

2^a ed.
87

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL ANALISIS DE PUESTOS EN
UNA EMPRESA DE SEGUROS**

Seminario de Investigación Administrativa

**Que para obtener el grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a n

**CARLOS PEREZ GARCIA
FERNANDO ROSAS MARTINEZ**

Directores del Seminario:

Lic. Mario Hernández Juárez



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Pag.

INTRODUCCION

1.	ADMINISTRACION DE PERSONAL	1
	1.1 Introducción	1
	1.2 Funciones del área de Recursos Humanos	3
2.	ANALISIS DE PUESTOS	16
	2.1 Terminología	16
	2.2 Necesidades del Análisis de Puestos	20
	2.3 Beneficios del Análisis de Puestos	22
	2.4 Su aplicación	24
	2.5 Enfoque y Metodología	25
	2.6 Descripción de puestos	39
3.	EL SEGURO	43
	3.1 Antecedentes históricos del seguro	43
	3.2 Concepto y tipos de seguro	46
4.	GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SEGURO	54
	4.1 Características de la organización investigada	82

5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	86
	5.1 Formulación de la hipótesis	87
	5.2 Objetivos de la investigación	89
	5.3 Instrumentos de la investigación	90
	5.4 Aplicación del cuestionario	92
6.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	96
7.	CONCLUSIONES	116
8.	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFIA	139

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo esta enfocado primordialmente en dar a conocer la necesidad que existe en las empresas, de la introducción y correcta aplicación de la Técnica del Análisis de Puestos, en virtud de que uno de sus beneficios es el de organizar eficazmente las distintas funciones de las empresas y para ello es indispensable conocer con toda precisión lo que todo trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

A la vez con la correcta aplicación de esta técnica, se podrá conseguir que el trabajador realice con mayor facilidad sus labores, creando un ambiente de confianza y seguridad con la empresa.

En la primera parte de este trabajo se da una panorámica general de las funciones del área de Recursos Humanos, ya que el análisis de puestos es una de las herramientas mas importantes con la que cuenta dicha área y que además es base para lograr una mayor eficiencia en el trabajo, lo cual va a repercutir en la productividad de la empresa.

Posteriormente se tratará más ampliamente la temática del Análisis de Puestos como son, sus necesidades, beneficios y aplicaciones.

En la parte práctica se analizará en primer lugar el medio ambiente de la empresa investigada, en donde se incluye también un estudio comparativo del sector Seguros y el Industrial.

En esta misma parte práctica de la investigación, se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios a los distintos niveles de la empresa investigada sin contar el nivel directivo, con el fin de detectar deficiencias en la integración del hombre al puesto y por consiguiente la necesidad de la aplicación de la Técnica del Análisis de Puestos.

Para finalizar la investigación teórico práctica, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideraron pertinentes a aplicarse dentro de la empresa investigada.

Esperando que la presente investigación sea útil a toda aquella persona interesada en la materia, encontrando en ella una información confiable, veraz y objetiva.

1- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

1.1. Introducción.

Toda organización para lograr alcanzar sus objetivos requiere de una serie de recursos, que coordinados y controlados adecuadamente le permitirán alcanzar los mismos. Se habla de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.

Desde el punto de vista administrativo, el Recurso Humano constituye el principal elemento de la organización y son más importantes que los otros dos, ya que de ellos dependerá en gran medida el perfeccionar el empleo y el diseño de los Recursos Materiales y Técnicos. Sin embargo, para que pueda darse este perfeccionamiento y diseño en forma óptima, es importante que exista una Administración de dichos Recursos Humanos.

A la Administración de Recursos Humanos se le dan diversas definiciones, todas con un mismo objetivo: "Es el proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la Organización en beneficio del individuo de la propia Organización y del País en general" (1). Otra definición es la siguiente: "La Administración de Personal es el planeamiento, organización, dirección y control de las consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa" (2).

- (1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas/México - 1981 P. 27.
- (2) B. Flipppo, Edwin. Principios de Administración de Personal. Ed. Mac. Graw - Hill - Nueva York 1978.

Mencionaremos a continuación algunos de los principales objetivos de la Administración de los Recursos Humanos.

- a).- La Administración de Personal busca lograr la mejor coordinación de los intereses de los empresarios con los de los trabajadores.
- b).- Busca incrementar la efectividad individual de cada trabajador.
- c).- Lograr la realización de las habilidades de cada individuo a manera que logre su desarrollo personal y eficiencia para ellos mismos, para su grupo y para dar a la empresa una ventaja competitiva a través de la obtención de resultados óptimos.
- d).- Mantener buenas relaciones de trabajo entre empleadores y empleados.
- e).- Mantener buenas relaciones entre empleados.
- f).- Lograr un efectivo aprovechamiento de los Recursos Humanos.

El empresario busca que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración. El trabajador por su parte busca recibir una remuneración adecuada y justa para satisfacer sus necesidades primarias, las mejores condiciones tanto sociales, físicas y morales en su trabajo.

Podemos decir entonces que la Administración de los Recursos Humanos busca desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, trato equitativo,-

satisfacción y seguridad asesorando a la línea y la dirección.

1.2. Funciones del área de Recursos Humanos.

A continuación se tratará cada una de las funciones, objetivos y políticas que se considera debe abarcar el área de Recursos Humanos o un departamento de personal, dentro de una Organización.

Empleo:

Objetivo: En base a la adecuada planeación de Recursos Humanos, - lograr que todos los puestos vacantes sean cubiertos por el personal idóneo.

Políticas: La función del empleo se lleva a cabo con carácter de servicio. El Departamento de Personal busca, selecciona y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos acordes a sus cualidades.

Consideraciones: La fijación de políticas debe ser clara y eficaz en los aspectos de reclutamiento y contratación de personal, es decir, se busca sólo seleccionar los elementos más óptimos.

Reclutamiento:

El reclutamiento es la búsqueda y recolección de candidatos aptos para cubrir determinados puestos vacantes dentro de la empresa.

Objetivos: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Políticas: Cuando se registra una vacante, antes de recurrir a -

fuentes externas, deberá procurarse cubrirla con personas que ya estén laborando en la Organización, que reúna los requisitos del puesto y que signifique de preferencia un ascenso.

Consideraciones: La efectividad del Reclutamiento se mide con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal y la introducción de dicho personal.

El reclutamiento de personal requiere de la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos tanto internas como externas.

Selección:

La selección de personal en la Organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto, es decir, es el proceso de determinar cuales de los solicitantes de empleo son los que llenan los requisitos, y se les debe ofrecer posiciones en la Organización.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solici - tantes a fin de decidir sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como dentro de la Organización.

Consideraciones: Es necesario que tanto los directivos como los jefes inmediatos del puesto estén bien familiarizados con los requisitos del puesto vacante, como son, la destreza, demanda física, escolaridad, etc.

Asimismo es conveniente que los encargados de la selección de personal se familiaricen con los puestos existentes en la Organi zación, mediante el estudio de las especificaciones preparadas -

llamadas análisis de puestos.

Política: Como apoyo para tomar una buena decisión deberán utilizarse técnicas de análisis de puestos, pruebas técnicas, etc. con el objeto de que las decisiones tomadas sean más objetivas.

Inducción:

Es la parte del proceso de formación de personal, mediante la cual se hace sentir a los nuevos elementos que son parte importante de la organización, y hacerles comprender que el buen desempeño de las funciones asignadas a su puesto contribuyen al éxito de la misma, y la forma en como los productos y servicios de ella contribuyen a la sociedad.

Objetivo: Dar toda la información necesaria al nuevo elemento para que realice sus funciones adecuadamente, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, y lograr su incorporación lo más rápido posible.

Políticas: Publicar y difundir dentro de la organización las políticas y objetivos establecidos, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan.

Consideraciones: ES necesario establecer un programa de inducción que contenga los siguientes aspectos:

- a).- Contrato de Trabajo.
- b).- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- c).- Afiliación al Instituto Nacional del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.

d).- Afiliación al Sindicato.

e).- Demás registros.

Integración, promoción y transferencia.

Objetivo: Asignar a los trabajadores a los puestos en que utilicen mejor sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar al tanto de los movimientos que le permiten una mejor posición en su desarrollo, el de la organización y la colectividad.

Política: Siempre que surja una vacante, deberá recurrirse primero a las personas que ya están laborando en la organización y para quienes ésto represente un ascenso. El trabajador aspirante al nuevo puesto deberá cubrir con las especificaciones del mismo, además presentará las pruebas correspondientes.

Consideraciones: Se considera que un cambio de puesto en una Organización puede originarse por transferencia o ascensos.

Una transferencia implica la colocación de un individuo en otro puesto, habiendo igualdad o similitud de deberes, responsabilidades, status y remuneración.

Una promoción es un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a otro nivel superior con aumento de responsabilidades y paga.

Los méritos y la antigüedad son considerados como bases para la promoción.

Vencimiento de contrato.

Objetivo: Cuando se termina algún contrato de trabajo, deberá rea

lizarse en la forma que más convenga a la organización y al trabajador, de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo es recomendable se realice una entrevista final, con el objeto de conocer los puntos de vista de la persona que se retira y - aprovechar de esta manera dicha información como retroalimentación para corregir fallas si las existiere.

Consideraciones: La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 53, - Capítulo V, nos menciona las causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- a).- Mutuo consentimiento de las partes.
- b).- La muerte del trabajador.
- c).- La terminación de la obra.
- d).- Por incapacidad física o mental del trabajador para prestar el trabajo.

Relaciones internas.

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la Dirección y el Personal, como la satisfacción en el trabajo y - las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Consideraciones: Una vez contratado un trabajador, se da inicio a una serie de comunicaciones entre él y la organización. Explicándole a éste en forma breve los diversos instrumentos administrativos y legales que forman las relaciones entre ambos: Políticas, programas y procedimientos, instructivos, reglamento inte -

rior de trabajo y sistema de sugerencias y quejas.

Comunicación.

Arias Galicia nos define a la comunicación como el proceso por medio del cual transmitimos y recibimos ideas, datos actitudes y opiniones para lograr comprensión y acción.

La comunicación es la función indispensable de las personas y organizaciones, mediante la cual la organización se relaciona consigo mismo y su ambiente, y relaciona sus partes y sus procesos internos unos con otros.

Objetivo: Crear los sistemas, clima y medios apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: No debe existir información confidencial en una organización.

Consideraciones: A través de la transmisión de información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes así como el personal y su actividad en la búsqueda de los objetivos de la organización y de la satisfacción individual.

Contratación colectiva.

La Ley Federal del Trabajo, define al contrato colectivo, en su capítulo III de la siguiente manera: Artículo 386, Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de Trabajadores y uno o varios Patrones; o uno o varios Sindicatos de Patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como factor necesario y de gran importancia para la marcha de una organización y como una fuerza antagónica. Por lo tanto, es importante que la relación se dé en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Es responsabilidad de los supervisores la administración del contrato colectivo, por ser éstos quien mayor contacto tienen con el trabajador.

Disciplina.

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Políticas: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva, es decir, mediante estímulos y premios recorriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y des

pidos.

Consideraciones: Es importante que toda organización cuente con políticas formales y con procedimientos que controlen las acciones disciplinarias.

El fin de un programa disciplinario es proporcionar los medios para asegurar que el desempeño y comportamiento de los trabajadores sean los necesarios para la consecución de los objetivos de la organización.

Motivación del personal.

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las aptitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo, y está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Por lo tanto, todo lo que propicie tal situación, deberá ser estimulado.

Consideraciones: Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables, tratando a los trabajadores como seres humanos que son, alentando su crecimiento y desarrollo, creando el deseo de superación, reconociendo el trabajo bien realizado.

Existen dos tipos de incentivos, a saber: De tipo monetario y de Seguridad.

Desarrollo de personal.

Objetivo: Ofrecer oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Consideraciones: Los planes o programas de desarrollo de empleados incluyen una variedad de actividades que están relacionadas con la información de políticas, sus procedimientos, preparación para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño proporcionar orientación cuando sea necesario.

Por lo tanto, el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y de la organización.

Entrenamiento.

Se entiende por entrenamiento todo acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado.

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando a ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

Consideraciones: Aspecto legal del entrenamiento. La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 132 Fracción XI, contempla que es obligación de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Dentro del entrenamiento están comprendidos tres aspectos distintos y complementarios:

- a).- El adiestramiento, de carácter más rápido y para un puesto concreto.
- b).- Capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
- c).- Formación, Se requiere para crear o desarrollar en el empleado habilidades morales, sociales y de trabajo.

Servicios al personal.

Se entiende por servicios al personal como todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados. Las prestaciones son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto por concepto de salarios que percibe el trabajador.

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: Se deberá mantener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano en la resolución de problemas a fin de evitar una situación de paternalismo.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones - sociales y económicas que otorgan tanto la organización, como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores de la organización.

Se puede clasificar las prestaciones de la siguiente manera:

- a).- En dinero
- b).- En especie
- c).- En Facilidades, actividades o servicios.

Seguridad protección y vigilancia.

Se entiende por seguridad el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo por medio de sus causas. Asimismo establece las reglas para evitar este tipo de accidentes.

Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias de robo, fuego y - riesgos similares.

Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivos al hogar y la comunidad. Cumplir por lo dispuesto en la legislación respectiva; dotar a la organización con equipos contra incendio y robo, manteniendo éstos en buenas condiciones.

Consideraciones: La reglamentación de higiene y seguridad tiene el objetivo de preservar la salud de los trabajadores y de las -

colectividades industriales, conteniendo todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

Planeación de Recursos Humanos.

Objetivo: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados, y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo llegando al caso de reclutamiento y selección.

Políticas: Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país en general, con el objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Consideraciones: Las principales fuentes de la planeación de Recursos Humanos son:

Fuentes externas:

- 1.- Pronósticos de la economía nacional.
- 2.- Planes educativos a nivel nacional.
- 3.- Planes educativos a nivel institucional.

Fuentes internas:

- 1.- Objetivos de la organización.
- 2.- Pronósticos económicos de la organización.
- 3.- Pronósticos tecnológicos de la organización.

Administración de sueldos y salarios.

Se define a la administración de sueldos y salarios como "aque -

lla parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que percibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa". (3).

Objetivo: lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo a la eficiencia, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Esta función deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puesto y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República, si es que tuviera sucursales la organización.

Política: Mantener un nivel de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza a través de los salarios es una forma de contribuir al País.

- (3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, segunda Parte. Sueldos y Salarios Ed. Limusa, México 1983, pág. 29.

2. ANALISIS DE PUESTOS.

2.1. Terminología.

Una de las técnicas con que se puede contar del Departamento de Personal para poder administrar los Recursos Humanos dentro de una organización es el llamado Análisis de Puestos.

Todo individuo que se integra a una organización, necesita ser reclutado, seleccionado, contratado, capacitado en su trabajo y evaluado en función de su puesto. El puesto es la unidad básica de trabajo, por tal motivo, partiendo de una clara definición del mismo se podrá iniciar una acertada tecnificación de la Administración de los Recursos Humanos.

Específicamente, cada puesto requerirá de ciertas cualidades, - experiencias, estudios e iniciativa, ya que las responsabilidades, condiciones de trabajo y el esfuerzo varían en cada caso. Vemos entonces la necesidad de señalar los requisitos para desempeñarlo en forma eficiente. Para ésto es necesario llevar a cabo un Análisis del mismo.

El Análisis de puesto nos proporciona los elementos objetivos - para evaluar el trabajo y comprobar los requisitos del puesto - para poder evaluar los servicios prestados por el personal.

Para poder precisar los elementos que integran un puesto es indispensable la ayuda de esta técnica, el ' ' nos permite recabar en forma metódica los datos necesarios para poder separar y ordenar los elementos objetivos del puesto, de los subjetivos - así como manifestar por escrito en forma clara, precisa y sistemática los resultados del Análisis.

El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional. La Administración tiene su propia terminología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

A continuación se presenta los términos más utilizados en la técnica del Análisis de Puestos:

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal. (4)

Un puesto puede describirse como una unidad de organización consistentes en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a la de otros puestos.

Análisis: "Método que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas formas que existen entre las mismas ". (5)

(4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas / México 1981, pág. 117.

(5) Idem. Pág. 117.

Descripción de puesto: Es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto. Esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

Descripción Genérica: Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto; considerado como un todo.

Descripción Analítica: Es la explicación en forma detallada de las operaciones y/o funciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

Categoría: Es la jerarquía correspondiente a un puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura organizacional.

Requerimientos: Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Clasificación de puestos: Es la agrupación ordenada de los puestos de acuerdo a los diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinista, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc.).

Ocupación: Familia de puestos semejantes. El conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional.

Título del puesto: Es el término con el que se conoce y determina todo conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra o más.

Definiciones de Análisis de Puesto:

Análisis de trabajo: Se define como "el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico mediante la observación y el estudio". (6).

Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas en el trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.

"Es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos. Esta información se registra en las descripciones y especificaciones del puesto". (7).

"El análisis de cargos es el proceso de estudio y recolección de la información relativa a las operaciones y responsabilidades de un empleo específico". (8).

"Es un método de investigación que identifica los elementos que integran un puesto de trabajo". (9).

- (6) Lanham, Ph. D.E. Valuación de Puestos.
Ed. Continental - México 1982, pág. 163.
- (7) Cruden y Sherman. Administración de Personal
Ed. CECSA - México 1979.
- (8) B. Flippo, Edwin, Principios de Administración de Personal
Ed. Mac. Graw - Hill - New York 1978, pág. 92
- (9) Gaona López, Francisco y Varela Juárez, Ricardo
Subsistema de Remuneraciones.
Centro Nacional de Productividad - México 1982, pág. 47.

"Es el procedimiento mediante el cual los hechos (tareas, procedimientos, responsabilidades y requisitos personales) con respecto a cada trabajo, se descubren y se observan sistemáticamente - (10).

"Es el estudio preciso de los diversos componentes de puesto; me diante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que - debe tener el trabajador". (11).

Así pues el análisis de puesto es un método cuya finalidad estri ba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo - con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el puesto - que se desenvuelve en la actualidad.

2.2. Necesidades del análisis de puesto.

Necesidad legal.

El Análisis de puestos está fundamentado en la legislación si --
guiente:

Ley Federal del Trabajo, que en sus Artículos 25 Frac. III y 47 Frac. XI, exigen que deberá tenerse por escrito el servicio o - servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la - mayor precisión posible y que el patrón podrá rescindir el contra to de trabajo, sin incurrir en responsabilidad alguna al desobede cer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin -----

(10) Orozco, R. Jorge E. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Fondo Editorial. Confederación Patronal de la República Mexicana - México 1980, pág. 51.

(11) Milton L. Blum., James C. Naylor
Psicología Industrial - Ed. Trillas, México, pág. 697.

causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Asimismo, en el Artículo 134 Frac. IV de la misma Ley, que indica como obligación del trabajador ejecutar las labores, con intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Por lo tanto es necesario que se estipule en forma clara y precisa cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de bases para regular las relaciones contractuales.

Necesidad Social.

Para que un trabajador pueda desarrollar sus funciones eficientemente, es necesario determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de la persona que vaya a ser su titular, a fin de que los intereses de dicha persona vayan de acuerdo con las funciones que tengan que realizar.

Necesidad Organizacional.

Para organizar eficazmente los trabajos de la empresa, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

- a).- Para los altos directivos representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.
- b).- Los supervisores, sobretudo los inmediatos al trabajador, conocen las labores encomendadas a su vigilancia.

Se necesita de un instrumento en que se distingan con toda-

precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

- c).- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que la forman y los requisitos necesarios para hacerlos bien.
- d).- Para el Departamento de Personal, es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

2.3. Beneficios del Análisis de Puestos.

Para la empresa:

Determina "las lagunas" existentes en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.

Ayuda a repartir más y mejor las cargas de trabajo.

Es base para el sistema técnico de ascensos.

Sirve para fijar responsabilidades de la ejecución de las labores.

Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

Facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores:

Dá conocimiento completo y preciso de las operaciones encomendadas a su vigilancia.

Ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

Pueden exigir a cada trabajador lo que debe hacer y la forma de como debe hacerlo.

Le permite opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.

Evita interferencia en el mando y la realización de los trabajos.

Evita dificultades al nuevo supervisor al dirigir el trabajo.

Para el trabajador:

Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

Le señala con claridad sus responsabilidades.

Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y colaboración.

Para el departamento de Personal:

Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.

Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.

Permite colocar al trabajador en el puesto idóneo con sus aptitudes.

Ayuda a determinar con precisión la materia de capacitación y adiestramiento.

Es requisito indispensable para establecer un sistema de valoración de puestos.

Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

2.4. Su aplicación.

Son muy variadas las aplicaciones del análisis de puestos y depende en gran parte de las organizaciones, la forma de utilizarlo, por lo tanto se señalarán solo algunas:

- Categorización y clasificación de los puestos.
- Establecimiento y normalización de los salarios.
- Formulación y especificaciones de contratación.
- Esclarecimiento de los deberes y responsabilidades de los empleados.
- Transferencias y ascensos.
- Resolución de quejas.
- Investigación de accidentes.
- Indicaciones de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos.

- Mantenimiento, funcionamiento y ajuste de la maquinaria.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Definición de los límites de autoridad.
- Indicaciones de casos de méritos individuales.
- Indicaciones de causas de fracasos personales.
- Educación y entrenamiento.
- Facilidad en la colocación de los puestos.
- Estudios sobre la salud y la fatiga.
- Orientación Científica.
- Reclutamiento adecuado del personal.
- Selección efectiva del personal.
- Elemento primario para la valuación de puestos.
- Instrumento en las auditorías administrativas.
- Para efectos de planeación de recursos humanos.

2.5 Enfoque y metodología.

Podemos distinguir 4 tipos principales de análisis de puestos:

- I.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos cu-

yos elementos deben estar ligados en forma tal de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

- II.- El que se hace para orientar la selección de personal. Es la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
- III.- El Análisis con miras al adiestramiento del trabajador. En él pone énfasis especial en "el como" deben hacerse las operaciones y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se emplean para calificar las que posean los individuos que se van a adiestrar.
- IV.- El que se estructura con la finalidad de servir a la valoración del puesto. Suele ser el más amplio y preciso, aunque sólo toman los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Para que el análisis de puestos cumpla óptimamente con sus objetivos es importante llevar a cabo una serie de pasos elementales. Dichos pasos se enumeran y explican a continuación.

- 1.- Fijación de objetivos.
- 2.- Establecimiento de un programa de acción.
- 3.- Fijación del presupuesto respectivo.
- 4.- Selección, contratación y capacitación de los analistas.
- 5.- Motivación de los participantes en el estudio.

- 6.- Participación del nivel de dirección.
- 7.- Recopilación de la información.
- 8.- Elaboración de la descripción de puestos.
- 9.- Análisis y Evaluación de la información.
- 10.- Presentación del estudio.
- 11.- Actualización del estudio.

1.- Fijación de Objetivos:

Se refiere a la determinación clara y objetiva del problema a resolver con el análisis de puestos.

Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines que se destina pierde mucho de su efectividad.

Los objetivos determinarán el tipo de factores que se investigarán la extensión, minuciosidad de datos, la forma de -- estructurarlos, etc.

2.- Establecimiento de un programa de acción.

Se hace con el fin de llevar a cabo eficientemente el análisis de puestos y lograr los objetivos de manera efectiva - puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

3.- Fijación del presupuesto respectivo.

Es la determinación al método a utilizar y la determinación de cantidades monetarias, lo que importará la realización - del estudio.

4.- Selección, contratación y capacitación de los analistas.

Los analistas bien seleccionados proporcionan un buen método de operación, y las formas bien diseñadas forman el núcleo de un buen análisis de puestos.

Se señala que existen tres fuentes básicas en las cuales puede obtenerse al personal necesario para el análisis de los puestos, a saber: empleados de la empresa, analistas proporcionados por una firma de consultores y analistas contratados de fuera.

Empleados de la compañía.

Una de las ventajas al emplear esta fuente, es que los empleados que va a dar la información, se sienten mas cómodos y libres con sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, estas personas no conocen el análisis de puestos y deben ser capacitados.

Analista de las firmas de consultores.

Su ventaja es que pueden obtenerse analistas capacitados en número suficiente para llevar a cabo el análisis de puestos sin interferir en el trabajo normal de la compañía.

A estas personas se les deberá capacitar acerca de aspectos, tales como organización, operaciones, costumbres, etc.

Por otro lado, se puede aprovechar la experiencia y conocimientos de los analistas de la firma dando capacitación a los analistas surgidos del personal de la empresa, con el fin de mantener el programa una vez que se han retirado los consultores.

Contratación de analistas.

El objetivo principal es conseguir un número suficiente de analistas cuando el trabajo máximo está en su apogeo.

Por lo general no es práctico contar con un número suficiente de analistas extraños, porque son difíciles de colocar una vez que la cantidad de trabajo ha disminuido.

Es altamente deseable que los analistas de puestos posean algunas características y cualidades necesarias para el buen desarrollo de su trabajo, algunas de éstas son:

Características personales:

- Capacidad de mantener buenas relaciones con otras personas.
- Capacidad para presentarse y hablar fácilmente con otras personas.
- Presentación personal y agradable.
- Personalidad afable y amistosa.
- Actitud comprensiva y paciente.
- Punto de vista objetivo.

Capacidades mentales:

- Capacidad de analizar e interpretar datos.
- Capacidad de ejecutar planes y operaciones.

- Capacidad de entender y emplear las palabras en forma efectiva.
- Capacidad de redactar en forma clara y concisa.
- Capacidad de trabajar por sí mismo.

Capacitación de los analistas:

Los puntos principales que se deben de conservar en la capacitación de los analistas de manera consecutiva pueden ser los siguientes:

- Hacer que el analista estudie análisis y valuación de puestos.
- Realización de conferencias con los analistas sobre los detalles sobre lo que van a hacer.
- Hacer que los analistas realicen entrevistas de prácticas seguidas por una discusión de la entrevista y de los problemas encontrados.
- Hacer que los analistas, estudien y preparen cuestionarios de muestra.

5.- Motivación de los participantes en el estudio.

Se puede decir que todos los elementos que integran la organización participarán en una o en otra forma en la realización e implementación del estudio.

Es necesario e importante que todo el personal esté informado de la realización del estudio, la importancia que tiene -

para cada uno de ellos y la empresa. Para que así proporcionen toda la información requerida por dicho estudio. Es por ello importante contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato.

Hay que procurar que mediante los medios de comunicación - (folletos, cartelera, etc.), hacer sentir al trabajador como es en realidad, un elemento importante del análisis.

6.- Participación del nivel dirección.

Por la importancia del estudio, debe contarse con el apoyo - total de la dirección de la organización.

Para lograrlo es imprescindible el proyecto definido, como - una inversión, más que el de un gasto, así como sus alcances y limitaciones, ventajas y resultados.

Es conveniente presentar el proyecto a los Gerentes y Jefes así como al Sindicato.

7.- Recopilación de la información.

Los métodos que generalmente se utilizan son:

a).- La observación:

Introspección del trabajo. El interesado escribe un in forme y lo presenta a su superior inmediato.

Observación natural. El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza sus funciones, poste - riormente realiza un informe de lo observado.

Observación controlada. El analista, al estar observando la realización de las funciones, lleva registros cuidadosos.

b).- Cuestionario:

Según este método, la información se obtiene mediante la respuesta que el trabajador, el supervisor, o ambos dan a un cuestionario que cubre todos los aspectos de un trabajo y el ambiente en el cual se realizan.

Se pueden emplear preguntas abiertas, esto es, se dá libertad al empleado a que exprese con sus propias palabras las respuestas respectivas.

Existen también preguntas de selección forzosas.

Se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su contestación.

c).- Entrevista de observación.

Este método suele llevarse en el lugar mismo del trabajo.

El entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una información completa del trabajo.

Tipos de entrevista.

- Entrevista libre. No existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.
- Entrevista dirigida. Se eligen temas de antemano, y sobre

ellos se encausa la entrevista.

- Entrevista estandarizada. Se lleva a cabo en base a un cuestionario previamente formulado.

Puntos a considerar:

En el método de la entrevista, es necesario emplear algunas formas:

La hoja guía para el entrevistador.- Esta diseñada con el objeto de asegurar que el analista no omita algún aspecto importante al llevar a cabo la entrevista.

La hoja de datos de análisis del trabajo.- Su objeto es proporcionar al analista la forma para el registro de los datos que obtiene durante el curso de la observación y de la entrevista sobre el trabajo.

d).- Método de la combinación de la entrevista y cuestionario.

Se preparan los cuestionarios y se distribuyen entre los empleados, supervisores o ambos. Posteriormente se recogen y examinan para ver si están completos y si la información es precisa. En seguida el o los analistas deben entrevistar a los empleados o supervisores para obtener más datos y explicaciones.

e).- Método de la lista de verificación.

Esta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles, las tareas que realiza; no obstante, para preparar la lista de verificación, se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enun

ciados apropiados de tareas. Aunque quienes ocupan un puesto tienen facilidad para responder a la lista de verificación, no proporcionan un cuadro integrado del puesto en cuestión. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas, y resulta sencillo tabularlas.

f).- Método de entrevistas individuales.

En este caso, se selecciona a ocupantes "representativos" de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas por lo común, fuera de la situación real de trabajo. Generalmente se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto.

Evidentemente, la técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo; pero puede obtenerse por medio de ese método un cuadro muy completo del trabajo.

g).- Método de incidentes críticos.

La conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el buen y el mal desempeño en el trabajo. En el análisis de puesto, esos incidentes pueden proporcionar información sobre aspectos críticos del trabajo; pero el método no proporciona un cuadro integrado de la tarea completa.

h).- Método de entrevista de grupo.

Las entrevistas de grupo son similares a las individuales con la excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. A continuación el entrevistador combina los comentarios en

una descripción única del puesto.

i).- Método de conferencia técnica.

Este método utiliza expertos en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información, estos expertos suelen ser - supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión. Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificar - carle todas las características de cada puesto.

El problema planteado en este método es de que los expertos no pueden saber sobre el trabajo tanto como lo desearía el analista; a virtud de que no efectúan ellos mismos las tareas.

j).- Método diario.

En este caso se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas. El método es adecuado ya que - reúne sistemáticamente una gran cantidad de datos pero puede exigir también mucho tiempo al empleado, si las formas - de registro no se forman con sencillez.

k).- Método de participación en el trabajo.

En este procedimiento, el analista de puestos realiza el - trabajo él mismo. Al hacerlo así puede obtener información directa sobre las características que constituyen el puesto que se esté investigando.

La técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos, pero los puestos complejos requieren que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la cesión de tra-

bajo activo.

Este método requiere de mucho tiempo y resulta costoso.

Es propiamente dicho el trabajo de campo donde se selecciona la información específica que requiere el estudio.

Como ya se mencionó anteriormente, los principales y más comunes medios para recoger los elementos que integran un puesto son:

Observación directa.- Es insuficiente en aquellos puestos donde existen actividades periódicas o eventuales. Durante la observación conviene tomar datos escritos.

Informes del trabajador.- La observación se debe complementar con explicaciones verbales del trabajador. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nada más él conoce los detalles de su trabajo.

Informes de los supervisores inmediatos. Se hace con el fin de completar los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador. Su principal objetivo consiste en revisar tanto los elementos recogidos y principalmente los informes del trabajador, para evitar discrepancias.

8.- Elaboración de la descripción de puestos.

Redactar en forma clara la descripción genérica y específica de las actividades de cada uno de los puestos investigados - bajo las siguientes reglas.

- Dar a la descripción un sentido lógico utilizando criterios de importancia y de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.

- Buscar lo esencial de cada función.
- Empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Por lo tanto debe tener los siguientes requisitos de estilo.

- Claridad
- Sencillez
- Consición
- Precisión
- Viveza

9.- Análisis y evaluación de la información.

Esto deberá ser realizado por los coordinadores del estudio, los jefes inmediatos al puesto analizado deberán realizar una evaluación de lo obtenido. Por medio de ésto se llegará a la elaboración del análisis definitivo.

10.- Presentación del estudio.

Una vez terminado y evaluado se procederá a hacer la presentación del mismo acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes.

11.- Actualización del estudio.

Debido a los cambios característicos de las organizaciones, un estudio de análisis de puestos no puede estar vigente en forma indefinida. Es conveniente que se fijen plazos de actualización a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

Cabe mencionar algunos aspectos importantes a tomar en cuenta -

en la elaboración del análisis de puestos.

I.- Consideraciones previas al análisis:

a).- llevar a cabo una entrevista preliminar con el jefe del área sujeta a estudio; exponer el propósito de la entrevista, el objetivo que se pretenda alcanzar y el programa a desarrollar.

b).- Reconocimiento general del área sujeta a estudio:

El analista solicitará la compañía del responsable del área, con el fin de recorrer físicamente el área, recibiendo información general del departamento y cada una de las secciones y puestos, al mismo tiempo el analista pedirá ser presentado con los demás ocupantes de los diferentes puestos.

II.- Consideraciones durante el análisis:

a).- Llevar a cabo una entrevista con el ocupante del puesto.

El analista proporcionará información al ocupante del puesto sobre el propósito de la misma, su alcance, la importancia de su cooperación para el logro fijado.

b).- El analista interrogará al ocupante del puesto la posición, funciones y responsabilidad del puesto en base a los datos y preguntas incertados en la forma "Cuestionario de Análisis de Puesto".

El analista se cersiora de no tener ni dejar duda alguna y por lo contrario dejar certeza, confianza y amistad con la persona que ha sido entrevistada.

III.- Consideraciones posteriores al análisis:

- a).- Entrevistarse finalmente con el jefe del área donde el analista someterá a su consideración, los resultados obtenidos de sus subordinados, con el fin de afinar, corregir errores y anomalías en la información obtenida.

Posteriormente se recaba la firma del responsable del área en cada uno de los cuestionarios de análisis.

Por último se agradecerá la cooperación prestada.

2.6. Descripción de puestos.

Como ya se mencionó anteriormente la descripción de puestos, es la forma escrita en que se consignan las operaciones que deberán ser realizadas por cualquier trabajador que ocupe el puesto, y se divide en genérica y específica.

A continuación se presenta el contenido de la descripción de puestos:

- a).- Encabezado.- contiene los datos de identificación del puesto:
- Título del puesto.
 - Número o clave que se asigne al puesto del índice general.
 - Ubicación.- Se expresará el departamento, sección, taller.
 - Especificación de las maquinarias o herramientas empleadas por el trabajador.

- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos permanentes que tienen dentro de la empresa y fuera de ella.
- Puesto superior e inferior. Esto ayuda a establecer científicamente en escalafón por líneas o especialidades.
- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades para fines de sustituciones temporales.
- Número de los trabajadores que desempeña el puesto.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

b).- Descripción genérica.- Consiste en una explicación de conjuntos de las actividades del puesto, considerado como un todo.

c).- Descripción específica.- Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador.

Debe procurarse la separación de las actividades en continuas, periódicas o eventuales.

Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Es más aconsejable la numeración en orden cronológico en trabajos manuales. En los de oficinas, supervisión o dirección, es preferible seguir un orden lógico partiendo de las funciones más generales a las más conscientes comprendidas en ellas.

Debe expresarse qué tiempo aproximadamente de la jornada, se dedica a cada actividad; al menos en las continuas y periódicas.

Algunas recomendaciones para el entrevistador al efectuar la recopilación de la información.

- Al presentarse ante la persona que va a ser entrevistada, explique en forma breve el motivo de su visita, haciendo referencia a la información que previamente debió recibir el entrevistador de la campaña motivacional.
- Trate de dar confianza y establecer buen estado de ánimo en el entrevistador ampliando los puntos que éste desee.
- Procure seguir el orden de las preguntas del cuestionario; si es necesario, haga las modificaciones pertinentes.
- Formule las preguntas en forma clara, adecuándolas, si fuese necesario al entrevistador.
- Deje que el entrevistado dé la respuesta que desee, sin perder el objetivo de la mismas.
- Al formular una pregunta abierta, anote la respuesta que realmente quiere dar a entender el entrevistado.
- Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste la persona a quien está entrevistando.
- No manifieste exclamaciones, gestos ni risa que pudieran ocasionar una respuesta del entrevistado.
- Abstengase de comprometerse ante el entrevistado respecto a los resultados del estudio.

- Asegurese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista.
- No olvidar que esta técnica se refiere al puesto y no a la persona que lo ocupa.

3. EL SEGURO

3.1. Antecedentes históricos del seguro y reaseguro.

Algunos autores afirman que el seguro nace desde el principio de la civilización misma, partiendo del indicio de su sentido de resarcimiento que guarda y no de la estructura jurídica que lo rige.

Así como el seguro, los orígenes históricos del reaseguro no son muy claros, varios autores coinciden en afirmar que siguió muy de cerca los pasos del seguro porque se considera como una institución casi tan antigua como el seguro mismo, y esto es debido primordialmente, porque en un principio los aseguradores no aceptaban responsabilidades que las que ellos mismos podían soportar.

He aquí algunas formas incipientes del seguro:

Sociedades antiguas:

Los primeros vestigios del seguro se encuentran dentro de las sociedades más antiguas, entre las que podemos citar a Babilonia bajo el "Imperio Caldeo-Babilónico", gobernado por Hamurabi -- quién a través de su Código establece la indemnización para accidentes de trabajo con organizaciones de socorro mutuo y por pérdidas sufridas en las caravanas durante el trayecto del viaje, repartiéndose proporcionalmente las pérdidas entre todos los que tenían intereses en la expedición.

Sociedad griega:

Su principal aportación se encuentra contemplada en la "Ley de Rhodas", siendo netamente materia de seguro marítimo, en donde

se establecía la indemnización al propietario de mercancías, que en caso de peligro fueran echadas al agua, con el objeto de aligerar la embarcación, repartiéndose la pérdida entre los propietarios de los bienes salvados y del propio sacrificio.

Sociedad romana.

Un ejemplo dentro de este tipo de sociedad lo constituyen la -- existencia de asociaciones militares y artesanos y que, mediante una cuota periódica tenía derecho a recibir asistencia y protección.

Sociedad feudalista. (edad media).

Alrededor del siglo X aparecen en las ciudades del norte de Europa unas asociaciones llamadas Guildas que eran organizaciones de mutua defensa de un vecindario y cuyos miembros se comprometían recíprocamente a resarcirse mediante el sistema de reparto, los gastos funerales, los daños por incendios, robos y enfermedades e incluso la pérdida de cosechas como consecuencia de factores -- climáticos.

Entre los gremios también se crearon diversas formas de asistencia mutua.

Sin embargo entre otros, es el seguro marítimo el que primero -- comienza a destacarse en la edad media con características que estructuran una institución muy semejante a la actual.

Ya en libros de comerciantes de Florencia, que datan de 1319 -- aparecen asientos de contratos que muestran todos los caracteres de un verdadero seguro marítimo.

Las primeras leyes conocidas sobre la materia se dictan en las --

ciudades italianas (Génova 1369, Florencia 1393, Venecia 1411), y persiguen finalidades de orden público tales como prohibir el seguro de los extranjeros, la apuesta, el seguro por el valor total de las cosas, etc.

Consecuentemente el primer contrato de reaseguro fué otorgado en Génova en 1370 para el ramo de transportes marítimo.

Sociedades capitalistas.

Los siglos XVII y XVIII constituyen la época en que el seguro toma definitivamente la forma con que hoy se le conoce salvo los perfeccionamientos técnicos que se le han hecho.

Es precisamente en Inglaterra donde se emite la primera póliza de seguro marítimo que data de 1547 y en 1601, es creado el Tribunal de Seguros, posteriormente se fundan las primeras Compañías de Seguros, entre las que podemos citar a la Fire Office, en 1682 y la Friendly Society en 1699.

En el siglo XVII hace su aparición el famoso Lloyd's de Londres, el cual es hoy en día el Centro Mundial de Seguros y Reaseguro.

Con relación al reaseguro se encuentran antecedentes en las "Ordenanzas de Sevilla" en 1569, en las "Ordenanzas de Colbert" en 1601 y en las "Ordenanzas de Bilbao" en 1727. El reaseguro se desarrolla en el ámbito mundial durante todo el siglo XVII y principios del XIX brindando a la industria del seguro un importantísimo soporte para que en la actualidad sean de las industrias más prominentes e importantes dentro de la economía mundial, tanto por el volumen de recursos que manejan como por la solidez financiera con que cuentan.

El desarrollo que han tenido las industrias del seguro y reaseguro

guro a nivel mundial va adquiriendo un ritmo cada vez mas acelerado, debido primordialmente por los siguientes factores:

- a).- Por el aumento de las disminuciones de los riesgos.
- b).- Creciente concentración de las dimensiones de los riesgos.
- c).- El nacimiento de nuevos estados a cuya independencia política y económica, va paralelamente unido a la formación de un mercado local de seguro y uso intensivo del reaseguro.
- d).- La explosión demográfica.

3.2. Concepto y tipos de seguro.

Es un poco difícil dar una definición precisa del concepto de seguro, a causa de la múltiple variedad de los riesgos que por él se cubren y de la diversidad de los aspectos bajo los cuales se presenta.

Innumerables definiciones han sido propuestas, muchas son incompletas y no comprenden todos los ramos ni todas las formas del seguro, el lugar que ocupa en el campo del Derecho y de la economía. La definición etimológica "SECURUS" es seguridad, certeza, confianza.

A continuación se seleccionaron algunas definiciones de lo que se entiende por el contrato de seguro.

El seguro es una operación por la cual una parte (el asegurado) se hace prometer mediante una remuneración (la prima) para él o un tercero, en caso de realización de un riesgo, una prestación, por otra parte (el asegurador) quién tomando a su cargo un conjunto de riesgos, los compensa conforme a las leyes de la esta-

dística .

"Por el contrato de seguro, la empresa aseguradora se obliga, - mediante una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato". (12).

Perfeccionamiento del contrato de seguro :

El contrato de seguro queda perfeccionado con el simple consentimiento de las partes contratantes; es un contrato consensual.

De hecho cuando una compañía de seguro acepta la solicitud a un asegurado, en ese momento está en riesgo, ha perfeccionado el contrato. La póliza en todo caso es un documento de prueba.

Los principios legales del contrato de seguro son:

- 1.- Interés asegurable.- Ningún contrato de seguro podrá ser jurídicamente válido a menos que así lo haga un interés susceptible de ser asegurado. Una persona tiene interés asegurable directa e inmediata por la destrucción o el deterioro del mismo.
- 2.- El contrato es un convenio de indemnización.- El contrato de seguro se celebra para reponer una pérdida, no para crear un capital o para crear riqueza. Se considera ilícito el pretender obtener un provecho adicional a la indemnización. De conformidad con el Código Penal para el distrito y territo -

(12) Ruiz Rueda, Luis. Legislación Mexicana relativa a los Seguros privados.
Ed. Revista Mexicana de Seguros. México 1954, pág. 209.

rios Federales (mexicano, se tipifica como fraude este delito. Recordar iredgos especulativos y riesgos puros.

- 3.- El contrato es un pacto de absoluta buena fe.- Esto es claro, porque si alguna de las partes no tiene confianza en la otra, es mejor no acelerar el contrato.
- 4.- El objeto del contrato debe existir al celebrarse el mismo. Es obvio, porque si no existe el objeto, ¿ sobre qué bien y - contra qué riesgos lo van a asegurar ?.

Clasificación jurídica de los seguros.

Diferentes tipos o clases de seguros - ramos y sub-ramos de conformidad con la Ley.

La Ley General de Instituciones de Seguros, clasifica a las operaciones de seguros en los siguientes ramos:

- a).- Vida
- b).- Accidentes y enfermedades.
- c).- Daños
(Responsabilidad civil y riesgos profesionales, marítimo y transportes, incendio, agrícola, automóviles, crédito y diversos.

La división que hace la Ley respecto a los ramos, tiene una razón fundamental y consiste en separar por un lado el seguro de personas, que a su vez se divide en vida y accidentes y por otra parte el seguro de bienes, encontrando una diferencia muy grande, ya que una persona no puede tener un valor limitado como tan poco precio, en cambio los bienes sí tienen un valor real determinado, no pudiendo asegurar un bien por un valor superior al real, en cambio las personas pueden adquirir tantos seguros como

se los permita su economía, para el pago de la prima.

Ramos y sub-ramos.

Vida.- Este ramo, lo podemos dividir en tres grandes sub-ramos - los cuales son:

- 1.- Seguro individual
- 2.- Seguro de Grupo
- 3.- Seguro colectivo.

El objeto de establecer esta división es que el tratamiento en - cuanto a primas y responsabilidades es un poco diferente en cada sub-ramo.

Accidentes y enfermedades.- Igualmente se puede clasificar por - el tipo de póliza.

"Pólizas anuales"

"Pólizas de viajero" (corto plazo)

"Pólizas de accidentes en viajes aéreos" (A.V.A.)

"Pólizas de poliomeilitis"

"Póliza de gastos médicos mayores"

"Póliza de grupo contra accidentes y enfermedades".

Daños.

Responsabilidad civil y riesgos profesionales.- El seguro de res - ponsabilidad civil tiene por objeto reparar los daños causados - por el asegurado, ya sea por un acto involuntario u omisión y - por los cuales resulte legalmente responsable el mismo.

En cuanto a los riesgos profesionales, se derivan de las obliga - ciones del patrón hacia sus empleados, de acuerdo con la Ley Fe -

deral del Trabajo y tiene por objeto indemnizar al empleado o a sus deudos, por los accidentes o enfermedades que sufra durante el ejercicio de sus funciones laborales.

La responsabilidad civil se puede desglosar en los siguientes incisos:

General	Predios
Viajero	Automóviles
Productos	Profesionales
Operaciones	Contratistas
Aviación	etc.
Gaseros	

Marítimo y transporte: ,

En México este ramo es utilizado para registrar contablemente tanto el transporte marítimo, terrestre, aéreo, cascos embarcaciones, de aviones o bien pólizas de transportes e instalación sin embargo lo anterior obedece a una disposición legal y no a una razón de tipo técnico, ya que es ilógico relacionar riesgos tan diferentes, como pueden ser la cobertura de un barco a la cobertura de un embarque terrestre de trigo.

Transportes (terrestre, aéreo o marítimo).- Tiene por objeto proteger contra los riesgos que se convengan, todo tipo de bienes que sean transportados por cualquier medio de conducción, pudiéndose extender la cobertura a su estadfa en bodegas.

Cascos embarcación.- Tiene por objeto proteger a la embarcación en sí, cualquiera que sea su tamaño, contra los riesgos a los cuales está expuesta, incluyendo los daños que cause a terceros si se pacta de común acuerdo.

Cascos de avión.- Este seguro se aplica a la cobertura de un avión o helicóptero, cualquiera que sea su uso o capacidad, contra los daños que sufra el aparato, extendiéndose la cobertura si así se pacta, a cubrir la responsabilidad civil por daños a terceros, que se encuentran fuera del avión, o bien a pasajeros y tripulantes.

Transportes de maquinaria y su instalación.- Este seguro fué ideado con los Estados Unidos y tuvo por objeto obtener una cuota mas barata para el tránsito, estadía, montaje de la maquinaria, obra civil y pruebas en conjunto.

Incendio y líneas aliadas:

En el seguro contra incendio, la empresa aseguradora contrae la obligación de indemnizar los daños o pérdidas causados, ya sea por incendio, explosión, fulminación o accidentes de naturaleza semejante .

Los bienes amparados pueden cubrirse contra los riesgos de:

Granizo, ciclón, huracán, huelgas, alborotos populares, terremoto y erupción volcánica. etc. (líneas aliadas).

Agrícola.

Este seguro tiene por objeto resarcir al agricultor, las inversiones realizadas directamente en un cultivo, para obtener una cosecha, cuando ésta sufre un daño ya sea parcial o total, a causa de sequía, incendio, etc.

Asimismo se cubre el ganado contra muerte, por enfermedad o accidente, pérdida de función y enfermedad.

Este tipo de seguro se encuentra básicamente en la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., de acuerdo con la Ley.

Automóviles.

Este seguro cubre al propietario de un vehículo, contra los daños que sufra el automóvil de su propiedad por robo, incendio, rayo y explosión, colisiones, vuelcos, roturas de cristales, etc., extendiéndose la cobertura a cubrir la responsabilidad civil por daños a terceros incluyendo gastos médicos para ocupantes, responsabilidad civil por daños a ocupantes y accidentes de trabajo para el conductor.

Crédito.

Tiene por objeto cubrir las pérdidas que sufran los grandes almacenes o empresas automovilísticas, por los créditos que otorgan al público en general.

Diversos.

Aparentemente el legislador creó este último ramo con el objeto de canalizar bajo el mismo, todos aquellos riesgos cuyas características no encajaban bajo los ramos antes citados, habiendo ocasiones en que se confunde el término de diversos con el de varios dando origen a ambigüedades y a ideas sin precisión por lo que ha sido necesario crear varios sub-ramos, los cuales se explican por sí mismos.

Diversos

(Robo)

"

(Cristales)

"

(Calderas)

"

(Objetos personales)

"

(Equipo de contratistas)

"

(Rotura de maquinaria y pérdida de utilidades)

"

(Montaje de maquinaria)

"

(Interrupción fílmica)

-4. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS

Considerando el entorno de la organización de seguros, a continuación mencionamos algunos aspectos sobresalientes o representativos de este sector de servicios, para tal fin esta información se relaciona con 35 instituciones aseguradoras.

Información general:

Los datos de ventas promedio reportados por las empresas consideradas son:

	<u>Ventas Totales</u> <u>(Millones de Pesos)</u>
Promedio año anterior	2,570.5
Promedio año actual	3,874.5
% crecimiento anual	50.7%

Distribución de las empresas según su pronóstico de ventas para el año actual.

	<u>% de las empresas</u>
Menos de 500 millones	29.4%
Entre 500 y 1,000 millones	17.6%
Entre 1,000 y 2,000 millones	8.8%
Entre 2,000 y 5,000 millones	20.6%
Entre 5,000 y 10,000 millones	8.9%
Más de 10,000 millones	14.7%

Origen de Capital

% de las Empresas

Capital 100% Mexicano	77.1%
Capital Mexicano y Estadounidense	8.6%
Capital Mexicano y Europeo	14.3%

Registro al personal sindicalizado.

Tres empresas (8.6% del total) reportaron realizar registro o cacheo del personal al salir de las instalaciones en prevención de robos. Dos de estas empresas realizan el registro en forma selectiva y la otra lo hace con el 100% del personal.

Afiliación sindical.

Una empresa (2.9% del total) reporta no tener personal sindicalizado a su servicio. El resto de las empresas tienen personal sindicalizado afiliado a la CTM en todos los casos.

Ubicación.

30 empresas reportaron estar ubicadas en el perímetro de la zona metropolitana de la Ciudad de México, las demás reportaron estar ubicadas en Baja California Norte, Monterrey, Sonora, San Luis Potosí y Veracruz.

Fechas de negociación.

A continuación presentamos la distribución de las empresas según el mes que expira su contrato colectivo.

<u>Mes</u>	<u>% del total</u>
Enero	47.1%
Febrero	14.7%
Abril	2.9%
Mayo	2.9%
Noviembre	17.6%
Diciembre	14.8%

Distribución de empresas según el número de empleados.

	<u>% de empresas según su personal</u>			
	<u>Hasta 100</u>	<u>Entre 100 y 500</u>	<u>Entre 500 y 1,000</u>	<u>Más de 1,000</u>
Personal Sindicalizado	35.3%	47.1%	2.9%	14.7%
Personal de Confianza	65.7%	22.9%	11.4%	-

Las cifras totales de personal en las instituciones son:

	<u>Totales de Personal</u>	<u>% del Total</u>
Sindicalizados	10,513	65%
De confianza	5,666	35%
Total	16,179	100%

Rotación y Ausentismo

	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
1.- Porcentaje de rotación total		
a) Promedio	12.3%	24.2%
b) Dato más alto	38.9%	100.0%
c) Dato más bajo	1.8%	1.5%
2.- Porcentaje de rotación por - renuncia.		
a) Promedio	8.1%	10.4%
b) Dato más alto	38.9%	60.2%
c) Dato más bajo	-	-
3.- Porcentaje de Ausentismo diario.		
a) Promedio	4.3%	5.4%
b) Dato más alto	33.7%	31.5%
c) Dato más bajo	-	0.1%

Jornada semanal.

El 100% de las empresas laboran 5 días a la semana. La distribución de las empresas según el número de horas laborables es como sigue:

<u>Horas de trabajo por semana</u>	<u>% del total de la empresa</u>
40:00 hrs.	14.3%
De 38:00 a 39:49 hrs.	-
De 37:00 a 37:59 hrs.	60.0%
De 36:00 a 36:59 hrs.	2.9%
De 35:00 a 35:59 hrs.	22.8%

Antigüedad.

La antigüedad del personal es como sigue:

	<u>Años</u>	<u>Meses</u>
Antigüedad promedio	4	10
Dato más alto	13	00
Dato más bajo	0	08

La antigüedad promedio en el mercado industrial es de 7 años 6 - meses.

Control de tiempo trabajado.

El 79.4% de las empresas reporta estar controlando el tiempo trabajado por su personal sindicalizado mediante tarjetas y relojes checadores.

Prácticas de administración de salarios:

Salario mínimo.

En general (el 68.6% del total) las instituciones tienen un salario mínimo ligeramente superior (2.7% en promedio) al salario mínimo bancario de su respectiva localidad.

Cabe señalar que el salario mínimo bancario esta fijo de acuerdo con el mínimo de la localidad aumentado en un 50%.

Estructura de salarios.

Dos empresas (5.7% del total) reportan no tener establecida una estructura formal de sueldos para su personal. 3 empresas más -

reportan que existe una estructura pero que no esta dividida en - niveles o categorías de salarios.

El resto de las empresas (30 o el 85.7%) tienen una estructura - que va desde 3 niveles, en la institución que reportó el dato - más bajo, hasta 37 niveles de compensación.

Algunas características de estas estructuras son:

	<u>Dato más bajo</u>	<u>Dato Promedio</u>	<u>Dato más alto</u>
- % de progresión (% de diferencia entre los puntos medios de dos niveles.	1.0%	9.6%	21.0%
- % de amplitud (% de diferencia entre máximo y mínimo de un nivel).	0.9%	14.9%	50.0%
- Salario mensual más alto pagado al personal sindicalizado.	26,490*	45,110	77,400
- % de diferencia entre el salario mensual más bajo y al más alto para el personal sindicalizado.	28.7%	87.2%	210.0%

* Empresa ubicada fuera de la zona metropolitana.

Administración de sueldos.

En adición a los aumentos generales 9 empresas reportan tener establecido un programa de aumentos individuales basados normalmente en desempeño y que son aplicables a personal sindicalizado -

Los porcentajes de personal que reciben este tipo de incremento van desde el 5 hasta el 30%. Los aumentos promedio también oscilan entre un 4.4% y un 20%.

Cláusulas administrativas:

Jurisdicción y compromisos futuros.

En el 76.5% de las empresas el contrato colectivo es aplicable - en varios centros de trabajo ubicados en más de una entidad federativa. En el resto de los casos, los contratos tienen jurisdicción en una sola entidad.

Por otra parte, 7 empresas (20.6% del total) tienen convenido - hacer extensivo el contrato colectivo a localidades futuras.

Contratación de personal de primer ingreso.

La distribución de las empresas según las actuales prácticas de - selección de personal es como sigue:

	<u>La facultad para entrevistar es de</u>			<u>La facultad de decidir es de</u>		
	<u>Sind.</u>	<u>Empresa</u>	<u>Ambos</u>	<u>Sin.</u>	<u>Empresa</u>	<u>Ambos</u>
Inst. Aseguradoras	-	58.8%	41.2%	-	64.7%	35.3%
Mercado Industrial	4.4%	35.1%	60.5%	2.6%	58.8%	38.6%

% de las empresas

<u>Pruebas realizadas</u>	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
Ninguna	-	6.1%
Psicométricas	68.5%	35.1%
Prácticas	40.0%	64.0%
De conocimientos teóricos	94.3%	46.5%
Examen médico	82.9%	89.5%

Antecedentes verificados:

Penales	30.3%	55.3%
Laborales	85.7%	84.2%
Familiares	68.6%	44.7%

Contratación de personal de primer ingreso (cont....)

En el 48.6% de los casos, existe convenido un período de prueba (de 46.8 días en promedio) al final del cual, cualquier empleado puede ser dado de baja si no cumple con los requisitos del puesto. Aquí cabe la aclaración de que la Ley establece un plazo máximo de 30 días para verificar que el trabajador posee los conocimientos y aptitudes que manifestó tener.

Movimientos promocionales o derechos de preferencia.

El 79.4% de las empresas tienen convenido dentro de su contrato colectivo, los lineamientos aplicables en caso de promociones para el personal sindicalizado.

Independientemente de lo anterior, las empresas se distribuyen - como se presenta en el siguiente cuadro:

Escalafón

	<u>Ciego</u>	<u>Por oficio</u>	<u>Desempeno/ eficiencia</u>
Instituciones Aseguradoras	2.9%	14.3%	65.7%
Mercado Industrial	7.4%	34.3%	58.4%

Resultará obvio que un grupo de empresas no tienen definido un - criterio a este respecto.

Por otra parte, 15 empresas tienen convenido un período de prue - ba para el caso de promociones. El período oscila entre 30 y 180 días.

En el 65.7% de los casos, el salario del nuevo puesto se empieza a pagar al momento de la promoción y en el resto se paga, o bién al término del período de prueba o bién después de un plazo pre-- fijado.

Cambios temporales para cubrir ausentismo.

Solo 6 instituciones (17.5% del total) tienen convenido, dentro - del contrato colectivo. La reglamentación aplicable en caso de - ausentismo.

El ausentismo se cubre principalmente a base de tiempo extra, aun que también se emplean los cambios temporales de puesto y varias empresas reportan tener un grupo adicional de personal para este efecto.

En el caso de promociones temporales derivadas de movimientos para cubrir ausentismo, solo 3 empresas reportan pagar los diferenciales de salario entre el puesto normalmente ocupado y el puesto al que se promueve al empleado.

Salario y clasificaciones.

El 100% de las empresas reportan que los salarios son asignados al puesto y no a la persona.

La distribución de la mezcla según el sistema usado para determinar los niveles salariales es como sigue:

% de las empresas según el sistema

	Análisis y Valuación			
	<u>Empresa</u>	<u>Ambos</u>	<u>Mediante negociación</u>	<u>En función de antigüedad</u>
Inst. Aseguradoras	82.6%	11.5%	5.9%	-
Mercado Industrial	28.9%	16.7%	52.6%	0.9%

Turnos de trabajo y descanso

	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
% de empresas que trabajan en un solo turno	74.1%	8.8%
% de empresas que trabajan dos turnos.	5.9%	14.0%

	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
% de empresas que trabajan tres turnos.	20.0%	77.2%
Horas efectivas de trabajo por semana.		
- En turno	7.24 hrs.	7.48 hrs.
- En turno vespertino	6.34 hrs.	7.12 hrs.
- En turno nocturno	6.34 hrs.	6.48 hrs.

29 de las empresas (82.8%) tienen establecida una interrupción - diaria de las labores para descanso o para tomar alimentos. La in terrupción es en promedio de 31.2 minutos para el turno diurno.

Por otra parte, 15 empresas tienen convenido dentro de su contra- to, las modalidades aplicables en caso de cambios de turno. De es- tas 15 instituciones, en el 53.3% pueden hacerse libremente los - cambios, y en otro 46.7% se deben negociar estos cambios con el - sindicato. Finalmente 5 instituciones ofrecen horario especial a estudiantes.

Permisos sin goce de salario.

18 empresas (51.4% del total) tienen convenido, dentro de su con- trato colectivo, la reglamentación sobre los permisos sin goce de salario. El límite máximo de permiso oscila desde un solo día - (en la institución que menos tiempo concede) hasta 180 días. En - algunas de ellas, existen requisitos complementarios que debe sa- tisfacer el empleado.

Tiempo para representantes sindicales.

La distribución de las empresas según el número de representantes sindicales es como sigue:

A. Representantes de tiempo completo

	<u>% del total</u>
- No hay representantes de tiempo completo	50.0%
- 1 representante	29.4%
- 2 representantes	8.8%
- 3 representantes	8.8%
- 4 representantes	3.0%

b. Representantes de tiempo parcial

- No hay representates de tiempo parcial	8.8%
- 1 representante	32.4%
- 2 representantes	5.9%
- 3 representantes	11.8%
- 4 representantes	14.7%
- 5 representantes	11.7%
- Más de 5 representantes *	

* En promedio 22.6 representantes.

Para ofrecer un parámetro más adecuado se presenta el siguiente cuadro en que los tiempos concedidos a la representación sindical se han traducido en hombre/día equivalentes.

No. promedio de trabajadores
Por cada representante sindical equivalente

Inst. aseguradoras	230.5
Mercado industrial	151.7

14 empresas tienen convenido el tiempo de sus representantes dentro del contrato colectivo, otras 3 lo tienen pactado en un convenio extra contractual y el resto (16) lo tienen establecido según la costumbre. Finalmente 6 empresas tienen convenidos tiempos adicionales para otro tipo de eventos sindicales.

Puestos sindicales.

26 empresas (76.5% del total) reportan tener convenidos dentro del contrato colectivo los puestos sindicalizados. Independientemente de lo anterior, se presenta el siguiente cuadro que da idea de la situación en este respecto.

<u>P u e s t o s</u>	<u>% de las empresas según el puesto</u>	
	<u>Sindicalizado</u>	<u>De confianza</u>
1. Puestos administrativos de ventas	81.3%	18.7%
2. Ejecutivo de cuenta	14.3%	85.7%
3. Puestos administrativos de mercadería.	50.0%	50.0%
4.- Puestos administrativos de finanzas	76.5%	23.5%
5.- Cajeros	50.0%	50.0%

<u>P u e s t o s .</u>	<u>% de las empresas según el puesto</u>	
	<u>Sindicalizados</u>	<u>De Confianza</u>
6. Puestos administrativos de cobranza.	93.9%	6.1%
7. Puestos administrativos de Servicios.	88.2%	11.8%
8. Puestos operativos de servicio	81.8%	18.2%
9. Puestos de comedor	38.5%	61.5%
10. Valuador	33.3%	66.7%
11. Ajustador	31.0%	69.0%
12. Calculista	86.7%	13.3%
13. Liquidador	55.6%	44.4%
14. Inspector de riesgo	44.8%	55.2%
15. Jefe de oficina foránea	7.1%	92.9%
16. Puestos administrativos del área técnica.	65.5%	34.5%
17. Puestos administrativos de informática.	68.7%	31.3%
18. Programador	34.6%	65.4%
19. Analista programador	3.8%	96.2%

<u>P u e s t o s</u>	<u>% de las empresas según el puesto</u>	
	<u>Sindicalizados</u>	<u>De Confianza</u>
20. Puestos administrativos de Personal.	30.3%	69.7%
21. Puestos secretariales jefaturas.	67.8%	32.2%
22. Puestos secretariales de - Sub-Dirección.	9.4%	90.6%
23. Puestos secretariales de Dirección	-	100.0%
24. Jefatura de ventas	6.4%	93.6%
25. Jefaturas de informática	10.6%	89.3%
26. Jefaturas de finanzas	6.5%	93.5%
27. Jefaturas de producción	7.1%	92.9%
28. Jefaturas de área técnica	6.1%	93.9%
29. Jefaturas de personal	-	100.0%

Criterios para definir puestos sindicalizados.

31 Empresas (92.2% del total) reportan tener convenido un criterio para determinar cuales deben ser los puestos sindicalizados.

Cambios de personal sindicalizado a puestos de confianza.

25 instituciones reportaron tener convenidas dentro del contrato colectivo las condiciones que deben cumplirse para realizar un cambio de un trabajador desde un puesto sindicalizado a otro de confianza.

La distribución de las empresas según los requisitos que deben cumplirse para un cambio de este tipo, es como sigue:

<u>Requisito</u>	<u>% de las empresas</u>
Informar al Sindicato	64.7%
Que el trabajador obtenga permiso del Sindicato.	20.6%
Acordar la promoción con el Sindicato.	5.9%
No existe requisito	8.8%

Comisiones mixtas

- a) Comisión mixta de higiene y Seguridad. - 16 empresas (47.1% del total) reportan no tener constituida una comisión mixta de higiene y seguridad.
- b) Comisión mixta de capacitación y adiestramiento. - 16 empresas reportan no tener constituida esta comisión.
- c) Otras comisiones mixtas. 10 empresas reportan tener establecidas otras comisiones mixtas, principalmente para el manejo de escalafón.

Otras prestaciones:

Días festivos (adicionales a los de Ley).

El siguiente cuadro indica el promedio de días festivos adicionales a los establecidos en la Ley, otorgados por las empresas así como la distribución de las empresas de acuerdo con los días otorgados.

	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
Promedio días festivos	7.1	6.5

Los días más comunmente concedidos son:

% del total que lo concede

	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
Jueves santo	100.0	53.1
Viernes santo	100.0	72.4
Mayo 5	100.0	14.9
Mayo 10	20.0	54.8
Septiembre 15	22.9	46.5
Octubre	100.0	22.8

	<u>Instituciones Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
Noviembre 1°.	-	14.9
Noviembre 2	100.0	71.1
Diciembre 12	94.3	83.8
Diciembre 24	17.1	52.2
Diciembre 31	25.7	42.5
Otros	8.6	45.6

Compensación de festivos que coinciden con descanso semanal.

Ninguna empresa compensa los días festivos que coinciden con descanso semanal. En el mercado industrial el 31.6% de las empresas compensan al trabajador en estos casos. 27.5% de estas empresas ofrecen al trabajador un descanso en otro día hábil y el resto - 72.5% lo compensan económicamente.

Días de vacaciones.

En este punto coincide prácticamente el 100% de las empresas - pues la tabla de vacaciones es idéntica en todos los casos. La comparación contra el mercado industrial se presenta a continuación.

	<u>Días hábiles de vacaciones (años de antigüedad)</u>				
	<u>1 año</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>	<u>20 años</u>	<u>30 años</u>
Inst. Aseguradoras	20.0	20.0	25.0	20.1	23.8
Mercado Industrial	8.3	14.0	16.2	30.0	30.0

El 57% de las empresas reporta que, en caso de enfermedad de un empleado durante sus vacaciones, éstas le son repuestas.

Servicio de comedor o refrigerio.

Las prácticas de ambos mercados a este respecto se presentan a continuación:

		<u>Costo promedio por comida (\$)</u>	
	<u>% de empresas que lo ofrecen</u>	<u>Para la empresa</u>	<u>Para el Empleado</u>
Inst. Aseguradoras	47.1%	\$ 49.62	\$ 22.63
Mercado Industrial	51.8%	\$ 66.70	\$ 17.20

Seguro de vida.

Las características de los planes de seguro de vida de ambos mercados aparecen a continuación.

		<u>Protección promedio a 5 años de antigüedad</u>	
	<u>% de empresas que lo ofrecen</u>	<u>Miles de Pesos</u>	<u>Meses de Salario</u>
Inst. Aseguradoras	100.0*	200.0	19.4
Mercado Industrial	93.9	105.3	38.3

* El antiguo reglamento de trabajo exigía una protección por muerte con un tope máximo de \$100,000.00 el 74.2% de las instituciones tienen convenido el seguro de vida en términos de meses de sa

lario, el resto (25.8%) en pesos.

Otras características de los planes son las siguientes:

% de empresas que ofrecen protección adicional por:

	<u>Muerte</u> <u>Accidental</u>	<u>Pérdida de</u> <u>Miembros</u>	<u>Inc. total</u> <u>Permanente</u>	<u>% de los planes</u> <u>Contributorios.</u>
Inst. Aseguradoras	48.6	42.9	51.4	8.5
Mercado Industrial	80.4	32.7	38.3	5.6

Plan de retiro.

A diferencia del plan de pensiones, los planes de retiro establecen un pago único para el jubilado al momento de su retiro.

Realmente solo una empresa reportó estar otorgando esta prestación a su personal constituyendo prácticamente una prima de antigüedad sin límite de salario.

En el mercado industrial el 50.0% de las empresas ofrecen este plan a sus trabajadores, en varios casos, con fórmulas equivalentes o similares a la indemnización legal.

Plan de pensiones.

De acuerdo con el antiguo reglamento de trabajo de instituciones bancarias y de seguros, el 100% de las empresas están obligadas a ofrecer a su personal un plan de pensiones. Esta prestación, dada la situación económica del país, ha hecho poco atractivo para los trabajadores un plan de este tipo y a cambio han tenido más auge los planes de retiro, según lo comentábamos en el inciso anterior.

De hecho, en el mercado industrial solo 15% de las empresas lo ofrecen con un costo promedio de 4.3% de la nómina en comparación con el 4.6% que en promedio reporta el ramo asegurador.

Solo 3 empresas reportaron tener servicio médico para la atención de sus empleados. Esto se explica dados los servicios ofrecidos al personal a través de instituciones hospitalarias según lo señala el Reglamento de Trabajo de Instituciones Bancarias.

En la industria el 94.7% de las empresas ofrecen servicio médico con un costo anual promedio de \$1,265.00 por trabajador.

Subsidio para tienda.

Una empresa (2.9% del total) ofrece un subsidio anual de \$36,000. Por su parte, en la industria el 9.6% de las empresas ofrecen este tipo de beneficios promediando \$7'285,000.00 anuales.

Permisos con goce de salario.

Permisos con goce según las causas:

	<u>% de las empresas que los tiene con venidos</u>	<u>% del total</u>	<u>Días Prom</u>	<u>% del total</u>	<u>Días Prom</u>	<u>% del total</u>	<u>Días Prom</u>
Inst. Aseg.	35.3*	40.0	2.8	68.6	2.1	2.9	1.0
Mercado Ind.	97.4	73.9	2.2	100.0	2.8	54.1	3.4

* Independientemente de que una parte de las empresas no los tenga convenidos el 82.8% del total concede permisos por algún concepto.

Becas.

Independientemente de lo que establece el reglamento de trabajo de instituciones bancarias, solo el 54.3% de las instituciones reporta estar pagando becas a sus trabajadores.

	<u>Becas para los trabajadores</u>			<u>Becas hijos de trabajadores</u>		
	<u>% de las empresas</u>	<u>No. de Becas</u>	<u>Monto anual promedio</u>	<u>% de la empresa</u>	<u>No. de Becas</u>	<u>Monto anual promedio</u>
Inst. Aseg.	54.3	11	34,157	-	-	-
Merc. Industrial	43.0	12	72,777	62.3	27	16,381

Actividades culturales y recreativas.

	<u>% de empresas que lo tienen convenido con el CCT</u>	<u>No lo tienen convenido pero hacen eventos</u>	<u>Presupuesto anual por trabajador</u>
Instituciones Aseg.	14.7	60.0	\$ 1,997.00
Mercado Industrial	73.7	16.7	\$ 757.00

Salvo 3 casos, la mayoría de los presupuestos son administrados por la empresa. En un caso, el presupuesto es administrado por el Sindicato y, en otros dos, ambos tienen acceso a la administración.

Despensas.

	<u>% de las empresas que las ofrece</u>	<u>Costo anual promedio por trabajador</u>
Inst. Aseguradoras	14.3	2,940
Merc. Industrial	22.8	5,000

Caja de ahorros.

11 empresas (31.4% del total) reportan que existe una caja de ahorros del personal. En la industria el 56.1% de las empresas reportaron tenerla.

Ayuda mutua.

Este beneficio, que realmente no constituye una prestación, no fue reportado por ninguna de las instituciones. En la industria, el 46.5% de las empresas informan que existe este plan en el que los trabajadores aportan una cantidad en caso de muerte, matrimonio o retiro de algún compañero de trabajo.

Servicio de transporte.

	<u>% de las empresas que lo ofrecen</u>	<u>% promedio del personal que lo utiliza</u>	<u>Costo anual promedio por trabajador (\$)</u>
Inst. Aseguradoras	8.6	10.3	\$ 1,106
Mercado Industrial	38.6	53.5	\$ 3,304

Uniformes y equipo de seguridad.

	<u>% de las empresas que ofrece a su personal</u>		<u>Costo anual promedio por trabajador (pesos)</u>	
	<u>Uniformes</u>	<u>Eq. Seguridad</u>	<u>Uniformes</u>	<u>Eq. Seguridad</u>
Inst. Aseguradoras	25.7	2.9	997	9,500*
Merc. Industrial	97.4	98.2	2,169	2,458

* Sólo una Institucion reportó este dato.

Otras prestaciones.

A continuación indicamos otras prestaciones reportadas por las empresas.

<u>C o n c e p t o</u>	<u>% del total que las ofrece</u>
Seguro autom6vil	25.7%
Reembolso de gastos de esta cionamiento.	-
Bono por matrimonio	8.6
Gastos m6dicos mayores	8.6
Subsidio de club deportivo	2.9

Prestaciones en efectivo.

Aguinaldo.

Las cifras de aguinaldo promedio segun la antigüedad son las siguientes:

	<u>Aguinaldo días de salario segun antigüedad</u>				
	<u>1 Año</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>	<u>20 años</u>	<u>30 años</u>
Empresas Aseguradoras	38.8	39.6	39.6	39.6	39.6
Mercado Industrial	25.7	26.7	27.2	27.9	28.1

Dos empresas (5.7% del total) pagan el aguinaldo libre de impuestos. En la Industria el 7.9% de la muestra también absorbe los im

puestos de esta prestación. Sólo una empresa incrementa el pago - del aguinaldo con la antigüedad, práctica que es mucho mas frecuente en la industria.

Prima vacacional.

Los promedios de prima vacacional según la antigüedad son como sigue:

	<u>Prima vacacional en días de salario</u>				
	<u>1 año</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>	<u>20 años</u>	<u>30 años</u>
Empresas Aseguradoras	11.1	11.1	13.7	16.0	16.1
Mercado Industrial	7.8	12.7	14.6	16.8	18.7

Sólo una empresa (2.9% de ellas) paga la prima vacacional libre de impuestos, práctica que es seguida por el 6.1% de la muestra industrial.

Pago de las cuotas obreras al IMSS.

El 100% de las Instituciones cubren las cuotas obreras al IMSS - en virtud de ser una prestación que se encuentra establecida en el reglamento de trabajo de instituciones bancarias. En la Industria esta práctica es seguida por el 38.6% de las empresas.

Premio o bono de puntualidad.

	<u>% de empresas que lo ofrecen</u>	<u>Monto real pagado (días/salario)</u>	<u>% de los pla nes que son libres de imp.</u>
Inst. Aseguradoras	8.6	5.0*	-
Mercado Industrial	64.0	11.2	15.1

* Una Institución no reportó el dato real. El monto máximo en ese caso es de 12.0 días lo que elevaría este promedio a 7.3.

Fondo de Ahorros.

Las cifras de ambos mercados se presentan a continuación.

	<u>% de empresas que lo ofrecen</u>	<u>Trabajador</u>	<u>Empresa</u>
Inst. Aseguradoras	11.4	7.8	8.2
Mercado Industrial	50.9	5.9	6.5

Pago de impuestos sobre productos del trabajo.

Ninguna de las empresas absorbe el total de los impuestos a cargo del trabajador. Esta práctica es seguida por aproximadamente el 1% de la muestra industrial.

Participación de utilidades.

De acuerdo con las cifras de 33 empresas, el monto máximo promedio de participación de utilidades del último ejercicio alcanzó \$69,203.00 lo que se compara muy favorablemente con los \$30,470-

del mercado Industrial, además de que en este caso, aproximadamente el 40% de las empresas no repartieron utilidades.

Ayudas económicas diversas.

	<u>Empresas Aseguradoras</u>	<u>Mercado Industrial</u>
1). Ayudas para alimentación o despensa.		
- % de empresas que la ofrecen.	48.6	12.3
- Monto promedio (días de salario).	7.4	11.8
2). Ayudas para educación.		
- % de empresas que la ofrecen.	11.4	42.1
- Monto promedio (días de salario).	10.0	4.7
3). Ayudas para transportación.		
- % de empresas que la ofrecen	2.9	19.3
- Monto promedio (días de salario).	6.6	5.7

Complemento al subsidio por incapacidad del IMSS.

El 88.6% de las empresas complementan el subsidio por incapacidad

que otorga el IMSS. en este caso, el 85.1% de la muestra Industrial lo hace. El costo promedio en el caso de las aseguradoras es de 2.6 días y en el caso de la industria es de 3.7 días.

La distribución de las empresas que ofrecen esta prestación según el día a partir del que inician el complemento al subsidio, es como sigue:

% de las empresas según el día a partir del que se inicia el complemento

	<u>1er. día</u>	<u>3er. día</u>	<u>4º día</u>	<u>Posterior</u>
Inst. Aseguradoras	58.1	3.2	38.7	-
Mercado Industrial	37.1	9.3	50.5	3.1

Prima dominical y sabatina.

11 empresas (31.4% del total) comentan estar cubriendo a algunos empleados que laboran normalmente en domingo, la prima dominical de Ley. 8 de estas Instituciones han hecho extensiva la prestación para el personal que labora en sábado. En todos los casos la prima equivale al 25% del salario del día laborado.

Otras prestaciones.

Las siguientes son otras prestaciones ofrecidas por una parte o por el total de las empresas.

<u>Prestación</u>	<u>% del total</u>
Compensación por antigüedad	100.0
Participación de utilidades garantizadas	2.9
Gratificación extraordinaria	2.9

4.1. Características de la Organización Investigada.

En esta parte del estudio se tratarán brevemente los aspectos y características más importantes de la organización, con el objeto de proporcionar un panorama general de la empresa investigada.

Con el fin de no lesionar los intereses de la empresa, las cifras, títulos de puestos claves y otros aspectos de similar confidencialidad se tratará con cierto velo.

El giro de la organización se encuentra en el ramo de seguros.

Actualmente cuenta con 96 empleados.

Sus categorías de trabajo son las siguientes:

DIRECTIVOS
GERENTES
SUB-GERENTES
SUPERVISORES
EJECUTIVOS DE AREA
EJECUTIVO DE CUENTA
ANALISTA
AUXILIAR ANALISTA
MENSAJERO DE VALORES
ARCHIVISTA
AYUDANTE GENERAL
SECRETARIA BILINGUE
SECRETARIA ESPAÑOL
MECANOGRAFA
RECEPCIONISTA

CAJERA
TELEX
ANALISTA COMPUTADORA
ANALISTA SISTEMAS
PROGRAMADOR
OPERADOR
PERFORISTA

Las relaciones de trabajo de la organización investigada esta regulada por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, modificado y adicionado por Decreto Presidencial el 13 de Julio de 1972.

El citado reglamento, regula los aspectos que a continuación se enlistan y como puntos sobresalientes de las reformas introducidas resulta la reducción de la jornada de trabajo, que se limita a 40 horas semanales como máximo y la declaración del día sábado como descanso obligatorio.

Sus capítulos se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- I.- Del personal de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares:
- II.- Escalafones y Tabuladores
- III.- Salarios y Gratificaciones
- IV.- Jornada de Trabajo, horas extras, vacaciones y despido.
- V.- Prestaciones de carácter cultural.
- VI.- Prestaciones de carácter social

VII.- Prestaciones de carácter económico.

VIII.- Procedimiento administrativo de conciliación.

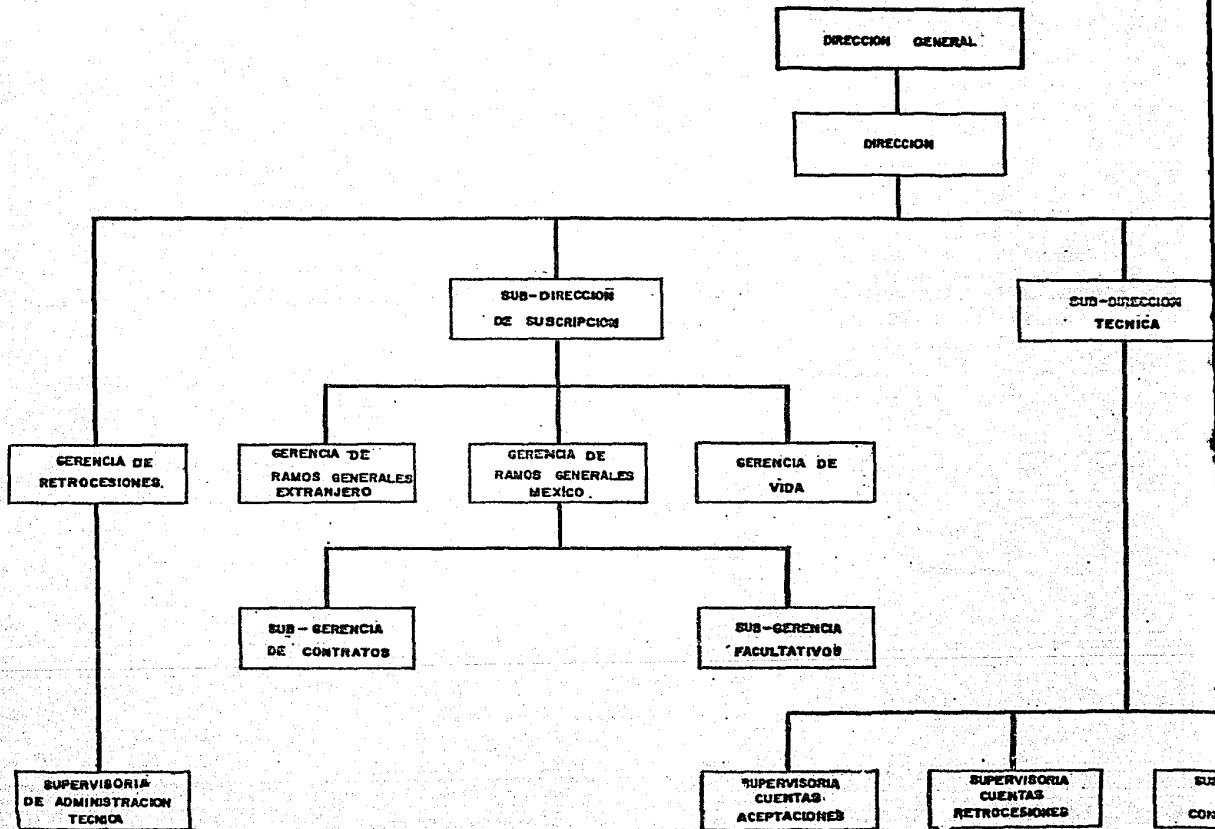
IX.- Disposiciones Generales

X.- Artículos transitorios.

Asimismo las relaciones de trabajo dentro de la organización investigada están reguladas también por su Reglamento Interior de Trabajo, el cual se formuló en base a lo dispuesto en el Artículo 18 del Reglamento antes citado, y el cual es el conjunto de disposiciones obligatorias para la organización y su personal con la finalidad de lograr un equilibrio y justicia social en las relaciones laborales e interhumanas.

Dentro de los puntos principales de este reglamento están:

- 1.- Disposiciones preliminares
- 2.- Escalafones y tabuladores
- 3.- Sueldos y gratificaciones
- 4.- Jornada de trabajo y días de descanso
- 5.- Lugar y horas de trabajo
- 6.- Vacaciones
- 7.- Prestaciones culturales y capacitación
- 8.- Servicios médicos
- 9.- Higiene y Seguridad
- 10.- Prestaciones económicas
- 11.- Quejas
- 12.- Aseo, uso de locales y equipo
- 13.- Obligaciones especiales de los funcionarios
- 14.- Obligación y prohibición del personal
- 15.- Sanciones



ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL.

DIRECCION GENERAL

DIRECCION

SUB-DIRECCION
TECNICA

SUB-DIRECCION
DE FINANZAS
Y ADMINISTRACION

GERENCIA DE
VIDA

GERENCIA
DE ADMINISTRACION

GERENCIA DE
PROCESO DE DATOS

SUB-GERENCIA
FACULTATIVOS

SUB-GERENCIA
DE CONTABILIDAD
Y PRESUPUESTOS

SUB-GERENCIA
DE TESORERIA
E INVERSIONES

SUPERVISORIA
CUENTAS
ACEPTACIONES

SUPERVISORIA
CUENTAS
RETROCESIONES

SUPERVISORIA
DE
CONCILIACIONES

SUPERVISORIA
SINIESTROS

- 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Este es el punto central de una investigación.

Podemos definir a diseño como la comprobación de un modelo, a modo como el conjunto de decisiones tomadas en la producción o creación de una cosa.

Se define a investigación como "el manejo de cosas, conceptos o símbolos con el propósito de obtener generalizaciones, que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento, ya sea que éste auxilie a la construcción de una teoría o en la práctica de un arte" (13).

Tenemos entonces que, diseño de una investigación es el ajuste de las decisiones requeridas para el hallazgo de un nuevo conocimiento por medio de la comprobación de una hipótesis.

Entre las decisiones relevantes de una investigación tenemos, la elección del problema, de una o varias hipótesis, de una técnica para comprobar tales hipótesis, análisis del resultado de la comprobación o disprobación de la hipótesis.

(13) Garza Mercado, Ario.
Manual de Técnicas de Investigación
Colegio de México/México 1974 pág. 1.

5.1. Formulación de la hipótesis.

Antes de determinar la hipótesis de nuestro estudio es conveniente dar una definición de la palabra hipótesis dentro del campo de la investigación, así como los distintos tipos de hipótesis que existen y las diferentes variables que se manejan en una hipótesis.

Una definición completa de hipótesis es la siguiente:

"Hipótesis es una posición enunciada para responder tentativamente a un problema. Proposición es un conjunto de palabras que expresan un sujeto y sus atributos gramaticales relacionados entre sí por un verbo. El adverbio tentativamente dice que proponemos la respuesta, sin saber aún si las observaciones hechos o datos la comprobarán o la disprobarán". (14). Se dice por último, que un problema surge de la observación de un área de fenómenos:

Es decir, las hipótesis:

- a).- ante un problema planteado establecen una conjetura.
- b).- proponen una explicación tentativa.
- c).- buscan relaciones entre los elementos empíricos y conceptuales.
- d).- Son una anticipación a los hechos que pueden existir, (es decir, que nos conocemos y que no hemos comprobado).

En una hipótesis se manejan dos tipos de variables, la variable independiente y la variable dependiente.

(14) Pardinás Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales.
Ed. Siglo XXI / México 1982, Pág. 149.

Puede decirse que una variable independiente es una conducta o fenómeno que permanece constante, y es condición para que pueda darse una determinada respuesta.

La variable dependiente es la respuesta o resultado surgido de una determinada conducta o fenómeno.

Por otro lado pueden encontrarse dos tipos de hipótesis, las hipótesis alternas o alternativas y las hipótesis nulas.

Las hipótesis alternativas son una serie de proposiciones distintas de variables independientes que puedan resolver un problema o ser causa de un determinado fenómeno.

El concepto de hipótesis nula es tomado de la estadística de muestras pequeñas para inferir características de los parámetros de una población, y es formulada para ser rechazada como que el resultado de la estadística de la muestra se debe únicamente a la casualidad, en otras palabras, no corresponde a la población de la que fué tomada la muestra, es decir la hipótesis nula es formulada con el propósito de posible nulificación.

Para la presente investigación la hipótesis que consideraremos será:

"El que carezca de una adecuada estructuración de las diferentes unidades de trabajo que integran una empresa, generará como consecuencia deficiencias en la integración del hombre al puesto.

De lo anterior se desprende:

Tenemos como variable independiente "el que se carezca de una adecuada estructuración de las diferentes unidades de trabajo que integran una empresa; y como variable dependiente:

.. "Generará como consecuencia deficiencias en la integración del -
hombre puesto".

5.2. Objetivos de la investigación.

Antes de abordar esta etapa del diseño de la investigación, dare -
mos una explicación a lo que son los objetivos.

Un objetivo es una meta que se fija y se quiere alcanzar. Es un -
fin claramente determinado que se desea lograr. Es algo que se --
quiere realizar y se tiene bien definido. En otras palabras, es el
fin hacia el cual se dirige un esfuerzo.

Los objetivos deben definirse de manera clara e inequívoca y es -
importante que tenga el mismo significado para todas las personas
involucradas en él.

Un objetivo debe contar con las siguientes características:

- 1.- Indicar claramente la acción.
- 2.- Que sea medible
- 3.- Que sea realista
- 4.- Que sea específico
- 5.- Tiempo definido
- 6.- Que sean observables

Toca entonces dar a conocer los objetivos de nuestra investiga -
ción:

- a).- Comprobar o disprobar la hipótesis.
- b).- Conocer si las actividades que realizan las personas en base al puesto que ocupan, están de acuerdo a sus características.
- c).- Identificar posibles reacciones de los ocupantes, de los puestos si se les diera cierta libertad para desempeñar sus deberes.
- d).- Conocer qué relación tiene el análisis de puestos con la política de incrementos salariales.
- e).- Determinar la consideración de la capacitación y adiestramiento con relación a las características de los ocupantes de cada puesto.

5.3. Instrumentos de Investigación.

El trabajo de campo es el medio más directo para el acopio de la información y lo constituyen básicamente los instrumentos de investigación, ya que son las herramientas por medio de las cuales vamos a recolectar toda la información necesaria para verificar la comprobación o disprobación de la hipótesis que se ha formulado. Hablamos de la técnica de observación, técnica de entrevista y la técnica de encuesta.

La observación:

Observación es la acción de observar de mirar detenidamente un fe-

nómeno, un hecho o un dato.

En la investigación de campo, el observador va anotando todas las actitudes o conductas que mas le interesan sobre el sujeto observado, durante el tiempo en que éste va realizando sus actividades. Posteriormente, el observador analiza los datos resultados de la observación, con el objeto de comprobar o disprobar la hipótesis que se ha planteado con anterioridad.

El cuestionario:

Este tipo de instrumento está muy relacionado con la entrevista.- Es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. El cuestionario, por su importancia, presupone el diseño de la investigación y su construcción requiere un procedimiento estricto.

Es fundamental determinar ante todo, el objetivo general de la - investigación, es decir, que información o qué comprobación se pretende obtener con la investigación a realizar, así como los objetivos particulares de cada pregunta o grupos de preguntas.

La entrevista:

La entrevista es una conversación generalmente oral, entre dos - seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y otro el - entrevistado, el papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista. Todas las entrevista tienen alguna finalidad es la que dá el carácter de entrevista.

Casi todas las entrevistas tienen la finalidad de obtener alguna información.

Existen dos tipos de entrevistas, la estructurada o dirigida, y la no estructurada o no dirigida.

La entrevista no estructurada deja prácticamente la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, puntos de vista, etc. El entrevistador, naturalmente, puede hacer algunas preguntas pero con miras a que el entrevistado manifieste espontáneamente sus opiniones.

La entrevista estructurada sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o una guía de la entrevista.

Tiene múltiples usos según el tipo de persona entrevistada, o según el tipo de datos que se quiera recabar.

5.4. Aplicación del cuestionario.

En esta parte presentamos el modelo del cuestionario que se aplicó al personal de la empresa investigada:

C U E S T I O N A R I O .

QUE APLICAN LOS ALUMNOS: CARLOS PEREZ GARCIA Y FERNANDO ROSAS MARTINEZ DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, Y EL CUAL ES NECESARIO EN EL SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, MATERIA QUE FORMA PARTE DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION. COMO SU ENFOQUE ES MERAMENTE ACADEMICO SOLICITAMOS A USTEDES SU MAS SINCERA PARTICIPACION, CRUZANDO UNA (X) LA O LAS OPCIONES CON LAS QUE MEJOR SE IDENTIFIQUE.

GRACIAS.

SOBRE EL ANALISIS DE PUESTOS
DATOS GENERALES

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA _____
EDAD _____ ESTADO CIVIL _____
ESCOLARIDAD _____

RESPECTO A LA DESCRIPCION DE PUESTOS

1.- SOBRE EL CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES:

- A).- ESTAN POR ESCRITO ()
- B).- NO ESTA POR ESCRITO ()
- C).- LAS ASIMILO EN LA PRACTICA ()
- D).- SE LAS EXPLICARON CUANDO OCUPO EL PUESTO ()

2.- LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA:

- A).- YA LAS CONOCIA ANTES DE OCUPAR EL PUESTO ()
- B).- NO EXISTIAN ANTERIORMENTE ()
- C).- YA ESTABAN ESTABLECIDAS EN EL PUESTO ()
- D).- SE HAN MODIFICADO EN BASE A LAS CIRCUNSTANCIAS ()

3.- LAS ACTIVIDADES QUE USTED DESEMPEÑA:

- A).- OTRAS PERSONAS LAS CONOCEN ()
- B).- SOLAMENTE USTED LAS CONOCE ()
- C).- UNICAMENTE USTED Y EL JEFE LAS CONOCE ()
- D).- PARA SU DESARROLLO NECESITA LA AYUDA DE OTRAS PERSONAS... ()

4.- EL PUESTO QUE USTED OCUPA:

- A).- ESTA DE ACUERDO A SU CAPACIDAD.....()
- B).- PODRIA DESEMPEÑAR MEJOR OTRO PUESTO()
- C).- TIENE MUCHAS REPOSABILIDADES EN COMPARACION A OTROS()
- D).- LE SOBRA TIEMPO POR LO QUE BIEN PODRIA DESEMPEÑAR OTRAS -
ACTIVIDADES()

5.- SI LE DIERAN OPORTUNIDAD:

- A).- ORGANIZARIA MEJOR SU TRABAJO()
- B).- DESEMPEÑARIA MEJOR SUS ACTIVIDADES()
- C).- MEJORARIA LOS SISTEMAS DE TRABAJO()
- D).- NO HABIA PENSADO EN ELLO()

EFFECTOS DE LA DESCRIPCION DE PUESTO.

6.- LA EVALUACION QUE HACEN SUS JEFES SOBRE SU PERSONA SE BASA:

- A).- EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE TIENE USTED CON ESOS
NIVELES.....()
- B).- EN EL NIVEL JERARQUICO QUE USTED TIENE()
- C).- EN LAS ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA()
- D).- EN OTROS FACTORES()

7.- EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO USTED CONSIDERA QUE ES CONTRATA-
DO:

- A).- POR RECOMENDACIONES()
- B).- POR LA PREPARACION ACADEMICA()
- C).- POR LA EXPERIENCIA()
- D).- PORQUE SE ADECUA A LAS ACTIVIDADES QUE VA A DESEMPEÑAR... ()

8.- LOS INCREMENTOS SALARIALES SE OTORGAN EN BASE A:

- A).- AJUSTES GENERALES ()
- B).- LA RESPONSABILIDAD QUE CADA PERSONA TIENE..... ()
- C).- RECOMENDACIONES QUE HACEN LOS JEFES ()
- D).- PREFERENCIAS PERSONALES DE LOS JEFES ()

9.- EL QUE NO EXISTA UNA RELACION DE DEBERES POR ESCRITO QUE CREE
USTED QUE GENERE.

- A0.- QUE NO SE CUMPLA CON TODO EL TRABAJO ()
- B).- QUE SE DUPLIQUEN ACTIVIDADES ()
- C).- QUE UNOS TENGAN MAS TRABAJO QUE OTROS ()
- D).- QUE EXISTAN PERSONAS QUE NO ESTAN BIEN UBICADAS EN LA EM -
PRESA ()

10.- LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE DA EN LA EMPRESA:

- A).- VA EN RELACION AL PUESTO..... ()
- B).- SE HAN TOMADO EN CUENTA SUS NECESIDADES ()
- C).- NO LE TOMAN PARECER A USTED ()
- D).- NO SE AJUSTA A LO QUE USTED DESEA ()

6.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

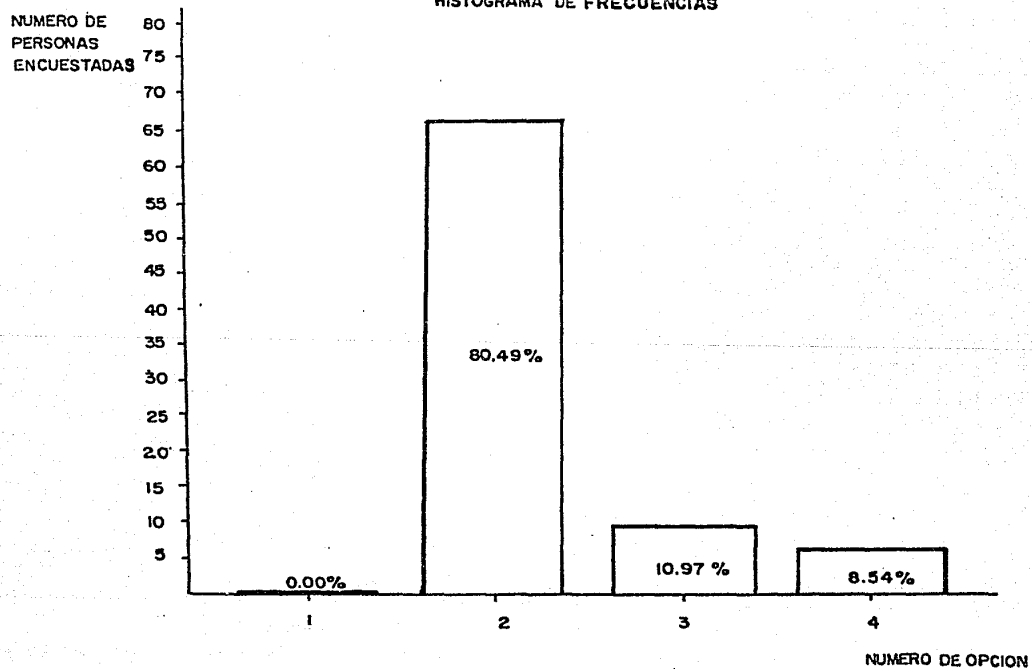
En este punto se presenta el resultado de cada una de las preguntas del cuestionario aplicado al personal, así como sus respectivas interpretaciones:

1.- Sobre el conocimiento de sus actividades.

	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	
		<u>RELATIVA</u>	
1.- Están por escrito	0	0	%
2.- No están por escrito	66	80.49	%
3.- Las asimiló en la práctica	9	10.97	%
4.- Se las explicaron cuando ocupó el puesto.	7	8.54	%
Total	82	100%	

Como se puede observar 66 personas que corresponden al 80.49% del total indican que sus actividades no están plasmadas en ningún documento, por lo que trae consigo dificultad e incertidumbre en la delegación de funciones y responsabilidades.

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS



2.- Las actividades que realiza:

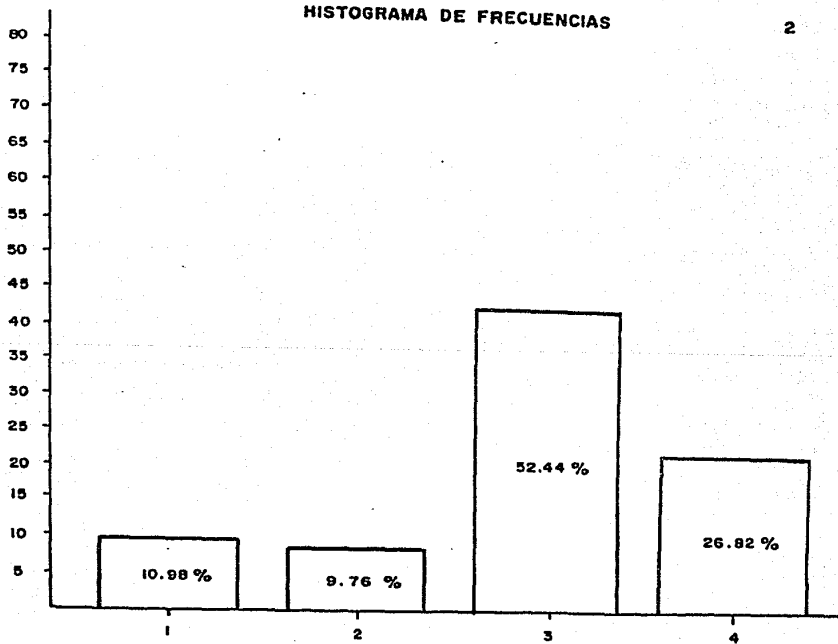
	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Ya las conocía antes de ocupar el puesto.	9	10.98%
2.- No existían anteriormente	8	9.76%
3.- Ya estaban establecidas en el puesto.	43	52.44%
4.- Se han modificado en base a las circunstancias.	22	26.82%
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	82	100.00%

En esta pregunta, 43 de las personas encuestadas, el cual representa el 52.44% del total, contestó que sus actividades ya estaban establecidas en el puesto pero en forma empírica, de acuerdo a las respuestas de la pregunta anterior, y el 26.82% sus actividades se han ido modificando de acuerdo a las necesidades de cada departamento, en base al criterio de los jefes de los mismos.

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

2

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS



NUMERO DE OPCION

3.- Las actividades que usted desempeña:

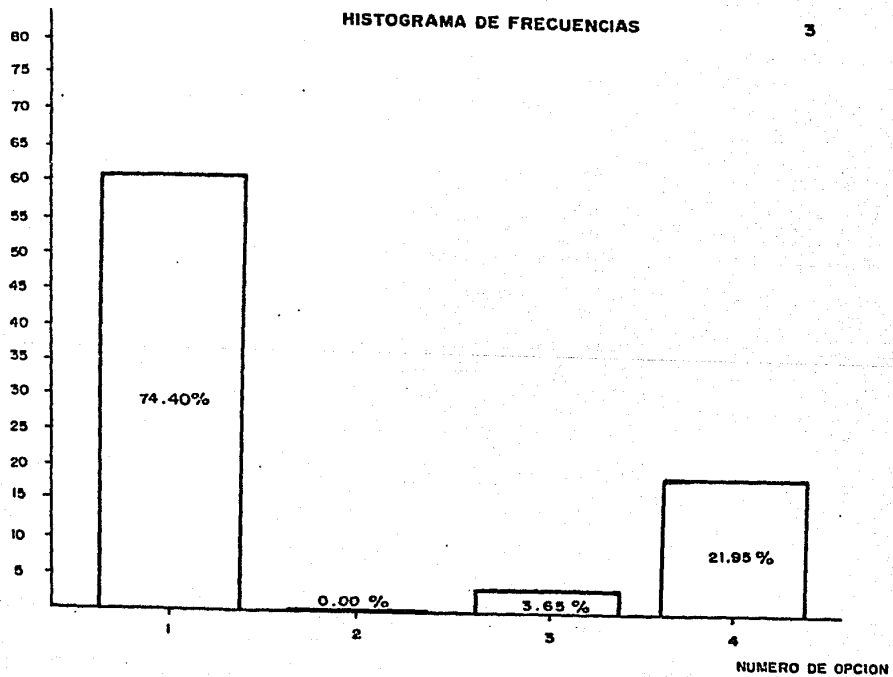
	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Otras personas las conocen	61	74.40%
2.- Solamente usted las conoce	0	0
3.- Unicamente usted y su jefe las conocen	3	3.65%
4.- Para su desarrollo necesita la ayuda de otras personas	18	21.95%
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	82	100.00%

El 74.40% del personal encuestado indicó que las actividades que desempeñan, otras personas las conocen. Esto lo observamos desde un punto positivo, ya que en un momento dado, otra persona podría desempeñar las actividades de la persona ausente en el puesto por causa fortuita; sin embargo, no se podrían realizar todas las actividades, o podría haber duplicidad de funciones, ya que no se tienen las funciones definidas en forma escrita.

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

3



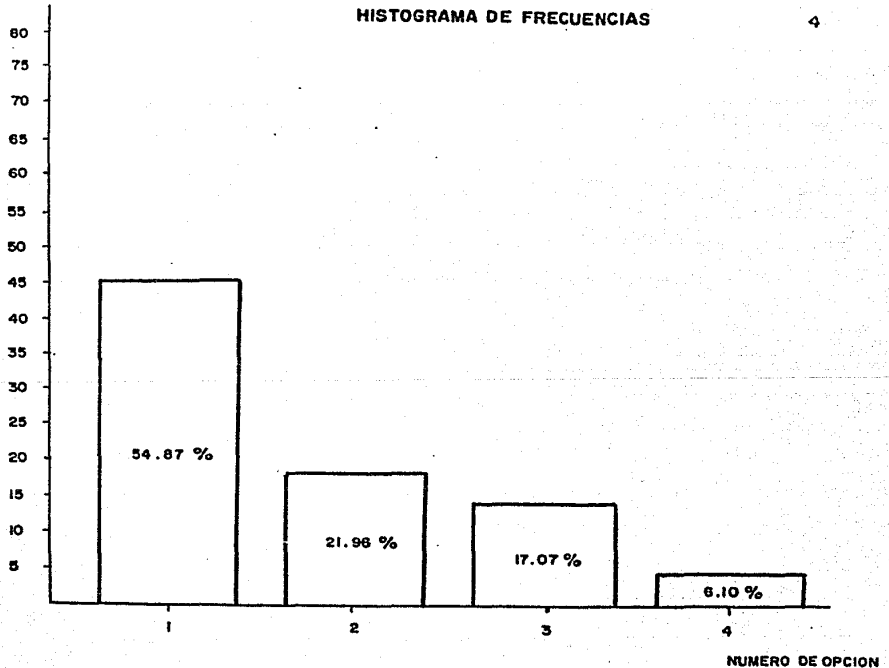
4.- El puesto que usted ocupa:

	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Esta de acuerdo a su capacidad.	45	54.87 %
2.- Podría desempeñar mejor otro puesto.	18	21.96 %
3.- Tiene muchas responsabilidades en comparación con otros.	14	17.07 %
4.- Le sobra tiempo, por lo que también podría desempeñar otras actividades:	5	6.10 %
T o t a l	82	100.00%

Podemos observar en este punto que el 54.87% de las personas encuestadas sienten que su capacidad esta de acuerdo al puesto que ocupa. Por otro lado, el 22% del personal siente que tiene capacidad para ocupar otros puestos, buscando su mejor ubicación en la empresa, de acuerdo a sus intereses.

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS



5.- Si le dieran oportunidad:

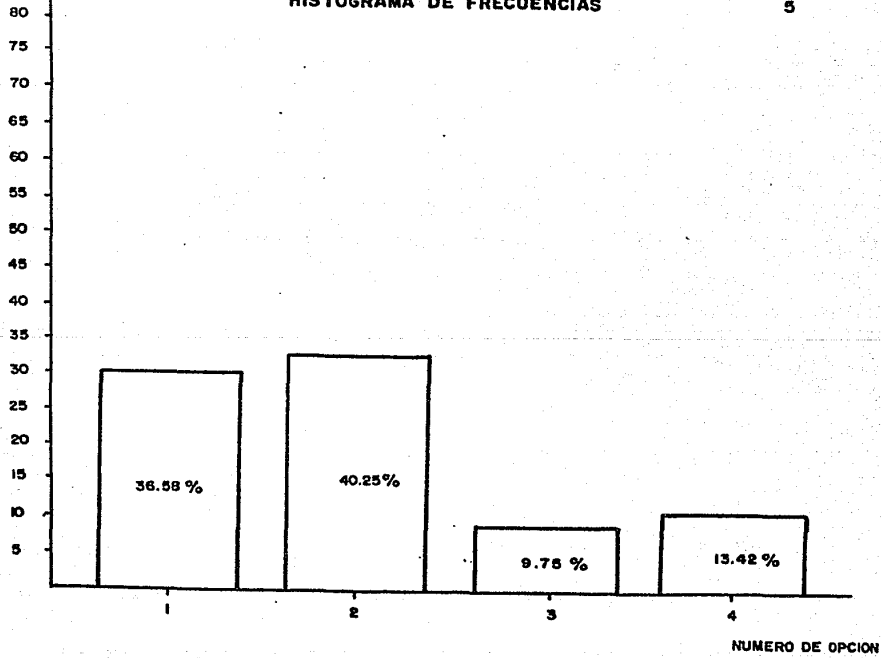
	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Organizaría mejor su trabajo.	30	36.58%
2.- Desempeñaría mejor sus actividades.	33	40.25%
3.- Mejoraría los sistemas de trabajo.	8	9.75%
4.- No había pensado en ello	11	13.42%
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	82	200.00%

Se observa en esta pregunta que el 36.58% del personal podría - organizar mejor su trabajo y, el 40.25%, desempeñaría mejor sus - actividades. Esto nos muestra que existe un 76.83% del personal - que tiene inquietudes en su puesto e interés de poder aportar - algo a la empresa. Es necesario darles cierta libertad en la - ejecución de sus labores, ya que son ellos lo que conocen más - que a nadie sus actividades, y podrían dar ellos pauta al mejora - miento que se llevaría a cabo con el análisis de puesto.

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

5

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS



6.- La evaluación que hacen sus jefes sobre su persona se basa:

	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- En las relaciones interpersonales que tiene usted con esos niveles.	29	35.36%
2.- En el nivel jerárquico que usted tiene	18	21.96%
3.- En las actividades que usted realiza.	35	42.68%
4.- En otros factores	0	0
	<hr/>	<hr/>
Total	82	100.00%

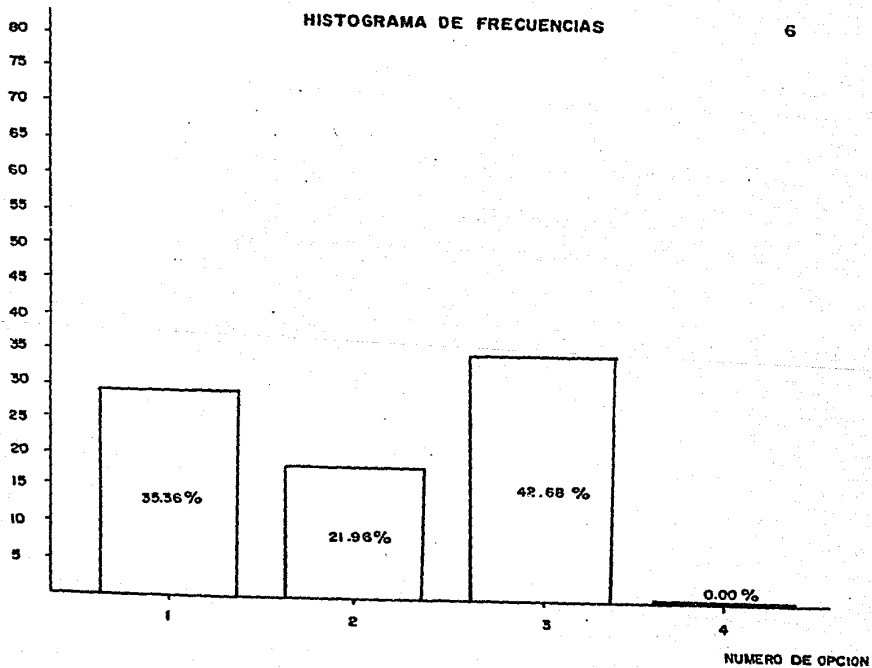
El 42.68% del personal encuestado manifestó que la evaluación que hacen los jefes sobre su persona se basa en las actividades que realizan.

Sin embargo otra proporción del personal (35.36%) es evaluado por sus jefes en base a las relaciones interpersonales que se dan entre estos dos. De ahí la necesidad de eliminar estos "métodos" de evaluación del personal, ya que provoca que el personal se sienta respaldado por una "simpatía" que por eficiencia en el trabajo.

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

6



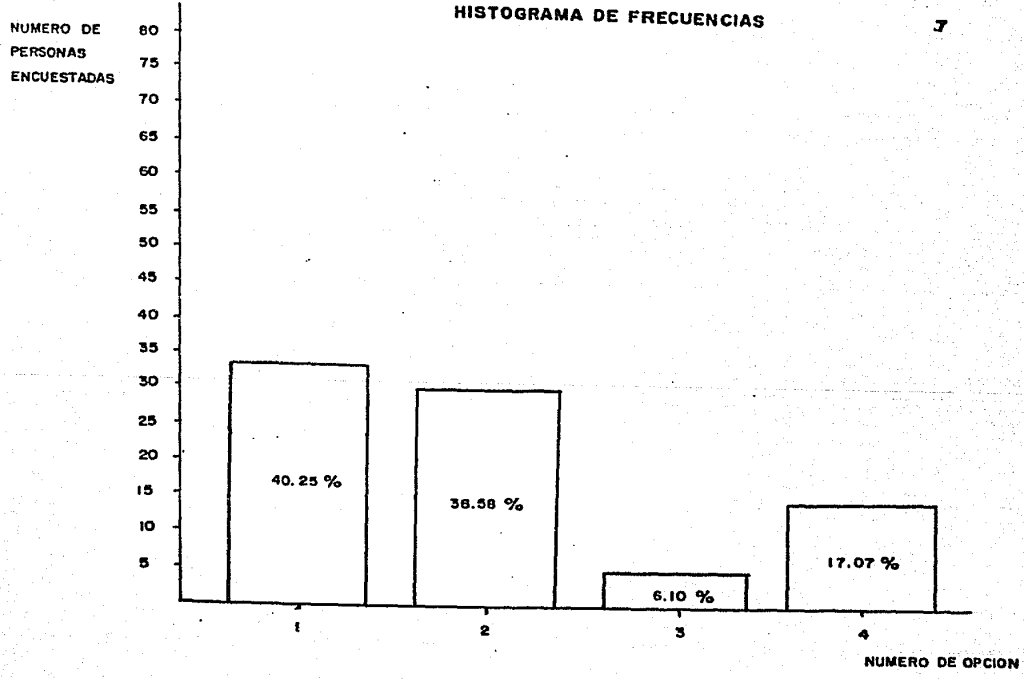
7.- El personal de nuevo ingreso usted considera que es contratado:

	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Por recomendaciones	23	40.25%
2.- Por la preparación académica	30	36.58%
3.- Por la experiencia	5	6.10%
4.- Porque es adecuada a las actividades que va a desempeñar.	<u>14</u>	<u>17.07%</u>
T o t a l	82	100.00%

En esta pregunta se detecta que el 40.25% del personal encuestado indicó que el personal es contratado por recomendaciones sin tomar en cuenta si se adecuan a las necesidades de la organización trayendo como consecuencia baja productividad, etc. De aquí la necesidad del empleo de la técnica de análisis de puestos para definir los requerimientos mínimos de cada puesto.

Sólo el 17.07% contestó que el personal es contratado porque se adecua a las actividades que va a desempeñar.

-60-



8.- Los incrementos salariales
se otorgan en base a:

	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Ajustes generales	59	71.95%
2.- La responsabilidad que cada persona tiene.	7	8.54%
3.- Recomendaciones que hacen los jefes.	14	17.07%
4.- Preferencias personales de los jefes.	2	2.44%
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	82	100.00%

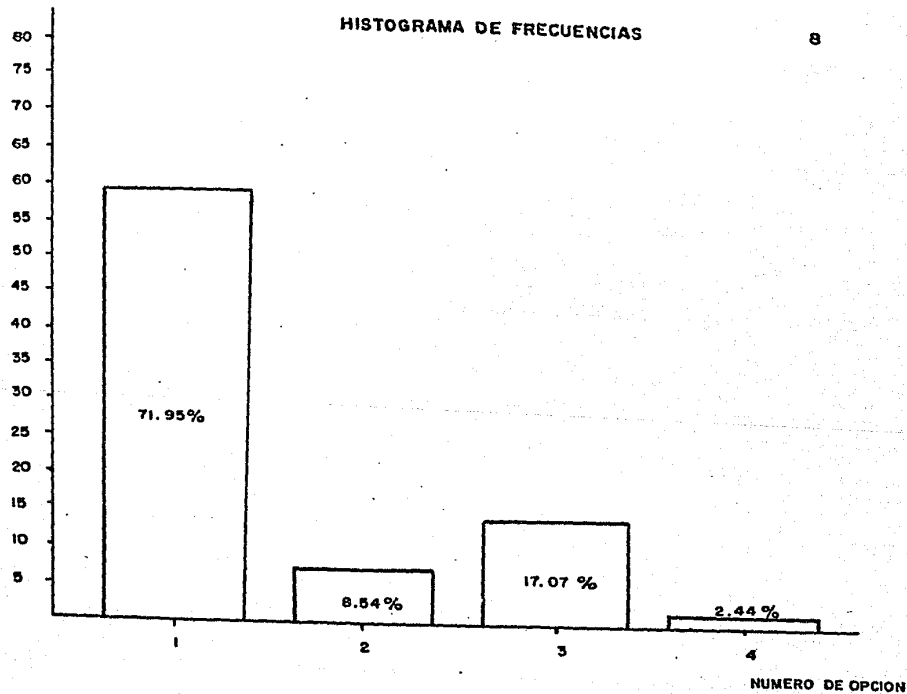
Sobre los incrementos salariales, el 71.95% indicó que son otorgados en base a los ajustes generales, por otro lado, sólo el 8.54% manifestó que los incrementos se basan en las responsabilidades que cada persona tiene.

Se observa que la organización se basa en ajustes generales, ya sea por disposiciones gubernamentales o arreglos sindicales, restando importancia al factor responsabilidad que tiene cada puesto.

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

8



9.- El que exista una relación de deberes por escrito que cree que genere.

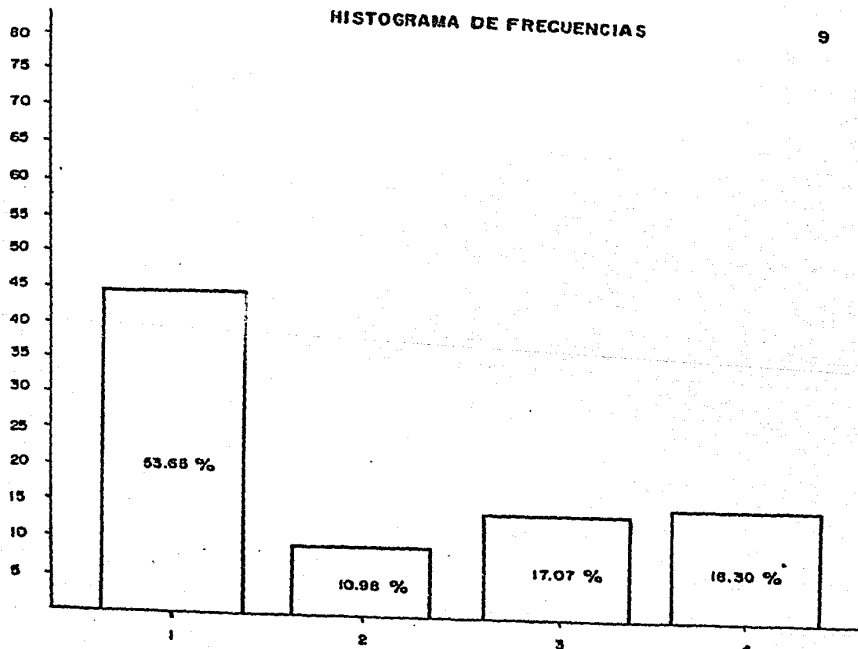
	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Que no cumpla con todo el trabajo.	44	53.65%
2.- Que se dupliquen actividades	9	10.98%
3.- Que unos tengan más trabajo - que otros.	14	17.07%
4.- Que existan personas que no están bien ubicadas en la empresa	15	18.30%
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	82	100.00%

Más de la mitad del personal encuestado (53.65%) indicó que la falta de una relación de deberes por escrito hace que no se cumpla con todo el trabajo. Esta proporción considerable reitera la necesidad de un estudio de descripción de puesto, y nos indica que más del 50% de las funciones no se cumplen en su totalidad. Por otro lado el 17.07% y el 18.30% respondió que la falta de los deberes por escrito origina que unos tengan más trabajo que otros y que haya personas desubicadas en la empresa respectivamente.

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

9

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS



NUMERO DE OPCION

10.- La capacitación y adiestramiento que se da en la empresa.

	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
1.- Va en relación al puesto	5	6.10%
2.- Se han tomado en cuenta sus necesidades.	1	1.22%
3.- No se toma parecer a usted	35	42.68%
4.- No se ajusta a lo que usted desea.	41	50.00%
	<hr/>	<hr/>
T o t a l.	82	100.00%

Se puede observar que el 50% del personal encuestado manifestó - que no se ajusta a lo que desea el personal, la capacitación y - adiestramiento juntamente en un 42% tampoco se les toma en cuenta su parecer.

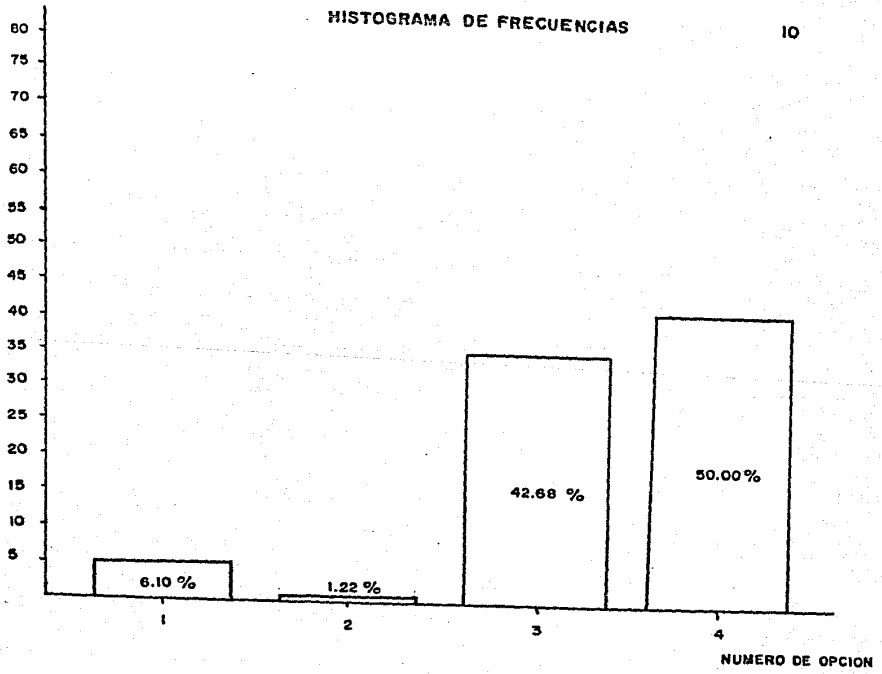
Esto nos indica que la capacitación y adiestramiento aplicada en la organización no va de acuerdo a las necesidades de la misma.

-115-

NUMERO DE
PERSONAS
ENCUESTADAS

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS

10



7. CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la información obtenida en la presente investigación, estamos en condiciones de afirmar que nuestra hipótesis se confirma, en virtud de que un 80.40% de los participantes afirman que la descripción de puestos no está por escrito, por lo que es indiscutible la manifestación de deficiencias, como es el caso el de recurrir a otras personas para la realización de sus obligaciones, y desde luego se puede traducir en evasión de responsabilidades, además que en un 17.07% opinan que tiene más cargas de trabajo que otros; y por si fuera poco el 21.96% no está aprovechado.

También consideran los participantes que las oportunidades son mínimas para poder desenvolverse dentro de su unidad de trabajo, lo que se traducirá sin duda en deficiencias y productividad inadecuada.

Por otra parte y desde el punto de vista capacitación y adiestramiento, se detecta recursos económicos mal aprovechados, porque los programas a los que se ajusta el personal, por lo menos en un 50% no se ajusta a lo que el individuo espera de éstos. Todo lo anterior sin tomar en cuenta que el diseño de los puestos en nuestros días es necesario se haya tomado en cuenta al individuo, con el fin de que contemple el puesto como un reto con posibilidades de realización, y por ende acepte convencido las responsabilidades que le son propias, y por último la deficiencia es aún más marcada porque el 40.25% es contratado en base a recomendaciones y no al perfil del puesto.

Tomando en cuenta lo anterior llegamos a la conclusión que mientras no se le dé la importancia que amerita el análisis de puestos, sus efectos se traducirán en desajustes del hombre al puesto con sus respectivas repercusiones, tal es el caso de esta empresa que no ha vislumbrado los beneficios que ofrece en el sentido de ser más certeros en la selección de personal, y no fundamentarse en métodos empíricos.

Por lo que toca a los incrementos salariales es necesario estimular al personal en base a su rendimiento y que desde luego tendrá como punto de partida la descripción de puestos, y no meramente por ajustes salariales.

Nos percatamos a la vez que más del 50% están desajustados al puesto, en virtud ya sea de que podrían desempeñar de una manera más adecuada otros puestos o que tienen la capacidad de absorber otras actividades, o bien tienen un exceso de cargas de trabajo por lo que no se puede negar que dichas irregularidades se traduzcan en un comportamiento que bien puede ser negativo para la organización, sobre todo en objetivos que exijan la colaboración y entrega de la gente.

Como ya se comentó anteriormente, no es discutible que en nuestros días la necesidad que se tiene de una mayor participación del hombre en la organización y que es de lo que se carece y de lo que tanto se quejan los integrantes del grupo de dirección, y en base a lo detectado, más del 40.25% considera que si se les diera más confianza y si se les considerara como personas maduras, los resultados que se esperan de ellos serían más favorables. Creemos por tanto que se deben de buscar alternativas que nos permitan hacer entrever con la descripción que sus ocupantes también están comprometidos con los objetivos generales de la organización, y para lo cual es indispensable su correcta integración.

Otro aspecto que encontramos interesante y que además fué uno - de nuestros objetivos se refiere a que los incrementos salaria - les en un 71.95% se otorgan en base a ajustes generales más que a los resultados de la gente; por lo que también observamos es - que la evaluación del personal parte principalmente, para ser fa - vorable o desfavorable, en un 35% en las relaciones interperso - nales que se tengan con el nivel inmediato superior, por lo que se denota una marcada subjetividad en estos puntos.

Es interesante para nosotros el haber detectado que la capacita - ción y el adiestramiento que se otorga no es afín a lo que el in - dividuo espera, desde luego pensando en sus necesidades, y aun - que sabemos que la detección de dichas necesidades es más comple - ja, sí al menos por el indicio detectado, nos hace suponer que - existen irregularidades en la materia.

Esperamos pues que la presente investigación sirva de reflexión en cuanto a la importancia que tiene la descripción de puestos - para toda organización como partiendo desde luego de los múlti - ples beneficios que ofrece la correcta utilización de esta herra - mienta administrativa.

8. RECOMENDACIONES

Al tomar en cuenta las deficiencias de la empresa investigada y las características de la misma, se le propone implantar la técnica del análisis de puestos, utilizando el método de cuestionario y entrevista, lo cual traerá beneficios como:

- La participación máxima de los jefes de departamento y empleados
- Por ser un método sistemático permitirá que tanto el jefe como el empleado estén de acuerdo en lo referente a las funciones de cada puesto, todo esto basado en el cuestionario y la entrevista respectiva. Esta requerirá menos tiempo y los resultados del análisis serán más acelerados.
- Los cuestionarios serán de gran ayuda tanto para los jefes, empleados y el mismo departamento de personal para ver los puestos y sus condiciones en forma más completa.
- Con este método se evitará que se omita algún dato importante.

Los cuestionarios y entrevistas se tendrán que aplicar a todo el personal de la Institución en virtud de que su número no es excesivo para dicho método.

Se propone a la empresa, si no cuenta dentro de su personal con algún elemento con los conocimientos necesarios o básicos sobre esta técnica, la contratación de analistas, que por el número de puestos y personas a encuestar no deberá excederse de cinco, los cuales reportarán directamente al coordinador del estudio.

Estos analistas deberán ser de preferencia estudiantes de las carreras de Licenciado en Administración, Psicología o Relaciones Industriales y deberán cubrir características personales tales como, capacidad de mantener buenas relaciones con las personas, facilidad de palabra y buena presentación, personalidad amistosa, actitud comprensiva, paciente, etc. y tener capacidad para analizar e interpretar datos, ejecutar planes y operaciones, entender y emplear las palabras en forma efectiva, redactar en forma clara y concisa, capacidad de trabajar por sí mismos.

Estos analistas serán contratados por obra determinada y su sueldo será de acuerdo a las posibilidades y políticas de la empresa.

El Departamento de Personal será el responsable tanto de planear y organizar la implantación del sistema como la presentación del programa a la Dirección General a través de la Gerencia Administrativa a la cual pertenece, con el objeto de obtener la autorización y apoyo completo.

Las actividades que deberán realizar son:

Deberá presentarse el estudio propuesto a la Dirección General.

Esto se tendrá que hacer con el fin de obtener la autorización y apoyo de ese nivel por lo cual el jefe de personal con el Gerente Administrativo, realizará la presentación que cubrirá las diferentes necesidades de información.

Dicho plan deberá cubrir aspectos tales como: la naturaleza del análisis de puesto, objetivos principales, necesidades de la empresa en particular, la experiencia de otras compañías en el análisis, la forma en que cubrirá las necesidades expresas, las limitaciones de estos planes y los efectos de estos costos.

En lo que se refiere a las necesidades expresas se deberá tratar la problemática que vive la empresa por la carencia de esas técnicas, mencionando el alto índice de rotación que existe, descontento y motivación del personal, incertidumbre de las obligaciones, desconocimiento de las cualidades y responsabilidades, la dificultad de exigir el exacto cumplimiento de obligaciones, la selección y adiestramiento de personal puramente empírico, etc.

En cuanto al efecto es importante considerar los costos de instalación, como son la papelería, formatos, sueldo de analistas, etc. y los costos de operación, éstos es los resultados que posiblemente se proyectarán en la nómina.

Una vez obtenida la autorización y apoyo de la Dirección General, se presentará el programa a las diferentes sub-direcciones que conforman la empresa y al resto del personal.

Esto deberá hacerse mediante juntas, boletines, memorándums, audiovisuales, etc. según sea el caso, y se abarcará la información como ventajas esperadas con su instalación, campo de aplicación, los diferentes pasos que cubrirán, etc.

Es importante que todo el personal de la organización esté informado de la realización del estudio, la importancia y alcances que tendrá el mismo.

Después de haber sido informado el personal, se procederá a la contratación de los analistas externos con las características antes mencionadas, los cuales requerirán de un período para familiarizarse con la organización y su problemática, mediante una adecuada capacitación.

El responsable de la planeación y de la dirección de la capacitación de los analistas será directamente el jefe de personal.

Los pasos que deberá seguir la capacitación serán:

- a).- Qué los analistas estudien literatura sobre análisis de puestos,
- b).- Qué los analistas practiquen entrevistas.
- c).- Realización de juntas con el jefe de personal con el fin de definir los detalles de lo que van a hacer y cómo lo van a realizar.

El programa de capacitación deberá contener los siguientes aspectos:

A).- Inducción a la empresa. Deberá proporcionarse al analista información acerca de la empresa, tal como giro de la empresa, su estructura orgánica, los principales funcionarios, políticas generales de la empresa, los diferentes puestos y el número de personas que los ocupan, las funciones principales de cada una de las áreas que integran a la organización, etc.

B).- Se impartirá a los analistas un curso sobre los diferentes métodos del análisis de puestos, sus beneficios y recomendaciones en cada uno, haciendo énfasis sobre el método elegido a aplicarse en la empresa, cubriendo aspectos como:

- ¿ El por qué se eligió este método ?.
- ¿ Por qué es importante obtener datos precisos y completos sobre los trabajos ?.
- ¿Cuál va a ser la utilidad de la información ?.

El grupo de los analistas contratados deberá también ser capacitado-

en la mecánica del trabajo que van a realizar como son:

Obtención de los datos sobre los trabajos.

Análisis de estos datos.

Organización y registro de ellos.

La forma del cuestionario deberá ser explicada al analista con objeto que pueda entenderla perfectamente y sea capaz de contestar preguntas respecto a ellas.

Se trata que el grupo de analistas discuta la hoja de instrucciones para contestar el cuestionario con el fin de que ellos puedan interpretarla para otros; se les debe enseñar cómo deben ser distribuidos.

Se le indicará a cada analista qué áreas o qué departamentos le corresponde trabajar para que planeen con cada uno de los Jefes de departamento y/o Gerente la explicación del cuestionario y de la parte de instrucciones a los empleados que van a llenarla. Esto se deberá llevar a cabo mediante juntas departamentales o de áreas dependiendo el número de personas (no más de 10 en cada junta) y la persona encargada de dirigirla será el jefe del área con apoyo del analista.

Durante esta junta, los cuestionarios deben ser distribuidos y explicados. El instructivo y cuestionario que se proponen utilizar, se presentan a continuación:

Parte I.- Del empleado.

El propósito de este cuestionario es el de obtener una descripción clara y completa del puesto que usted desempeña y de las

tarcas o deberes del mismo para fines de análisis y clasificación.

Antes de llenar el cuestionario contestando las primeras 10 preguntas que contiene, sírvase leer detenidamente las instrucciones que se detallan adelante.

Al elaborarlo no debe usted hacer referencia a su habilidad o cualidades personales en su trabajo, ni a su preparación o experiencia, así como tampoco deberá copiar las contestaciones dadas por otras personas, aunque usted crea que el trabajo de éstas es similar al suyo, es importante para el análisis y clasificación de su puesto, obtener su información personal, formulada con sus propias palabras.

Al finalizar, firme el cuestionario y entréguelo a su jefe inmediato para su correspondiente revisión y opinión.

Instrucciones sobre las preguntas del 1 al 10.

- 1.- Escriba el nombre o título del puesto que usted ocupa.
- 2.- Escriba el nombre del departamento en que usted trabaja.
- 3.- Escriba el nombre de la sección en que usted trabaja.
- 4.- Indique el tiempo que tiene usted ocupando el puesto.
- 5.- Ponga su nombre completo (nombre, apellido paterno, apellido materno. Si es usted casada ponga su nombre de soltera y al final el apellido de su esposo).
- 6.- Describa cuidadosamente y lo más exacto posible las actividades diarias constantes que ejecuta en el puesto que desempeña.

ESTA ES LA PARTE MAS IMPORTANTE DEL CUESTIONARIO. La actividad o parte de su trabajo que le consuma más tiempo debe figurar - en primer término y a continuación sus otras labores en orden descendente, anotando las horas a la semana que dedica a cada una de ellas. A continuación describa las actividades periódicas a intervalos regulares y el tiempo en horas que le toma - realizarlas. Por último describa las actividades eventuales - a intervalos irregulares y el tiempo en horas que le toma desarollarlas. Es necesario que al describir su trabajo, vaya indicando de una vez que parte del mismo requiere instrucciones especiales de su jefe. Sea concreto y conciso al describir su trabajo, generalizándolo para evitar detalles innecesarios, - pero sin omitir las atribuciones que considera más importantes y esenciales, a fin de que se pueda apreciar la clase de trabajo que usted realiza. Al final de la descripción, indique cual de las labores asignadas a su puesto considera de mayor importancia. Si le hace falta espacio, utilice hojas adicionales.

- 7.- Indique el nombre de su jefe inmediato y el título del puesto que desempeña.
- 8.- Si usted tiene personal bajo su mando o al que usted revise su trabajo, dándoles instrucciones sobre el mismo, haga una - lista de sus nombres y puestos. En caso de no tener a nadie - bajo su mando, deje el espacio en blanco.
- 9.- Enumere el equipo o máquinas de oficina que usted use o manipule en conexión con su trabajo.
- 10.- Cuando su trabajo está terminado, ¿ a qué clase de revisión - es sometida? ¿ las decisiones que usted toma en el curso de sus labores, son finales o tiene que someterlas a decisión final? ¿quién revisa su trabajo y con qué propósito?.

Parte II.- Del jefe inmediato.

Cuando los empleados bajo su dirección, le entreguen los cuestionarios contestados y firmados, proceda a la revisión de cada uno para constatar su exactitud. Luego conteste las preguntas numeradas del 11 al 14. Ningún jefe inmediato ni ninguna otra persona - deberá hacer alteraciones o cambios en la información proporcionada por el empleado subalterno, limitándose a consignar su opinión en el espacio marcado con el número 11.

En el caso de existir puestos vacantes o si un empleado por algún motivo no pudiera llenar el cuestionario, el jefe inmediato procedería a hacerlo lo más exacto posible, con las atribuciones asignadas al puesto, indicando las razones por las cuales fué contestado por él y no por el empleado.

Instrucciones sobre las preguntas del 11 al 14.

- 11.- Lea detenidamente la información proporcionada por el empleado (preguntas 1 al 10). Si está usted de acuerdo, indique que están correctas y completas. Si encuentra que no están bien, haga las correcciones en este espacio o en una hoja adicional, ya sea para ampliar o disminuir los deberes y responsabilidades del puesto y el grado de supervisión ejercida sobre el mismo.
- 12.- La contestación a esta pregunta será de mucha utilidad para fines de análisis y clasificación del puesto. Indique en forma terminante cual es la atribución que usted considere más importante entre las que tiene asignadas el puesto de que se trate y que sea determinante del mismo.

13.- De los requisitos listados, en su opinión, indique cuales -
son necesarios para el puesto de que se trate.

14.- Considerando solamente los deberes y responsabilidades del
puesto y NO LAS CUALIDADES DE LA PERSONA QUE LO DESEMPEÑA,
indique qué requisitos adicionales buscaría usted en la -
persona a quién quisiera seleccionar para ocupar el puesto
suponiéndole vacante.

Quando termine de revisar y contestar las preguntas 11 al 14, -
anote la fecha, firme el cuestionario y entréguelo al responsable
del estudio.

**CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS Y CLASIFICACION
DE PUESTOS.**

- 1.- Título del puesto.; _____
- 2.- Departamento _____ 3.- Sección _____
- 4.- Tiempo de ocupar el puesto: _____
- 5.- Nombre de la persona que ocupa el puesto: _____

6.- Describa a continuación el trabajo que tiene a su cargo, consignando en primer lugar el que le consume más tiempo y luego las otras labores en orden descendente. **ESTA ES LA PARTE MAS-IMPORTANTE DEL CUESTIONARIO.** Use sus propias palabras y describa claramente sus deberes para que aún personas que no están familiarizadas con su trabajo entiendan exactamente lo que usted hace. Anote en horas por semana el tiempo que dedica a cada deber.

DEBERES O TRABAJOS QUE EJECUTA	HORAS A LA SEMANA

(Si hace falta espacio utilice una hoja adicional).

7.- Nombre y puesto de su jefe inmediato:

8.- Dé los nombres y título de los puestos de todos los empleados que trabajen a sus órdenes. Si no tiene ninguno, deje el espacio en blanco.

9.- Anote los nombres de las máquinas o equipo que usa usted para el desarrollo de su trabajo.

10.- Diga a qué clase de revisión se somete su trabajo, quién lo lleva a cabo y con qué propósito:

CERTIFICO que he leído las instrucciones que figuran en este cuestionario y que considero que mis contestaciones son correctas y completas.

Fecha:

Firma:

Declaraciones del jefe inmediato:

11.- Las contestaciones dadas por el empleado están correctas y completas, con las siguientes excepciones:

12.- Indique cual es la atribución de este puesto que usted considera de mayor importancia:

13.- El desempeño de este puesto requiere de:

- | | | | | | | |
|-------------------------------|----|-----|----|-----|------------------|------------------|
| a) Meganografía | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| b) Taquígrafa | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| c) Manejo de Archivos | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| d) Calculadora | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| e) Manejo de tiempo | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| f) Manejo de coche | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| g) Disponibilidad para viajar | Si | ___ | No | ___ | % de tiempo | ___ |
| h) Manejo de Efectivo | Si | ___ | No | ___ | Límite máximo | ___ |
| i) Conocimientos Especiales | Si | ___ | No | ___ | ¿Cuáles? | ___ |
| <hr/> <hr/> | | | | | | |
| j) Contabilidad | Si | ___ | No | ___ | Area | ___ |
| k) Experiencia previa | Si | ___ | No | ___ | Dentro de la Cía | ___ |
| | | | | | | _____ años. |
| | | | | | | Fuera de la Cía. |
| | | | | | | _____ años. |

l) En qué puesto (s): _____

m) Escolaridad:

Primaria completa: Si _____ No _____
Secundaria completa: Si _____ No _____
Preparatoria completa: Si _____ No _____
Carrera corta: Si _____ No _____ ¿Cuál? _____
Licenciatura: Si _____ No _____ ¿Cuál? _____
Cursos especiales: Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

n) Acceso a datos confidenciales Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

o) Toma de decisiones difíciles Si _____ No _____

p) Solución de problemas normales Si _____ No _____

q) Iniciativa normal Si _____ No _____

r) Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil _____

s) Presentación: Si _____ No _____

t) Don de mando: Si _____ No _____

14.- Indique los requisitos adicionales que usted cree deben exigirse para llenar una vacante de este puesto. Tenga presente los requisitos de la plaza y no las cualidades de la persona que hoy la desempeña.

Fecha:

Firma del jefe inmediato:

Procedimiento para el análisis de puestos.

Primeramente, el analista entrevistará al empleado y al supervisor con objeto de obtener toda la información sobre el puesto, así como las condiciones sobre las cuales se realiza.

Antes de llevar a cabo el análisis de los puestos, deberán identificarse los puestos existentes y para ello procederemos a identificar las unidades organizativas de la organización, mediante entrevistas con el jefe de cada una de ellas para verificar organigramas, niveles y relaciones jerárquicas..

Una vez identificados los puestos, se preparará el inventario de los mismos, que consistirá en una relación para cada unidad organizativa de todos los puestos, sus títulos y el número de empleados. Para tal efecto se sugiere el cuadro siguiente:

UNIDAD ORGANIZATIVA	TITULO DEL PUESTO	No. DE EMPLEADOS

Asimismo se propone para el estudio de la organización, el uso de las siguientes formas:

Hoja guía para el entrevistador. Cuyo objeto será el asegurar que el analista no pase por alto ningún aspecto pertinente al llevar a cabo la entrevista.

Hoja de datos de análisis de puestos.- Cuyo objeto será proporcionar al analista la forma para el registro de los datos que obtiene durante el curso de la observación y de la entrevista sobre el puesto.

El personal que deberá proporcionar los datos, serán tanto los empleados de cada uno de los puestos analizados, como sus jefes, - con el objeto de verificar la información.

El analista mostrará la información a ambos, aclarando los puntos discutibles y cuando se haya acordado que los datos son precisos y completos, el analista pedirá al empleado y su jefe que certifiquen su aprobación mediante sus firmas.

Los empleados que suministrarán la información sobre los puestos serán preparados para esta función, a través de juntas, conferencias, boletines y hojas de instrucción.

Elaboración de la descripción de puestos:

Los mismos analistas de puesto serán quienes redacten las descripciones de puestos, supervisados por los encargados de la implantación.

A cada uno de los analistas se les entregará un manual de descripciones de puesto, manual que deberá contener:

- Definición de descripción de puesto.
- Propósito de la descripción de puesto.
- Partes que forman una descripción de puesto.
- Forma de redactar una descripción de puesto.
- Formato a usar.

Los formatos a utilizar se presentan a continuación:

Descripción de Puestos.

TITULO: _____	
TITULO DEL JEFE INMEDIATO: _____	FECHA _____
UBICACION DEL PUESTO: _____	GERENCIA _____
DIRECCION: _____	
DEPARTAMENTO _____	

OCUPANTE DEL PUESTO:	SUPERVISOR:	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE _____	NOMBRE: _____	NOMBRE: _____	NOMBRE _____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
FIRMA	FIRMA	FIRMA	FIRMA

DESCRIPCION GENERICA:

RELACION DE AUTORIDAD: (PUESTOS QUE EL TITULAR SUPERVISA DIRECTAMENTE:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

EDAD: _____

SEXO: _____

ESCOLARIDAD: _____

EXPERIENCIA: _____

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: _____

HABILIDAD EN: _____

Descripción Especifica.

Por último para efectos de la revisión del análisis de puestos, se propone el formato siguiente:

ANÁLISIS DE PUESTOS
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

PUESTO				CLAVE	
DEPARTAMENTO			SECCION		
UBICACION			PERSONAS EN EL PUESTO		
CALLE	NUMERO	PISO	CIUDAD	NUMERO	LETRA
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			REVISADO POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR.		
REVISADO POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL ANALISTA		FECHA DEL ANALISIS	
1a. REVISION DEL ANALISIS		2a. REVISION DEL ANALISIS		3a. REVISION DEL ANALISIS	
NOMBRE		NOMBRE		NOMBRE	
FECHA		FECHA		FECHA	
REPORTA A:					
REPORTAN:					
DESCRIPCION GENERAL					

BIBLIOGRAFIA

<u>AUTOR</u>	<u>TITULO</u>
Arias Galicia, Fernando	Administración de Recursos Humanos. 2a. Edición - Ed. Trillas México 1981, 525 pp.
B. Flippo, Edwin	Principios de Administración de Personal. Ed. Mac. Graw - Hill México, 1978.
Cruden, Sherman	Administración de Personal Ed. C.E.C.S.A. México 1979, 661 pp.
Garza Mercado, Ario.	Manual de Técnicas de Investigación. Colegio de México México 1972, 187 pp.
Lanham, E.	Valuación de Puestos Ed. C.E.C.S.A. México 1982, 490 pp.
Milton L. Blum James E. Naylor	Psicología Industrial Ed. Trillas México 1983.
Orozco R., Jorge E.	Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal Fondo Editorial Confederación Patronal de la República Mexicana. México 1980, 321 pp.
Pardinas, Felipe	Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Vigésimoquinta Edición Ed. Siglo XXI México 1982, 212 pp.

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Personal
Primera parte.
Ed. Limusa
México 1983, 235 pp.

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Personal
Segunda Parte
Ed. Limusa
México 1983, 227 pp.

Reyes Ponce, Agustín

Análisis de Puestos
Ed. Limusa
México 1982, 96 pp.

Rufz Rueda, Luis

Legislación Mexicana relativa
a los Seguros Privados
Ed. Revista Mexicana de Seguros.
México 1954, 471 pp.

Trueba Urbina, Alberto

Ley Federal del Trabajo de 1970
Reforma Procesal de 1980
45a. Edición. Ed. Porrúa
México 1981, 939 pp.

Terry, George R.

Principios de Administración
Ed. C.E.C.S.A.
México 1974, 879 pp.

Varela Juárez, Ricardo A.
Gaona López, Francisco

Subsistema de Remuneraciones
Centro Nacional de Productividad
México 1982, 208 pp.