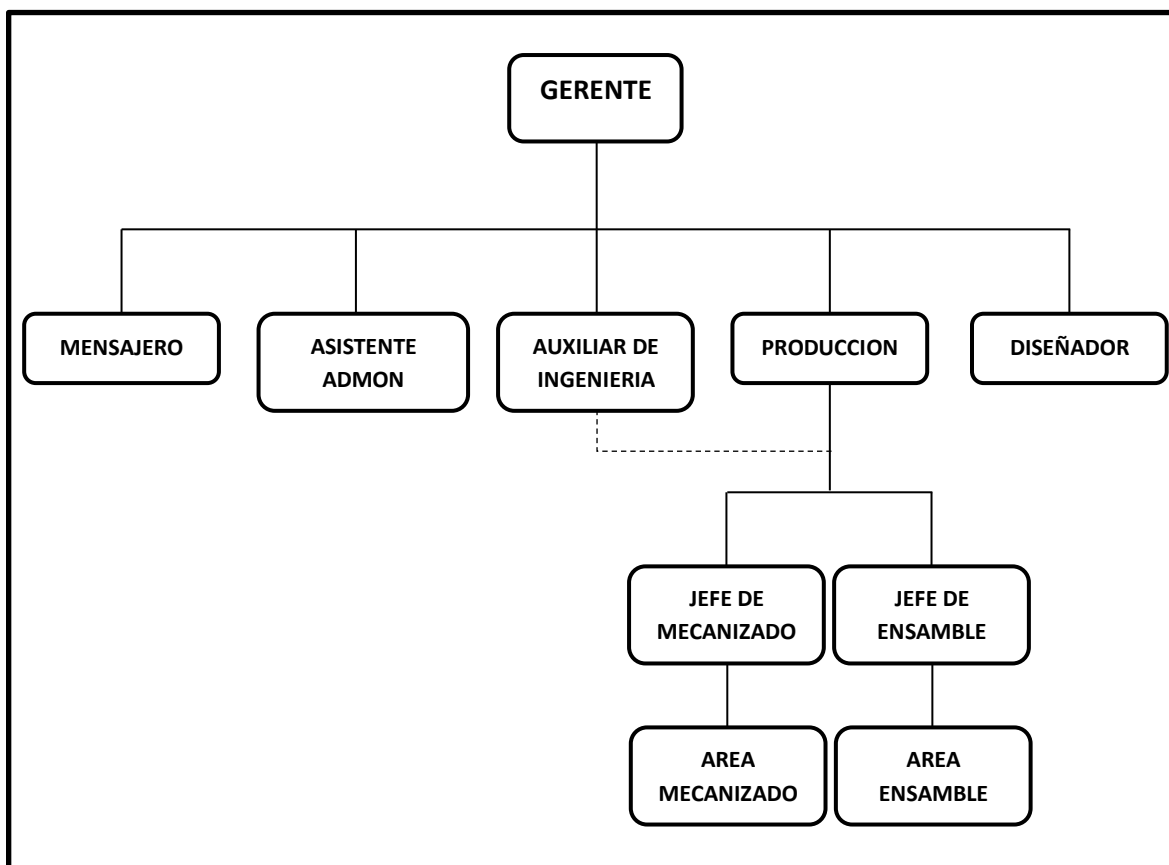
### **6.2.2 Análisis**

Basado en lo anterior, se puede corroborar que la cadena de mando sí está establecida, pero de una manera informal, lo que conlleva a que, aunque el 85% responde que sabe cuál es el orden jerárquico, el 69% manifiesta que está claro y el 46% de los trabajadores no considere que se este se cumpla. También se puede evidenciar una falencia con las funciones de liderazgo en la empresa, ya que el 31% no considera que los líderes tengan claras sus funciones, esto puede deberse a la falta de claridad que ha ocasionado la estructura jerárquica informal que ha tenido la empresa hasta el momento y que

ha llevado a que los trabajadores tiendan a no reconocer los roles de liderazgo. El organigrama propuesto para esta estructura es el correspondiente a la figura 2:

**Figura 3.**

*Organigrama de Maquinantio.*



*Nota.* Esta figura muestra el organigrama propuesto en esta investigación.

Para la definición de este se tuvieron en cuenta los roles de cada área dentro de la empresa y que, aunque el área de SST y TH no es la encargada directa de las áreas de producción, cumple como apoyo de modo ocasional cuando es necesario.

### 6.3 Objetivo 3.

Definir los cargos estratégicos de la empresa, describiéndolos de acuerdo con las necesidades de la empresa las características de la empresa.

### **6.3.1 Resultados**

Con las encuestas aplicadas se pudo tener un panorama de toda la empresa, identificando la estructura informal, la cantidad de cargos y la relevancia que tiene cada uno para Maquinantio. Se identificaron en total diez cargos diferentes:

- Gerente
- Asistente administrativo
- Auxiliar de ingeniería
- Diseñador
- Jefe de mecanizado
- Jefe de ensamble
- Mecánico industrial
- Mecánico de ensamble
- Ayudante
- Mensajero

### **6.3.2 Análisis**

De los diez cargos identificados, cuatro se consideran que tienen funciones estratégicas para el funcionamiento de la empresa; de estos, tres tienen personal a cargo. El gerente, tiene la función de dirigir la empresa, los jefes de área tienen a su cargo el funcionamiento de cada área y la supervisión de los cargos operativos. El cargo de auxiliar de ingeniería no tiene personal bajo su supervisión formal, pero por sus funciones se considera un cargo estratégico ya que brinda apoyo a todas las áreas de la empresa y a su vez dirige las áreas de Seguridad y Salud en el trabajo y Talento Humano y que todo esto implica que debe ejercer labores de liderazgo para contribuir con el correcto funcionamiento de la empresa.

**Tabla 3.***Cargos estratégicos.*

<b>Cargo</b>	<b>Personas bajo su responsabilidad</b>	<b>Funciones estratégicas</b>
Gerencia	5	Liderar los procesos de la empresa Realizar Cumplir como representante legal de la empresa
Auxiliar de ingeniería	0	Ejecutar los procesos de Talento humano y Seguridad y Salud en el trabajo Apoyar a las áreas de la empresa y dar soluciones a los problemas que surjan
Jefe de mecanizado	5	Liderar el área de mecanizado Entregar los productos a tiempo y con la calidad requerida Dar solución a los problemas del área
Jefe de ensamble	2	Liderar el área de ensamble Entregar los productos a tiempo y con la calidad requerida Dar solución a los problemas del área

*Nota.* La tabla muestra los cargos que se consideraron estratégicos, el número de personas que lidera y las funciones estratégicas.

Para describir los cargos estratégicos se elaboró un formato (Anexo 3), en el que quedarán definidas sus funciones principales, secundarias, adicionales al cargo, así como conocimientos, habilidades, competencias y herramientas que se requieren para poder ejecutar sus actividades. Este formato también puede servir para que la empresa realice la descripción de los demás cargos que se definen en la empresa.

Para el gerente se propone la siguiente descripción de cargo.

**Tabla 4***Descripción de cargo de gerente.*

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE		
AREA - PROCESO	GERENCIA	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	N/A	NO. DE PERSONAS A SU CARGO	5 DIRECTO 8 INDIRECTO

2. OBEJTIVO DEL CARGO
<b>Propósito del cargo: qué, en qué proceso, cómo y para qué</b>
Garantizar el funcionamiento de la empresa, creando estrategias para el crecimiento de las áreas, la retención del personal y brindar asesoría a los clientes, visitándolos, asesorándolos y cotizando productos y servicios con base en las necesidades de estos.
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS ENTREGADOS</b>
Empresa en funcionamiento, con las condiciones adecuadas para que los trabajadores realicen sus actividades Cotizaciones a los clientes, de acuerdo con sus necesidades Cumplimiento de la normatividad legal vigente

3. FUNCIONES
(Qué, cómo y para qué lo hace)
<b>3.1 PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones que se orientan directamente al cumplimiento del cargo)</b>
Dirigir las diferentes áreas de la empresa, dando instrucciones a los coordinadores de las áreas para garantizar su funcionamiento
Gestionar los recursos financieros de la empresa, realizando presupuestos, controlando los costos y gastos, supervisando las finanzas y asegurándose de que se cumplan las obligaciones fiscales y contables.
Crear políticas para administrar el personal de la empresa, de compensación, evaluar el desempeño del personal y promover un buen clima laboral.
Establecer y mantener relaciones con los clientes, visitando, asesorando, cotizando y negociando contratos que satisfagan las necesidades de ellos y que sean rentables para la empresa
Crear soluciones a las necesidades de los clientes, escuchándolos, tomando medidas y diseñando en autocad cuando sea necesario piezas y estructuras que cumplan con dichas necesidades
Asignar trabajos a los líderes de los procesos de producción para programar su fabricación
Entregar el listado de materiales a los encargados de compras y al mensajero para realizar dichos procesos a tiempo y cumpliendo con las características de productos requeridos
Asegurarse de que la empresa cumpla con todas las regulaciones y normativas aplicables en materia de seguridad laboral, protección del medio ambiente y otros aspectos relacionados con la operación del negocio
Gestionar las remisiones de los productos entregados a los clientes, notificando y pidiendo la autorización para realizar la facturación
Programar mantenimientos en las empresas de los clientes, gestionando los recursos necesarios, los permisos en las plantas para que se puedan llevar a cabo adecuadamente.
Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, asignando recursos, contratando un asesor externo y cumpliendo con la normatividad vigente.

<b>1.1 FUNCIONES SECUNDARIAS (Funciones que contribuyen a realizar las principales)</b>
Promover la innovación en la empresa, identificando oportunidades de desarrollo de nuevos productos o mejoras en los existentes.
Realizar los pagos de los trabajadores de acuerdo con las condiciones pactadas con ellos
Realizar el pago de los aportes sociales de los trabajadores para garantizar sus derechos y cumplir con la normatividad legal.
Garantizar el funcionamiento de las instalaciones, realizando el pago de los servicios, contratando el electricista y dando lineamientos para el mantenimiento de estas para mantener las condiciones de seguridad de los trabajadores
Mantener equipos y herramientas adecuados y en buen estado, asignando recursos y coordinando con el auxiliar de ingeniería para la adquisición y el mantenimiento de estos
<b>1.2 FUNCIONES ADICIONALES (Funciones que no están directamente relacionadas al cargo y que normalmente son comunes con otros cargos)</b>
Colaborar con el mantenimiento de la empresa realizando aseo, recogiendo la basura, ayudando a realizar mejoras en el área para evitar accidentes
Disponer adecuadamente de los residuos generados en la realización de la labor y en las actividades adicionales
Cumplir con las normas de seguridad establecidas en la empresa
Apoyar actividades de seguridad y salud en el trabajo

<b>2. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA NECESARIA</b>	
Ingeniería mecánica o afines	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Ingeniería mecánica o afines	2 AÑOS
Manejo de programas de diseño (Autocad)	1 AÑO
Manejo de personal	1 AÑO
Liderar procesos de gerencia	1 AÑO

<b>3. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO</b>		
<b>SIMPLE</b>	Actividades simples y elementales, que no requieren control	
<b>NORMAL</b>	Actividades normales, con variables de control, por lo general estandarizadas, no afectan significativamente el proceso y el producto	
<b>COMPLEJO</b>	Actividades complejas, muchas variables de control; pueden afectar directamente la calidad del producto	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Actividades muy complejas y especializadas, variables complejas de control, tienen gran impacto sobre la calidad del producto.	X

<b>4. SUPERVISION</b>		
	NO REQUIERE	

1. PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Tipo	Competencia	Alto	Medio	Bajo	N/A
COMPETENCIAS OPERATIVAS	Manejo de herramientas manuales y eléctricas				X
	Conocimiento de estándares de calidad y condiciones de materia prima y producto terminado	X			
	Manejo de Equipos de corte y perforado				X
	Manejo de torno y fresadora				X
	Manejo de Equipos de soldadura				X
	Manejo de instrumentos de medición	X			
	Interpretación de planos	X			
	Trabajo en alturas				X
COMPETENCIAS GENERALES	Manejo de equipos de cómputo	X			
	Aprendizaje	X			
	Trabajo en equipo	X			
	Liderazgo	X			
	Resolución de problemas	X			
	Capacidad de análisis	X			
	Capacidad de persuasión	X			
	Empatía	X			
	Flexibilidad	X			
	Comunicación	X			
	Creatividad	X			
	Servicio al cliente	X			

2. MAQUINAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
COMPUTADOR
IMPRESORA
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

1. CARACTERISTICAS DE MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES		
<b>SIMPLE</b>	Son sencillas, no requieren precisión	
<b>NORMAL</b>	Tienen pocas variables de control, requieren precisión, el resultado depende de la persona	X
<b>COMPLEJO</b>	Tienen varias variables de control, requieren precisión y preparación y su resultado depende de la persona y del equipo, maquina o material.	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Son muy complejas, de alta precisión, involucra varias variables de control complejas y su resultado depende más de la máquina, equipo o material.	

2. ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL
BOTAS CON PUNTERA
GAFAS
PROTECTORES AUDITIVOS

<b>1. MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>
No usar cadenas, relojes, pulseras, anillos, pulseras ya que en el área se encuentran elementos en movimiento
Usar siempre los elementos de protección personal y mantenerlos en buen estado.
Mantener las herramientas y elementos de trabajo siempre limpios, en buen estado y en el lugar asignado.
Tener su puesto de trabajo limpio y ordenado. Mantener en su puesto de trabajo solo los elementos necesarios para realizar su labor.
No manipular instalaciones eléctricas ni el sistema eléctrico de los equipos.
Utilizar los equipos y herramientas sólo si está autorizado y capacitado para hacerlo.
Aplicar bloqueo a los equipos que va a intervenir
Mantener las áreas libres de obstáculos
Respetar los avisos que se encuentran en la empresa, así como las restricciones e indicaciones que se dan por el personal encargado.
Permanecer alerta para tomar las medidas de seguridad adecuadas, cualquier novedad que afecte la salud, seguridad y productividad se debe reportar al jefe inmediato

*Nota.* Esta tabla muestra la propuesta de descripción del cargo del gerente.

Para el cargo de auxiliar de ingeniería se propone la siguiente descripción:

**Tabla 5**

*Descripción de cargo de jefe de auxiliar de ingeniería.*

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE INGENIERIA</b>		
<b>AREA - PROCESO</b>	SST-TH	<b>No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE	<b>NO. DE PERSONAS A SU CARGO</b>	

<b>2. OBEJTIVO DEL CARGO</b>
<b>Propósito del cargo: qué, en qué proceso, cómo y para qué</b>
Coordinar procesos de Seguridad y salud en el trabajo, Talento Humano e inventario y brindar apoyo al gerente, dando soluciones a los problemas presentados en las diferentes áreas de la empresa realizando mejoras para contribuir con el desarrollo de las funciones todo el personal.
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS ENTREGADOS</b>
Procesos de seguridad y salud en el trabajo Procesos de Talento Humano Inventario de productos, equipos, maquinaria Mejoras en las áreas



<b>1. FUNCIONES (Qué, cómo y para qué lo hace)</b>
<b>1.1 PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones que se orientan directamente al cumplimiento del cargo)</b>
Desarrollar e implementar programas y políticas de seguridad y salud en el trabajo para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.
Capacitar y sensibilizar a los empleados sobre las prácticas de seguridad, y temas que contribuyan al desarrollo de las competencias.
Reportar e investigar accidentes o incidentes de seguridad, analizando las causas y proponiendo medidas correctivas para evitar su recurrencia.
Mantener actualizada, en conjunto con la asesora externa, la documentación legal relacionada con la seguridad y salud ocupacional, asegurando el cumplimiento de las normativas y regulaciones pertinentes.
Realizar reuniones con la asesora externa para revisar y tomar acciones de mejora de los procesos de seguridad y salud en el trabajo.
Realizar inspecciones y auditorías internas, así como colaborar con las autoridades competentes en inspecciones externas.
Reclutar y seleccionar personal, identificando las necesidades de personal de la empresa, publicando las ofertas de trabajo, realizando entrevistas y colaborando en la elección de los candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
Realizar el análisis de puestos de trabajo, identificando los cargos, necesidades de estos, y creando planes de entrenamiento para garantizar la calidad de los procesos.
Gestionar los registros y documentos del personal, mantener actualizada la información del personal y realizar trámites relacionados con la contratación y terminación de empleo.
Fomentar una cultura organizacional positiva, diseñar y promover actividades de bienestar para los empleados, y colaborar en la mejora del clima laboral y la motivación del personal.
Colaborar en la gestión de conflictos laborales, brindar asesoramiento sobre legislación laboral, participar en negociaciones sindicales y promover un clima laboral favorable.
Crear planes estratégicos para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, por medio de formalización, estableciendo la misión, visión, valores.
Realizar y controlar políticas de comportamiento de la empresa, actualizando el reglamento, realizando procesos disciplinarios y buscando y aplicando normatividad para garantizar el bienestar de los trabajadores, el cumplimiento de la norma y el beneficio de la empresa
Proponer al gerente proyectos e ideas nuevas para el mejoramiento de los procesos y el bienestar de los trabajadores y gestionar la ejecución de los proyectos aprobados
<b>1.2 FUNCIONES SECUNDARIAS (Funciones que contribuyen a realizar las principales)</b>
Colaborar en la cadena de suministro de la empresa, asegurando un flujo adecuado de materiales desde los proveedores, realizando los pedidos de materiales requeridos, recibiendo materias primas, verificando las medidas de los materiales requeridos y notificando al área responsable para su procesamiento
Realizar los despachos de productos terminados, agendando citas, empacando, realizando las remisiones y enviando los productos en el tiempo adecuado
Almacenar e inventariar los repuestos de la bodega para garantizar la información real de las existencias
Mantener actualizada la información de los pasivos de la empresa, realizando el inventario de máquinas, equipos y herramientas
Mantener las máquinas y equipos en buenas condiciones realizando y controlando un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, velando por la vida útil de estos
Realizar y controlar un programa de manejo ambiental, gestionando la entrega de los residuos peligrosos, material reciclable y chatarra a las entidades encargadas de disponer adecuadamente de estos y brindando información al personal para el correcto manejo de estos

<b>1.1 FUNCIONES ADICIONALES (Funciones que no están directamente relacionadas al cargo y que normalmente son comunes con otros cargos)</b>
Apoyar el área de contabilidad, por medio del manejo de caja menor para garantizar que los recursos estén disponibles cuando se requieran
Realizar labores de promoción de la empresa, gestionando la página web, brochure y mercadolibre para dar a conocer la empresa
Disponer adecuadamente de los residuos generados en la realización de la labor y en las actividades adicionales
Cumplir con las normas de seguridad establecidas en la empresa
Apoyar actividades de seguridad y salud en el trabajo

<b>2. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA NECESARIA</b>	
Ingeniería industrial o afines	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Ingeniería industrial o afines	1 AÑO
Manejo del Sistema de Seguridad y salud en el trabajo	6 MESES
Manejo de procesos del área de talento humano	6 MESES

<b>3. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO</b>		
<b>SIMPLE</b>	Actividades simples y elementales, que no requieren control	
<b>NORMAL</b>	Actividades normales, con variables de control, por lo general estandarizadas, no afectan significativamente el proceso y el producto	x
<b>COMPLEJO</b>	Actividades complejas, muchas variables de control; pueden afectar directamente la calidad del producto	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Actividades muy complejas y especializadas, variables complejas de control, tienen gran impacto sobre la calidad del producto.	

<b>4. SUPERVISION</b>		
<b>PERMANENTE</b>	Con instrucciones generales sobre el programa de trabajo. Se hacen cambios sobre los procedimientos con autorización del jefe. Se ejerce control permanente sobre la ejecución de los procesos y su resultado.	
<b>PERIODICA</b>	Periódica, se dan instrucciones predeterminadas, el empleado puede ajustar el proceso. El control sobre el proceso y resultado se da periódicamente.	
<b>BAJA</b>	Facilitadora, se dan pocas instrucciones de dirección, se da libertad de realizar los procesos, su control es esporádico.	x

1. PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Tipo	Competencia	Alto	Medio	Bajo	N/A
COMPETENCIAS OPERATIVAS	Manejo de herramientas manuales y eléctricas				X
	Conocimiento de estándares de calidad y condiciones de materia prima y producto terminado	X			
	Manejo de Equipos de corte y perforado				X
	Manejo de torno y fresadora				X
	Manejo de Equipos de soldadura				X
	Manejo de instrumentos de medición		X		
	Interpretación de planos		X		
	Trabajo en alturas				X
COMPETENCIAS GENERALES	Manejo de equipos de cómputo	X			
	Aprendizaje	X			
	Trabajo en equipo	X			
	Liderazgo	X			
	Resolución de problemas	X			
	Capacidad de análisis	X			
	Capacidad de persuasión	X			
	Empatía	X			
	Flexibilidad	X			
	Comunicación	X			
	Creatividad	X			
	Servicio al cliente	X			

2. MAQUINAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
COMPUTADOR
IMPRESORA

1. CARACTERISTICAS DE MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES		
<b>SIMPLE</b>	Son sencillas, no requieren precisión	
<b>NORMAL</b>	Tienen pocas variables de control, requieren precisión, el resultado depende de la persona	X
<b>COMPLEJO</b>	Tienen varias variables de control, requieren precisión y preparación y su resultado depende de la persona y del equipo, maquina o material.	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Son muy complejas, de alta precisión, involucra varias variables de control complejas y su resultado depende más de la máquina, equipo o material.	

2. ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL
BOTAS CON PUNTERA
GAFAS
PROTECTORES AUDITIVOS

<b>1. MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>
No usar cadenas, relojes, pulseras, anillos, pulseras ya que en el área se encuentran elementos en movimiento
Usar siempre los elementos de protección personal y mantenerlos en buen estado.
Mantener las herramientas y elementos de trabajo siempre limpios, en buen estado y en el lugar asignado.
Tener su puesto de trabajo limpio y ordenado. Mantener en su puesto de trabajo solo los elementos necesarios para realizar su labor.
No manipular instalaciones eléctricas ni el sistema eléctrico de los equipos.
Utilizar los equipos y herramientas sólo si está autorizado y capacitado para hacerlo.
Mantener las áreas libres de obstáculos
Respetar los avisos que se encuentran en la empresa, así como las restricciones e indicaciones que se dan por el personal encargado.
Permanecer alerta para tomar las medidas de seguridad adecuadas, cualquier novedad que afecte la salud, seguridad y productividad se debe reportar al jefe inmediato

*Nota.* Esta tabla muestra la propuesta de descripción del cargo de auxiliar de ingeniería.

La siguiente tabla muestra la propuesta de descripción del jefe de mecanizado.

**Tabla 6.**

*Descripción de cargo de jefe de mecanizado.*

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE MECANIZADO</b>		
<b>AREA - PROCESO</b>	PRODUCCION – MECANIZADO	<b>No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE	<b>NO. DE PERSONAS A SU CARGO</b>	5

<b>2. OBEJTIVO DEL CARGO</b>
<b>Propósito del cargo: qué, en qué proceso, cómo y para qué</b>
<p>Coordinar el proceso de mecanizado y entregar productos de calidad, en buenas condiciones y a tiempo, facilitando una buena planeación de la producción, pidiendo materiales e insumos a tiempo y dando las instrucciones necesarias para que los mecánicos ejerzan su labor.</p> <p>Cotizar productos y servicios, teniendo en cuenta todas las variables del proceso para entregar una propuesta real y que se adapte a las necesidades del cliente.</p>
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS ENTREGADOS</b>
Proceso de mecanizado ejecutado adecuadamente, con productos de buena calidad y que cumplen con los requerimientos del cliente.

<b>1. FUNCIONES (Qué, cómo y para qué lo hace)</b>
<b>1.1 PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones que se orientan directamente al cumplimiento del cargo)</b>
Recibir órdenes de producción y planificar, asignando labores, equipos, herramientas y tiempos de producción, para entregar los productos a tiempo y satisfacer las necesidades del cliente.
Supervisar la producción, dando instrucciones claras, aclarando dudas y brindando soluciones a los problemas que le manifiesten los colaboradores para lograr un proceso productivo eficiente.
Recibir piezas para reparar, identificando el problema y la solución, para entregarlas al cliente.
Realizar el pedido de los materiales requeridos a las personas encargadas de compras a tiempo para garantizar la eficiencia en el proceso productivo
Preparar las herramientas y máquinas necesarias para transformar los materiales (afilarse buriles, instalar herramientas de corte, copas)
Preparar los materiales (cortar, pulir) de acuerdo a los planos suministrados para realizar el proceso de mecanizado de piezas
Realizar el proceso de mecanizado operando el torno o la fresadora según el proceso requerido verificando constantemente el corte para garantizar las medidas requeridas
Realizar mediciones constantes durante el proceso de mecanizado para garantizar las medidas
Dar acabado final a las piezas fabricadas puliendo para eliminar limallas y mejorar la apariencia
Realizar el ensamble de piezas y maquinarias, de acuerdo a los planos o instrucciones del cliente, para entregar productos ensamblados con la precisión adecuada.
Orientar al personal a cargo en el manejo de las máquinas, brindándoles información sobre sus cuidados y precauciones para preservar la seguridad de los trabajadores al operarlas.
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y herramientas que operan, inspeccionando, limpiando, lubricando y cambiando repuestos, para preservar el ciclo de vida de los equipos
Realizar un reporte al gerente sobre los procesos asignados, teniendo en cuenta proceso realizado, tiempo de ejecución, cantidad de trabajadores, complejidad y estado en el que se encuentra el proceso para proceder con la planificación de la programación y entrega de los productos al cliente.
<b>1.2 FUNCIONES SECUNDARIAS (Funciones que contribuyen a realizar las principales)</b>
Realizar cotizaciones, identificando el trabajo a realizar y costos totales, para entregar al cliente una información real que satisfaga sus necesidades.
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y herramientas que operan, inspeccionando, limpiando, lubricando y cambiando repuestos, sin realizar arreglos eléctricos para preservar el ciclo de vida de los equipos
Unir piezas y rellenar con soldadura en caso de ser necesario para realizar el proceso de mecanizado
Realizar el aseo del puesto de trabajo todos los días para mantener en buen estado el lugar de trabajo
Realizar los pedidos de materiales requeridos por él cuando la urgencia lo amerita
Apoyar proceso de ensamble de armado de piezas, cargue y descargue cuando sea necesario

1. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA NECESARIA	
Técnico en mecánica industrial o afines	
EXPERIENCIA REQUERIDA	TIEMPO ESTIMADO
Liderazgo de área de producción	5 años
Técnico en mecánica industrial	5 años
Manejo de equipos de soldadura	6 meses
Manejo de herramientas eléctricas: pulidoras, taladros	6 meses

2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO		
<b>SIMPLE</b>	Actividades simples y elementales, que no requieren control	
<b>NORMAL</b>	Actividades normales, con variables de control, por lo general estandarizadas, no afectan significativamente el proceso y el producto	
<b>COMPLEJO</b>	Actividades complejas, muchas variables de control; pueden afectar directamente la calidad del producto	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Actividades muy complejas y especializadas, variables complejas de control, tienen gran impacto sobre la calidad del producto.	X

3. SUPERVISION		
<b>PERMANENTE</b>	Con instrucciones generales sobre el programa de trabajo. Se hacen cambios sobre los procedimientos con autorización del jefe. Se ejerce control permanente sobre la ejecución de los procesos y su resultado.	
<b>PERIODICA</b>	Periódica, se dan instrucciones predeterminadas, el empleado puede ajustar el proceso. El control sobre el proceso y resultado se da periódicamente.	
<b>BAJA</b>	Facilitadora, se dan pocas instrucciones de dirección, se da libertad de realizar los procesos, su control es esporádico.	X

4. PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Tipo	Competencia	Alto	Medio	Bajo	N/A
<b>COMPETENCIAS OPERATIVAS</b>	Manejo de herramientas manuales y eléctricas	X			
	Conocimiento de estándares de calidad y condiciones de materia prima y producto terminado	X			
	Manejo de Equipos de corte y perforado		X		
	Manejo de torno y fresadora	X			
	Manejo de Equipos de soldadura			X	
	Manejo de instrumentos de medición	X			
	Interpretación de planos	X			
	Trabajo en alturas				X
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Aprendizaje	X			
	Trabajo en equipo	X			
	Liderazgo	X			
	Resolución de problemas	X			
	Capacidad de análisis	X			
	Capacidad de persuasión	X			
	Empatía	X			
	Flexibilidad	X			

1. MAQUINAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
TORNO
FRESADORA
CEPILLO
ESMERIL
PULIDORA
TALADRO
TALADRO DE COLUMNA
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN (CALBRADORES, MICRÓMETROS, FLEXÓMETROS, GONIÓMETROS, ESCUADRAS, NIVELES)
HERRAMIENTAS MANUALES
SIERRA SINFÍN
EQUIPO DE SOLDADURA

1. CARACTERISTICAS DE MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES		
<b>SIMPLE</b>	Son sencillas, no requieren precisión	
<b>NORMAL</b>	Tienen pocas variables de control, requieren precisión, el resultado depende de la persona	
<b>COMPLEJO</b>	Tienen varias variables de control, requieren precisión y preparación y su resultado depende de la persona y del equipo, maquina o material.	X
<b>ESPECIALIZADO</b>	Son muy complejas, de alta precisión, involucra varias variables de control complejas y su resultado depende más de la máquina, equipo o material.	

2. ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL
BOTAS CON PUNTERA
GAFAS
PROTECTORES AUDITIVOS
GUANTES EN VAQUETA
MANGAS
PETO
PANTALLA PARA PULIR
CARETA PARA SOLDAR

3. MEDIDAS DE SEGURIDAD
No usar cadenas, relojes, pulseras, anillos, pulseras ya que en el área se encuentran elementos en movimiento
Usar siempre los elementos de protección personal y mantenerlos en buen estado.
Mantener las herramientas y elementos de trabajo siempre limpios, en buen estado y en el lugar asignado.
Tener su puesto de trabajo limpio y ordenado. Mantener en su puesto de trabajo solo los elementos necesarios para realizar su labor.
No manipular instalaciones eléctricas ni el sistema eléctrico de los equipos.
Utilizar los equipos y herramientas sólo si está autorizado y capacitado para hacerlo.
Aplicar bloqueo a los equipos que va a intervenir
Mantener las áreas libres de obstáculos
Respetar los avisos que se encuentran en la empresa, así como las restricciones e indicaciones que se dan por el personal encargado.

*Nota.* Esta tabla muestra la propuesta de descripción del cargo de jefe de mecanizado.

Tabla 7.

Descripción de cargo jefe de ensamble.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE ENSAMBLE</b>		
<b>AREA - PROCESO</b>	PRODUCCION – ENSAMBLE	<b>No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE	<b>NO. DE PERSONAS A SU CARGO</b>	2

2. OBEJTIVO DEL CARGO	
<b>Propósito del cargo: qué, en qué proceso, cómo y para qué</b>	
Entregar productos que cumplan con los requerimientos del cliente y a tiempo, facilitando una buena planeación de la producción, pidiendo materiales e insumos a tiempo y dando las instrucciones necesarias para que los mecánicos de ensamble y ayudantes ejerzan su labor.	
Cotizar productos y servicios, realizando visita respectiva para tomar datos de todas las variables, para entregar una propuesta real y que se adapte a las necesidades del cliente.	
PRODUCTOS O SERVICIOS ENTREGADOS	
Proceso de ensamble ejecutado adecuadamente, con productos de buena calidad y que cumplen con los requerimientos del cliente.	

3. FUNCIONES	
(Qué, cómo y para qué lo hace)	
3.1 PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones que se orientan directamente al cumplimiento del cargo)	
Recibir órdenes de producción y realizar la planificación, asignando labores, equipos, herramientas y tiempos de producción, para entregar los productos a tiempo y satisfacer las necesidades del cliente.	
Supervisar la producción, dando instrucciones claras, aclarando dudas y brindando soluciones a los problemas que le manifiesten los colaboradores para lograr un proceso productivo eficiente.	
Recibir piezas para reparar, identificando el problema y la solución para entregarle las piezas al cliente.	
Realizar el pedido de los materiales requeridos a la persona encargada de compras a tiempo para garantizar la eficiencia en el proceso productivo.	
Realizar visitas comerciales para identificar el trabajo, tomar dimensiones y recolectar información para entregarle al gerente para el proceso de cotización.	
Realizar cortes, pulir y ensamblar con el equipo de trabajo los materiales requeridos para entregar los productos a tiempo.	
Supervisar los procesos de trabajo en alturas, coordinando, revisando equipos de trabajo en alturas y diligenciando los permisos requeridos, velando por la seguridad de los trabajadores y la calidad del producto a entregar.	
Orientar al personal a cargo en el manejo de las máquinas, brindándoles información sobre sus cuidados y precauciones para preservar la seguridad de los trabajadores al operarlas.	
Hacer seguimiento post venta a los productos entregados e instalados, visitando a los clientes, preguntando y verificando visualmente para garantizar la satisfacción del cliente	
Realizar un reporte al gerente sobre los procesos asignados, teniendo en cuenta proceso realizado, tiempo de ejecución, cantidad de trabajadores, complejidad y estado en el que se encuentra el proceso para proceder con la planificación de la programación y entrega de los productos al cliente.	



<b>1.1 FUNCIONES SECUNDARIAS (Funciones que contribuyen a realizar las principales)</b>
Preparar los materiales, cortando y puliendo de acuerdo a los planos suministrados para fabricar o reparar los repuestos o piezas requeridas.
Preparar los equipos y herramientas empleando el método adecuado para ejecutar los trabajos eficientemente
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y herramientas que operan, inspeccionando, limpiando, lubricando y cambiando repuestos, para preservar el ciclo de vida de los equipos
Realizar el aseo del puesto de trabajo todos los días para mantener en buen estado el lugar de trabajo
Realizar los pedidos de materiales requeridos por él cuando la urgencia lo amerita
Ayudar a los trabajadores a preparar los materiales, cortando y puliendo de acuerdo a los planos suministrados para fabricar o reparar los repuestos o piezas requeridas.
<b>1.2 FUNCIONES ADICIONALES (Funciones que no están directamente relacionadas al cargo y que normalmente son comunes con otros cargos)</b>
Colaborar con el mantenimiento de la empresa realizando aseo, recogiendo la basura, ayudando a realizar mejoras en el área para evitar accidentes
Disponer adecuadamente de los residuos generados en la realización de la labor y en las actividades adicionales
Cumplir con las normas de seguridad establecidas en la empresa
Apoyar actividades de seguridad y salud en el trabajo

<b>2. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA NECESARIA</b>	
Técnico en mecánica industrial o afines	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Liderazgo de área de producción	1 año
Manejo de equipos de soldadura	1 año
Manejo de herramientas manuales y eléctricas: pulidoras, taladros	1 año
Coordinador de trabajo seguro en alturas	1 año

<b>3. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO</b>		
<b>SIMPLE</b>	Actividades simples y elementales, que no requieren control	
<b>NORMAL</b>	Actividades normales, con variables de control, por lo general estandarizadas, no afectan significativamente el proceso y el producto	
<b>COMPLEJO</b>	Actividades complejas, muchas variables de control; pueden afectar directamente la calidad del producto	X
<b>ESPECIALIZADO</b>	Actividades muy complejas y especializadas, variables complejas de control, tienen gran impacto sobre la calidad del producto.	

<b>4. SUPERVISION</b>		
<b>PERMANENTE</b>	Con instrucciones generales sobre el programa de trabajo. Se hacen cambios sobre los procedimientos con autorización del jefe. Se ejerce control permanente sobre la ejecución de los procesos y su resultado.	
<b>PERIODICA</b>	Periódica, se dan instrucciones predeterminadas, el empleado puede ajustar el proceso. El control sobre el proceso y resultado se da periódicamente.	
<b>BAJA</b>	Facilitadora, se dan pocas instrucciones de dirección, se da libertad de realizar los procesos, su control es esporádico.	X

1. PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Tipo	Competencia	Alto	Medio	Bajo	N/A
<b>COMPETENCIAS OPERATIVAS</b>	Manejo de herramientas manuales y eléctricas	X			
	Conocimiento de estándares de calidad y condiciones de materia prima y producto terminado	X			
	Manejo de Equipos de corte y perforado	X			
	Manejo de torno y fresadora			X	
	Manejo de Equipos de soldadura	X			
	Manejo de instrumentos de medición	X			
	Interpretación de planos	X			
	Trabajo en alturas	X			
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Aprendizaje	X			
	Trabajo en equipo	X			
	Liderazgo	X			
	Resolución de problemas	X			
	Capacidad de análisis	X			
	Capacidad de persuasión	X			
	Empatía	X			
	Flexibilidad	X			
	Comunicación	X			
	Creatividad	X			
	Servicio al cliente	X			

2. MAQUINAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
EQUIPO DE SOLDADURA
PULIDORA
TALADRO
FLEXOMETRO
SIERRA SINFÍN
TALADRO DE COLUMNA
HERRAMIENTAS MANUALES
EQUIPO DE OXICORTE

1. CARACTERISTICAS DE MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES		
<b>SIMPLE</b>	Son sencillas, no requieren precisión	
<b>NORMAL</b>	Tienen pocas variables de control, requieren precisión, el resultado depende de la persona	
<b>COMPLEJO</b>	Tienen varias variables de control, requieren precisión y preparación y su resultado depende de la persona y del equipo, maquina o material.	X
<b>ESPECIALIZADO</b>	Son muy complejas, de alta precisión, involucra varias variables de control complejas y su resultado depende más de la máquina, equipo o material.	

<b>1. ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL</b>
BOTAS CON PUNTERA
GAFAS
GUANTES DE VAQUETA
GUANTES ANTICORTE
PROTECTORES AUDITIVOS
PANTALLA PARA PULIR
DELANTAL
CARETA PARA SOLDAR
MANGAS
CASCO

<b>2. MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>
No usar cadenas, relojes, pulseras, anillos, pulseras ya que en el área se encuentran elementos en movimiento
Usar siempre los elementos de protección personal y mantenerlos en buen estado.
Mantener las herramientas y elementos de trabajo siempre limpios, en buen estado y en el lugar asignado.
Tener su puesto de trabajo limpio y ordenado. Mantener en su puesto de trabajo solo los elementos necesarios para realizar su labor.
No manipular instalaciones eléctricas ni el sistema eléctrico de los equipos.
Utilizar los equipos y herramientas sólo si está autorizado y capacitado para hacerlo.
Aplicar bloqueo a los equipos que va a intervenir
Mantener las áreas libres de obstáculos
Respetar los avisos que se encuentran en la empresa, así como las restricciones e indicaciones que se dan por el personal encargado.
Permanecer alerta para tomar las medidas de seguridad adecuadas, cualquier novedad que afecte la salud, seguridad y productividad se debe reportar al jefe inmediato

*Nota.* Esta tabla muestra la propuesta de descripción del cargo de jefe de ensamble.

De los cargos anteriores se propone que se modifiquen los nombres de los siguientes cargos con el fin de reflejar de una mejor manera las características de estos y como una estrategia para revalorizarlos y reconocer su importancia dentro de la empresa al tiempo que puede proporcionar mayor motivación al personal que lo desempeña. Con esto, se pretende ratificar la posición de liderazgo de dichos cargos para contribuir a la formalización y organización de la empresa.

**Tabla 8.**

*Propuesta de cambio de nombres.*

<b>NOMBRE ACTUAL</b>	<b>NOMBRE PROPUESTO</b>
Auxiliar de ingeniería	Analista/gestor de operaciones/ de SST y Talento humano
Jefe de Mecanizado	Líder de mecanizado
Jefe de ensamble	Líder de ensamble

*Nota.* Esta tabla muestra los nombres de los cargos actuales a los cuales se les sugiere un cambio de nombre.

## 7 Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue Diseñar un modelo de estructura organizacional para la empresa Maquinantio SAS para el periodo 2022-2023.

Para esto fue necesario realizar una investigación con un enfoque cualitativo y diferencial, por medio de entrevistas, encuestas y observación para recolectar la información primaria, y de una búsqueda en libros y artículos para conseguir la información secundaria y obtener los conceptos que sustentan la investigación.

Se logró que la totalidad de los trabajadores de la empresa Maquinantio participara en la investigación por medio de encuestas y entrevistas, obteniendo así la información necesaria para el análisis de los datos que contribuyeron con el logro del objetivo.

Se comprobó que la empresa maneja una estructura organizacional informal y que un alto porcentaje de los trabajadores no tiene claridad sobre ella, sobre los roles de liderazgo de la empresa y que no consideran que se cumpla la cadena de mando.

A raíz de eso dando cumplimiento al objetivo 1, se planteó una estructura organizacional de orden jerárquico que se espera que formalice las relaciones laborales de la empresa, los roles y las funciones de los cargos y áreas. Esta estructura cuenta con seis áreas que comprenden el área gerencial, el de asistencia administrativa, Seguridad y Salud en el trabajo y Talento Humano, diseño, producción y mensajería.

Con la información recolectada se presentó el organigrama apropiado al tipo de estructura propuesto y con el cual se da cumplimiento al objetivo específico 2.

De la estructura organizacional, se identificaron cuatro cargos estratégicos que son: Gerente, auxiliar de ingeniería, jefe de mecanizado y jefe de ensamble, alcanzando el objetivo 3; dentro de los hallazgos se planteó el cambio de nombre de tres de estos cargos con el fin de tener un mejor impacto dentro del personal y solidificar los roles de liderazgo.

Teniendo claros los cargos estratégicos se procedió a realizar la descripción de estos en un documento formal que servirá para establecer las funciones, roles y requerimientos de estos.

Uno de los limitantes al momento de implementar esta propuesta podría ser la resistencia del personal a adoptar estos cambios, ya que ellos se encuentran acostumbrados a la situación actual. El concepto de cultura organizacional podría servir como objeto de estudio para otra investigación, ya que podría proporcionar información del estado actual y del impacto que ha tenido la estructura organizacional propuesta para fortalecer la cultura organizacional actual o plantear propuestas para un cambio.

Con los hallazgos obtenidos de esta investigación se espera que esta sirva de apoyo para realizar otras investigaciones de este tipo en empresas pequeñas, ya que es común que estas no cuenten con procesos documentado ni áreas definidas, lo que contribuye a su funcionamiento informal.

Esta investigación sirvió para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación profesional y contribuyó a adquirir una nueva visión sobre el manejo de las relaciones laborales en la empresa.

## 8 Recomendaciones

Se sugiere definir la totalidad de los cargos de la empresa para establecer de manera clara y formal las funciones y roles de cada cargo. Adicional a esto, es necesario establecer un proceso de evaluación de personal para verificar el funcionamiento y pertinencia de los cargos definidos y poder ajustar los cargos y estructura jerárquica de acuerdo con el avance de la empresa. Finalmente es fundamental crear un plan de implementación para garantizar el entendimiento de la importancia de aplicar esta estructura para el crecimiento de la empresa y la manera adecuada de adoptarla para lograr la mejora deseada.

Es importante que la empresa continúe con la definición, establecimiento y documentación del área del Talento humano, ya que esta brinda la base para la cimentar la empresa y permitirá un mayor crecimiento, productividad y creación de una cultura organizacional necesaria en todas las empresas. Otra herramienta que aportará a la formalización de la estructura organizacional y al reconocimiento del liderazgo dentro de la empresa es la definición de conceptos que lleven a tener una identidad corporativa como la misión, visión, valores, reglamento interno.

Por último, se espera que la empresa formalice su estructura organizacional que es una base fundamental para su funcionamiento. A su vez, contribuirá al establecimiento de funciones, roles y relaciones entre las áreas, permitiendo tener una cadena de mando adecuada a sus necesidades que hará que se fortalezcan su sistema de comunicación y de liderazgo

## Referencias

- Cascio, W. F. (2018). *Gestión de recursos humanos: Perspectivas y tendencias globales (5a ed.)*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dyer, J. H. (1996). *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*. *Strategic management journal*
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Fracica, G. (1994). *La población en una investigación: Definición y alcance*. *Revista de Investigación Científica*, 42(3), 123-137.
- Hall, R. H. (2006). *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación (6.a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education.
- López, R. (2012). *Un enfoque de sistemas*. En *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- Melton, T. (1998). *Job descriptions: A manual for the evaluation and revision of employee job descriptions in long term care facilities*. American Health Care Association.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel SA.
- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes*. Prentice Hall.



Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Simon & Schuster Inc.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.

Rosenzweig, P. M. (1994). *Organización y administración*. Grupo Editorial Iberoamérica.

Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Sabino, C. (1997). *El proceso de investigación (4.a ed.)*. Panapo.

Strategor. (2006). *La estrategia de la empresa*. De Boeck Supérieur.

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*.

Masson.

Tenry, R. (2016). *La descripción de cargos en el proceso de selección de personal*. Universidad Nacional de Trujillo.


Townsend, R. H. (1970). *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*. Random House.

Varela, J. (2012). *Análisis y descripción de cargos*. En *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

## Anexos

## Anexo 1.

Formato de encuesta realizada al personal

	<b>FORMATO DE DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>		<b>CODIGO</b>	<b>FDI-001</b>
			<b>VERSION</b>	<b>1</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>			<b>FECHA</b>	<b>10/05/2023</b>
<p style="text-align: center;">Esta encuesta tiene como objetivo identificar las características apreciadas de su puesto de trabajo, funciones principales y secundarias y preparación del cargo.</p>				
<b>NOMBRE</b>			<b>CEDULA</b>	
<b>CARGO</b>		<b>AREA</b>		
<b>JEFE INMEDIATO</b>			<b>FECHA DE INGRESO</b>	
<b>¿TIENE PERSONAS A CARGO?</b>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<b>¿CUÁNTAS?</b>	
<p style="text-align: center;">Lea con atención las siguientes preguntas y responda de manera sincera de acuerdo a su apreciación sobre sus funciones.</p>				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
1. ¿Le comunicaron cuáles son sus responsabilidades al ingresar a la empresa?			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Cuáles son sus principales funciones?	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
3. ¿Qué actividades secundarias se requieren para realizar su labor?	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
4. ¿Qué actividades que no están relacionadas con su cargo debe realizar?	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
5. ¿Cuán a menudo considera que realiza labores que no están relacionadas con su cargo?	Nunca <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	
	Casi todos los días <input type="checkbox"/>	Todos los días <input type="checkbox"/>		
6. ¿Requiere algún nivel educativo para desempeñar el cargo?	No requiero <input type="checkbox"/>	Bachiller <input type="checkbox"/>		
	Técnico/Tecnólogo <input type="checkbox"/>	Universitaria/o <input type="checkbox"/>		

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Teniendo en cuenta las actividades que realiza, marque si requiere o no realizar alguna de estas actividades y el grado de frecuencia</b> </div>	Nunca (0%)	Raramente (25%)	Ocasionalmente (50%)	Frecuentemente (75%)	Totalmente (100%)
<b>Puesto de trabajo</b>					
¿Las funciones de su labor afectan directamente la cadena productiva?					
¿Sus labores involucran desplazamiento fuera de la empresa?					
¿Las actividades que realiza tienen variables de control y precisión que pueden afectar significativamente el proceso?					
¿Sus funciones requieren que tenga conocimiento de todo el proceso productivo?					
<b>Actividades especializadas</b>					
¿Requiere conocimiento en manejo de herramientas eléctricas?					
¿Requiere conocimiento en manejo de herramientas manuales?					
¿Requiere conocimiento en manejo de máquina herramienta?					
¿Requiere conocimiento en manejo e interpretación de planos?					
¿Requiere conocimiento en manejo de instrumentos de medición?					
¿Requiere conocimiento en manejo de equipos de cómputo?					
<b>Instrucciones</b>					
¿Requiere instrucciones continuas sobre las labores a realizar?					
¿Su labor requiere supervisión constante sobre las actividades que está realizando?					
¿Las características de las labores que realiza permite que usted pueda tomar decisiones sobre los métodos de proceder?					
<b>Relaciones laborales y trabajo en equipo</b>					
¿Sus funciones involucran la comunicación con los compañeros de trabajo?					
¿Sus funciones involucran la comunicación con la gerencia?					
¿Sus funciones involucran la comunicación con proveedores?					
¿Sus funciones involucran la comunicación con clientes?					
¿Sus funciones involucran la comunicación con asesores de SST?					
¿Sus funciones involucran la comunicación con la comunidad?					
¿Se realiza una capacitación en relaciones personales que mejore la calidad de estas?					

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Responda con una X las siguientes preguntas de acuerdo a su apreciación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Tiene claro quién es su jefe directo?		
¿Recibe órdenes de jefes de otras áreas?		
¿Conoce cuál es el conducto regular de la empresa?		
¿Sabe quiénes ejercen cargos de autoridad en la empresa?		
¿Considera que está claro el orden jerárquico en la empresa?		
¿Se cumple actualmente el conducto regular en la empresa?		
¿Considera que su jefe es apto para ejercer labores de liderazgo?		
¿Cree que los líderes tienen claras sus funciones?		
¿Considera que su jefe define las funciones a los colaboradores claramente?		
¿Su jefe brinda asesoría y retroalimentación a todos los colaboradores?		

**Anexo 2**

Entrevista realizada al gerente:

Pregunta 1. ¿Cómo ve la empresa en estos momentos?

Pregunta 2. ¿Cómo considera que están divididas las áreas de la empresa?

Pregunta 3. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa actualmente?

Pregunta 4. ¿Se cumple en estos momentos el conducto regular?

Pregunta 5. ¿Esto posiblemente se deba a qué?

Pregunta 6. ¿Puede deberse a que ellos esperan en usted una respuesta diferente a la que le dan las personas encargadas de resolver las necesidades?

Pregunta 7. ¿Tiene conocimiento de que muchas veces los trabajadores tienen autorizaciones por parte suya, pero ellos no avisan a las personas encargadas y los trabajos a veces se quedan en proceso por esta razón?

Pregunta 8. ¿Cómo le gustaría que se estructurara la empresa?

Pregunta 9. ¿Cómo se lograría que la estructura se formalizara y se cumpliera la cadena de mando?

Pregunta 10. ¿Cuáles son los cargos que considera estratégicos?

Pregunta 11. ¿Considera posible cambiar los nombres de algunos cargos?



1.1 FUNCIONES ADICIONALES (Funciones que no están directamente relacionadas al cargo y que normalmente son comunes con otros cargos)	

2. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	

3. CARACTERISTICAS DEL PROCESO		
<b>SIMPLE</b>	Actividades simples y elementales, que no requieren control	
<b>NORMAL</b>	Actividades normales, con variables de control, por lo general estandarizadas, no afectan significativamente el proceso y el producto	
<b>COMPLEJO</b>	Actividades complejas, muchas variables de control; pueden afectar directamente la calidad del producto	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Actividades muy complejas y especializadas, variables complejas de control, tienen gran impacto sobre la calidad del producto.	

4. SUPERVISION		
<b>PERMANENTE</b>	Con instrucciones generales sobre el programa de trabajo. Se hacen cambios sobre los procedimientos con autorización del jefe. Se ejerce control permanente sobre la ejecución de los procesos y su resultado.	
<b>PERIODICA</b>	Periódica, se dan instrucciones predeterminadas, el empleado puede ajustar el proceso. El control sobre el proceso y resultado se da periódicamente.	
<b>BAJA</b>	Facilitadora, se dan pocas instrucciones de dirección, se da libertad de realizar los procesos, su control es esporádico.	

1. PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Tipo	Competencia	Alto	Medio	Bajo	N/A
<b>COMPETENCIAS OPERATIVAS</b>	Manejo de herramientas manuales y eléctricas				
	Conocimiento de estándares de calidad y condiciones de materia prima y producto terminado				
	Manejo de Equipos de corte y perforado				
	Manejo de torno y fresadora				
	Manejo de Equipos de soldadura				
	Manejo de instrumentos de medición				
	Interpretación de planos				
	Trabajo en alturas				
	Manejo de equipos de cómputo				
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Aprendizaje				
	Trabajo en equipo				
	Liderazgo				
	Resolución de problemas				
	Capacidad de análisis				
	Capacidad de persuasión				
	Empatía				
	Flexibilidad				
	Comunicación				
	Creatividad				
Servicio al cliente					

2. MAQUINAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

1. CARACTERISTICAS DE MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES		
<b>SIMPLE</b>	Son sencillas, no requieren precisión	
<b>NORMAL</b>	Tienen pocas variables de control, requieren precisión, el resultado depende de la persona	
<b>COMPLEJO</b>	Tienen varias variables de control, requieren precisión y preparación y su resultado depende de la persona y del equipo, maquina o material.	
<b>ESPECIALIZADO</b>	Son muy complejas, de alta precisión, involucra varias variables de control complejas y su resultado depende más de la máquina, equipo o material.	



