



8
207
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

**ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN LA
INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
P R E S E N T A N
MARIA ANTONIA RUBIO ALMARAZ
JAVIER HERNANDEZ VARGAS**

MEXICO, D. F.

FALLA DE CRIGEN

1988



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

	Página
Introducción	1
Capítulo 1 Antecedentes y Características de la Industria Mueblera	
1.1 Definición de Muebles de Madera	6
1.2 Diagrama del Proceso para la Fabricación de Muebles	6
1.3 Diagnóstico Macroeconómico	10
1.3.1 Relación con el Producto Interno Bruto	10
1.3.2 Evolución de la Rama	11
1.3.3 Evolución del Empleo y Remuneraciones	13
1.3.4 Evolución del Mercado	15
1.3.5 Insumo Principal	18
1.3.6 Indicadores Financieros	19
1.3.7 Productividad de la Inversión	19
1.3.8 Evolución de la Inversión	20
1.3.9 Materia Prima	21
1.4 Diagnóstico Microeconómico de la Industria Mueblera	
1.4.1 Problemas y Causas	24
1.4.2 Programa de acción inmediata (alternativas de solución)	31
1.5 Propósito del Capítulo	35

Capítulo 2	El Análisis y La Descripción de Puestos	
2.1	Introducción	36
2.2	Definiciones de Análisis de Puestos	37
2.3	Finalidad del Análisis de Puestos	40
2.3.1	Reclutamiento	40
2.3.2	Selección e Inducción	40
2.3.3	Capacitación y Adiestramiento	40
2.3.4	Promociones y Transferencias	41
2.3.5	Valuación de Puestos	41
2.3.6	Calificación de Méritos	41
2.3.7	Organización y Reorganización	41
2.4	Métodos de Obtención del Análisis	42
2.4.1	Método de Observación	43
2.4.1.1	Tipos de Observación	43
2.4.1.2	Procedimiento	44
2.4.2	Método de Cuestionario	45
2.4.2.1	Tipos de Cuestionarios	46
2.4.2.2	Procedimiento	47
2.4.3	Método de Entrevista	48
2.4.3.1	Tipos de Entrevista	48
2.4.3.2	Procedimiento	50
2.5	Fases del Análisis de Puestos	51
2.5.1	Fase de Planeación	51
2.5.2	Fase de Preparación	53
2.5.3	Fase de Ejecución	53

		Página
2.6	Estructura del Análisis de Puestos	54
Capítulo 3	Metodología de Investigación Utilizada	
3.1	Problemática y Justificación de la - Investigación	56
3.2	Objetivos	57
3.3	Hipótesis	57
3.4	Universo y Muestra	58
3.4.1	Universo	59
3.4.2	Muestra	60
3.5	Aplicación de la Entrevista y sus -- Resultados	62
Capítulo 4	Caso Práctico: Las Descripciones de_ Puestos Propuestas	
4.1	Planteamiento del Problema	72
4.2	Planeación	72
4.3	Recopilación de Datos	74
4.4	Procesamiento de Datos	76
4.5	Explicación e Interpretación	77
4.6	Comunicación y Solución	79
	Descripciones de Puestos	82

	Página
Conclusiones y Recomendaciones	156
Anexos	161
Bibliografía	

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

En nuestro país muchas empresas pequeñas y medianas incluyen do a las del ramo industrial mueblero funcionan mediante la --- aplicación de una administración émpirica y limitante para su - buen desarrollo, lo cual no sólo obstaculiza el desenvolvimien- to de cada una sino que en conjunto afectan a toda la economía_ del país.

Hace algunos años, talleres del ramo industrial mueblero fun- cionaban con una administración totalmente familiar por el tra- dicionalismo que había imperado desde tiempos remotos en que el jefe de la familia ocupaba el nivel jerárquico mas alto en la - organización y los hijos o parientes mas cercanos los niveles - consecutivos.

Actualmente éste fenómeno ya no se repite de igual manera pe- ro aún prevalece la influencia en la que se confunde la empresa con la familia lo cual consideramos como un obstáculo para el - buen desarrollo y evolución de las empresas, mismas que ante és- ta situación crecen a paso acelerado y con muchas deficiencias_ por falta en ocasiones de la experiencia necesaria para saber - organizar y manejar un negocio.

Hacemos hincapie en éste punto ya que los empresarios por al- guna u otra razón no utilizan la infinidad de recursos técnicos con los que cuenta actualmente la administración moderna, uno - de ellos es la "Administración de Personal"; que ayuda en gran_ escala a tener y conformar personal de primera línea y que es - un factor muy importante para el crecimiento objetivo de las em- presas.

Nuestro interés se centro precisamente en éste tipo de pro--
blemas o sea en la aplicación de las técnicas de administración
de personal y especialmente en el análisis de puestos como téc--
nica primaria la que constituye el punto de partida y aplica--
ción de otras técnicas, como son: valuación de puestos, descrip--
ción de puestos, reclutamiento adecuado de personal para la se--
lección de él mismo, para programas de capacitación y desarro--
llo, fijar sistemas de higiene y seguridad industrial; y en ge--
neral para el mejoramiento de la administración de los Recursos
Humanos. Con ésto reafirmamos la importancia del análisis de --
puestos y su aplicación a las empresas muebleras en México, mis--
mas que día a día crecen más y consideramos que es de gran uti--
lidad la aplicación de ésta herramienta.

Por lo que respecta al objetivo de nuestro estudio está ----
orientado a :

Dar a conocer la situación que actualmente está pasando en -
la Industria Mueblera en cuanto a su organización, mostrando la
importancia que tiene la aplicación de una administración adecua--
da para la obtención de resultados óptimos en la producción, a--
demás de concientizar que el recurso humano requiere de la ma--
yor atención ya que éste es el factor que exige un continuo cam--
bio en su aspecto laboral renovando el mejoramiento progresivo_
de los métodos y técnicas.

De tal manera que el tomarlo en cuenta facilitara y promove--
ra la formación de los hábitos de trabajo que caracterizan a un
obrero.

Para el caso de nuestra investigación la técnica de análisis
de puestos se pretende que sirva como guía para aplicar en su -

totalidad las demas técnicas administrativas que permitan que una empresa cuente con nuevas perspectivas de desarrollo y dé oportunidad que los recursos técnicos, materiales y del recurso humano funcionen al ritmo de la economía del país y así lograr su mejor aprovechamiento.

Profundizando en lo fundamental de nuestro estudio nos planteamos los siguientes objetivos:

- Determinar cuales son los aspectos trascendentales a tomar en consideración en la función del análisis y descripción de puestos en la industria mueblera en México.
- Cuantificar hasta que grado una conciencia clara de lo que constituye El Análisis y La Descripción de Puestos, así como su importancia dentro del funcionamiento de una empresa.
- Evaluar la situación actual de la Industria Mueblera en el Distrito Federal, recopilando información de las mismas.
- Proponer sugerencias de como realizar un buen análisis detallado de los puestos tipo de la Industria Mueblera para que se tenga la debida atención que se merecen.

El desarrollo de ésta investigación se divide en cuatro capítulos:

Capítulo Uno. Antecedentes y características de la Industria mueblera; En éste expresamos lo que es un mueble de madera el proceso que sigue para su elaboración; diagnóstico macroeconómico de las industrias muebleras en México de acuerdo a los datos proporcionados por "La Camara Nacional de la Industria y la Transformación" (CANACINTRA); La evolución del mercado y del empleo y por consecuencia de las remuneraciones hasta el año de 1985 aproximadamente, los problemas y las causas a los que se -

enfrento; finalmente cuál es el propósito de haber incluido toda esta información financiera.

En el capítulo Dos. Es tratado el análisis y la descripción de puestos ennumerando una serie de definiciones de varios autores con el fin de contemplar la importancia del análisis de puestos como un proceso para determinar las características primordiales de un puesto y sus requerimientos.

La finalidad del análisis de puestos sirve para el reclutamiento, selección e inducción, capacitación y adiestramiento, y valuación de puestos, entre otras cosas y su necesidad de aplicarlo en los factores anteriores para contar con una buena organización en las empresas. Así también se describen cuales son los métodos para la obtención del análisis de puestos, tipos que existen en cada método y su procedimiento; como también las fases para realizarlo.

Corresponde al capítulo Tres. Presentar la investigación utilizada determinando la problemática y la justificación del Porqué de la misma sobre el análisis y descripción de puestos en éste tipo de industria presentandose los objetivos e hipótesis a comprobar, con base en esto se determino nuestro universo y muestra representativa. Se realiza una investigación previa desarrollando una entrevista a las empresas con un cuestionario piloto para saber como se encuentra su organización, tabulando estos datos y mostrando los resultados obtenidos.

En el capítulo Cuatro. Se describe la metodología empleada en la investigación, recopilando la información necesaria, el análisis y descripción de puestos (Propuesto), la forma en que se obtuvo el análisis de 3 puestos que predominan en éste tipo

de empresas cuales fueron los resultados y una descripción propuesta para cada puesto analizado el cual fué descrito en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión. Cabe recordar o mencionar que el análisis fué realizado al nivel operativo de las industrias muebleras.

Finalmente se dan las conclusiones que surgieron de la investigación y las recomendaciones que consideramos pertinentes.

El alcance que se pretende con éste estudio es el de dar una aportación al conocimiento en materia administrativa para los futuros administradores que día a día forman las Universidades tratando de crear una ética profesional innovadora. A su vez persigue orientar a los "negociantes y fabricantes" de la industria seleccionada. Sin embargo creemos necesario enfatizar que las empresas requieren de un proceso administrativo sin importar su giro, promoviendo el interés que deben tener en su organización, cuidar que su economía no se quebrante o que se incremente su producción a costa de explotar al máximo el factor humano, sino que se analicen el Por qué de la importancia de "El análisis y La descripción de Puestos".

Es preciso advertir que dicha investigación es resultado de la información verídica proporcionada en un 80% de las empresas medianas que se dedican a fabricar muebles de madera, lo anterior se desprende para estimular el pensamiento del lector a buscar nuevos problemas referentes al estudio de la administración y sus partes proponiendo nuevas perspectivas que mejoren ésta obra.

**Capítulo Uno ; Antecedentes y Características de la Industria
Mueblera**

1.0 ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

1.1 "Definición de Muebles de Madera

El sector de la industria mueblera se encuentra constituida por aquellas empresas que a través de diversos procedimientos de corte, torneado, ensamble, barnizado, tapizado y pulido fabrican mobiliario de madera para su uso en el hogar.

1.2 Proceso para la fabricación de muebles de madera

El proceso para la fabricación de muebles de madera y de aglomerado abarca basicamente las siguientes actividades:

A. Muebles de madera maciza.

A.1 Selección de Insumos. La madera maciza es un producto natural, extraída directamente de los árboles, cortada con aserraderos en variadas medidas estándares.

A.2 Proceso de Fabricación. El proceso utilizado para su manufactura consiste en la selección de la madera, dado que existen tres clases (primera, segunda y tercera), éstas maderas seran seleccionadas, conforme al trabajo que se vaya a desarrollar.

Una vez seleccionada la madera ésta se transporta hasta el lugar de máquinas donde se cepilla y se corta en las dimensiones deseadas para su uso, ya cortada y preparada se procede al ensamble o armado del mueble y finalmente se le da el acabado, de tallando el mueble y barnizandolo.

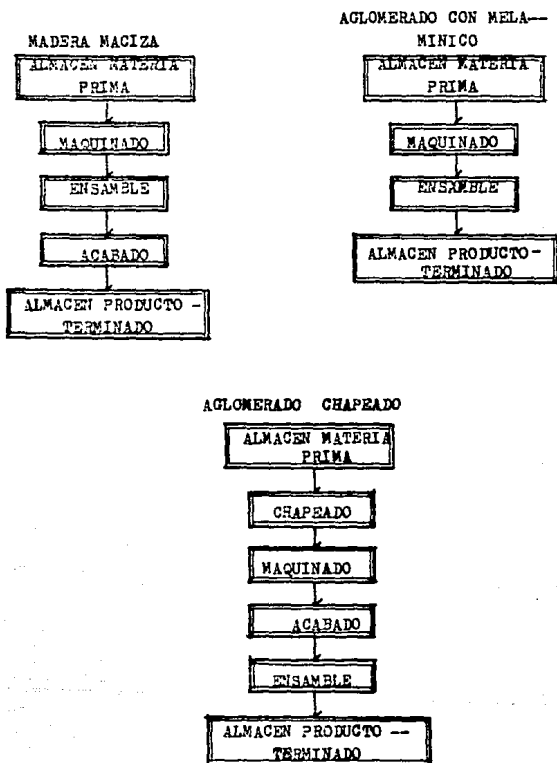
Realizada la operación anterior se transporta al almacén donde se guarda hasta su posterior venta.

- B. Muebles de Aglomerado con Melaminicos y Chapeado
- B.1 Insumos. El aglomerado es un producto elaborado a base de desperdicio o pequeños residuos de madera disueltos con un pegamento especial y como producto final se obtienen hojas de medida exacta y fácil manejo.
- B.1.1 Aglomerado con Melaminico. Este producto es similar al anterior pero con la variante de que el melaminico es un producto plástico y fabricado con diferentes tonos que dan la apariencia de ser madera; es pegado al aglomerado y se vende como un producto terminado para su posterior transformación.
- B.1.2 Aglomerado Chapeado. En éste caso se utilizan láminas de madera llamadas chapa.
- Así como existen diversas gamas de madera, como caoba, cedro, pino, ceiba, nogal, encino y otros; las láminas de chapa son extraídas de la misma madera.
- B.2 Proceso para la fabricación de muebles de aglomerado, se acude al almacén de materia prima, donde no es necesaria la selección del material ya que éste posee características de primera calidad.
- Se transporta a el lugar de máquinas y se cortan las hojas de acuerdo a las dimensiones requeridas (no es necesario cepillar), en el caso de ser chapa se pega antes de cortar y se procede del modo -

ya mencionado para cortar. Se arma o ensambla el -
mueble y se le da el terminado final de barniz por
último se almacena el mueble.

A manera de ilustración se muestra en el diagrama_
No. 1 el proceso para la fabricación de muebles de
madera.

Diagrama No. 1 PROCESO PARA LA FABRICACION DE NUEBLES DE MADERA



1.3 Diagnóstico Macroeconómico de los muebles de madera

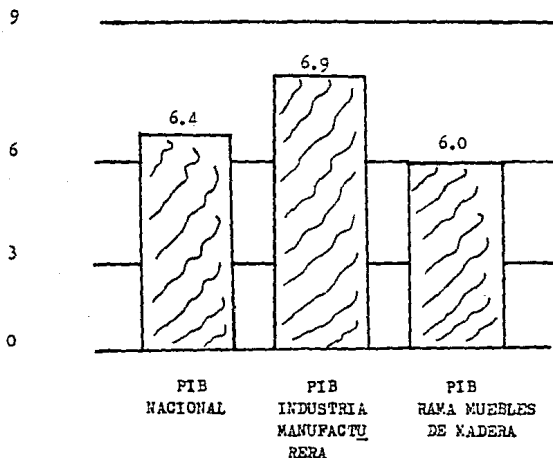
1.3.1 Relación con el Producto Interno Bruto (P.I.B)

Durante el período 1970-1980 la rama ha mostrado un menor dinamismo que el producto interno bruto nacional en dicho período el producto interno bruto de la economía creció a una tasa media anual de 6.4%, en tanto que el de la rama fué de 6.0% .

Del mismo modo, la rama experimentó un crecimiento menos dinámico respecto al sector manufacturero. La industria manufacturera creció a una tasa media anual de 6.9%, como lo podemos apreciar en el cuadro No. 1

CUADRO No. 1

TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO
PERIODO 1970 - 1980



1.3.2 Evolución de la Rama

Durante el período 1970-1980, el número de empresas - experimentó una tendencia decreciente.

En 1970 se encontraban registrados 3,594 establecimientos, cifra que disminuyó a 2,823 en 1975; para 1980 fueron 2,290 establecimientos.

La disminución en el número de empresas en el período de 1970-1975, se explica en parte, por la insuficiencia de materia prima que se presentó, problema que afectó a-

numerosas empresas pequeñas. La reducción que se reflejó en 1980 obedeció a que en los años 1976 y 1977 se experimentó nuevamente una contracción de la demanda, circunstancia que determinó el cierre de más empresas. Los pequeños establecimientos de carácter artesanal dedicados a la reparación y fabricación de muebles de madera no obstante ser numerosos, tienen una escasa participación en el mercado comercial.

En 1980, conforme a su magnitud 100 empresas grandes representaban sólo el 4.3% del número de establecimientos, sin embargo concentraban el 64.1% de los activos fijos brutos, el 45.3% de la inversión fija bruta y generaban el 66.4% de la producción bruta total de la rama.

Las empresas pequeñas, por otra parte, significaron el 54.4% de los establecimientos, y participaron con el 4.3% de los activos fijos brutos, el 7.0% de la inversión fija bruta, y el 2.2% de la producción bruta total (Ver Cuadro No. 2) .

CUADRO No. 2

INDICADORES DE CONCENTRACION DE LA RAMA

1 9 8 0

CONCEPTO	NUMERO DE EMPRESAS		ACTIVOS	INVERSION	PRODUCCION
		%	FIJOS BRUTOS (%)	FIJA BRUTA (%)	%
Grandes	100	4.3	64.1	45.3	66.4
Medianas	947	41.3	31.1	47.7	31.4
Pequeñas	1,243	54.4	4.8	7.0	2.2
T O T A L	2,290	100.0	100.0	100.0	100.0

En cuanto a la distribución geográfica de las empresas, cinco estados de la República agrupan el 56.3% a saber: el Distrito Federal con el 32.6% ; Jalisco con el 13.9% ; Michoacan con el 5.5% ; el Estado de México con el 4.7% y Nuevo Leon con el 4.6% . El 43.7% restante se agrupa en diferentes zonas del país.

Cabe mencionar que el Distrito Federal participaba con el 59% de la producción nacional de muebles

1.3.3 Evolución del empleo y remuneraciones

El ritmo de crecimiento promedio anual de generación de empleos ha sido del 2.1% . En promedio anual durante el período 1970-1990, hasta alcanzar en el último año 31,227 empleados en la fabricación de muebles de madera.

A nivel desagregado el mayor dinamismo en la generación de empleos se presenta en las empresas pequeñas de empleos se presenta en las empresas pequeñas y medianas.

en tanto que en las empresas grandes los aumentos en la producción se han basado en la utilización mas intensiva del capital.

Los sueldos, salarios y prestaciones pagados por la rama en 1970 alcanzaron \$ 519.2 millones para ascender a \$ 4,853.3 millones en 1980 lo que represento un incremento promedio anual de 25.1%. Las remuneraciones anuales por empleado pasaron de \$ 20,400 a \$ 155,400 en el mismo lapso (Ver Cuadro No. 3).

CUADRO No. 3

EVOLUCION DEL EMPLEO Y DE LAS REMUNERACIONES
1 9 7 0 - 1 9 8 0

C O N C E P T O	A Ñ O		
	1970	1975	1980
Número de empleados	25,488	24,257	31,227
Sueldos, salarios, prestaciones y reparto de utilidades (millones de pesos)	\$ 519.2	\$ 1,119.4	\$ 4,853.3
Remuneraciones por empleado (miles de pesos)	\$ 20,400	\$ 46.1	\$ 155.4

1.3.4 Evolución del Mercado

Durante el período 1970-1980 la oferta nacional de -- muebles de madera creció a una tasa media anual de 3.4%, presentando un incremento en el último año (1980) del orden de 1,980 miles de tipos de muebles.

En términos de valor la producción se multiplicó 3.9 veces en el período 1970-1980 al pasar de \$ 2,094 a --- \$ 18,651 millones.

Entre 1975 y 1976, se observa un debilitamiento en el ritmo de producción de la rama, atribuible tanto a una -- disminución de la demanda efectiva como a aumentos cre-- cientes en los costos de producción. Esta situación afec-- tó principalmente a las pequeñas empresas, muchas de las cuales tuvieron que salir de la rama.

Las grandes empresas lograron en general, sortear la -- crisis, e incluso algunas de ellas se beneficiaron con -- la desaparición de las pequeñas empresas, gracias a su -- capacidad financiera y tecnológica que les permitió in-- crementar su capacidad y productividad.

En base al ritmo de crecimiento en la construcción de viviendas en el país, y al de nuevos hogares, que para -- el período analizado fueron de 5.6% y 9.4% respectivamen-- te, se estimó que el crecimiento de la demanda de mue--- bles, excluyendo la generada por reposiciones, superó al de la oferta a partir de fines de 1981.

En la estructuración de la demanda, se observa una -- participación similar en los juegos de salas, comedores -- y accesorios diversos, representando cada uno de éstos -

tipos aproximadamente entre el 21 y 23% del total; el 33% restante correspondió a juegos de recámaras.

Debido principalmente a los costos de fletes, y en parte, a los aranceles que incidieron en la importación de muebles ésta fue prácticamente nula, y aunque se detectaron algunas compras en las franjas fronterizas del norte del país, no aparecieron registrados en las publicaciones estadísticas oficiales.

Por el contrario, las exportaciones de muebles y artefactos de madera fueron significativos; en 1975 alcanzaron la cifra de 2 millones 793 mil dólares, incrementándose un poco más de 14 millones de dólares para 1980, lo cual represento una tasa de crecimiento media anual de 38.2%, aunque debido a la actividad maquiladora resulto difícil evaluar el valor agregado efectivo. A nivel desagregado, las exportaciones de artefactos de madera fueron las más dinámicas al alcanzar una tasa de crecimiento de 43.5% anual durante el lapso 1975-1980, y al representar el 73.6% de las divisas generadas por la rama en el 1er. año, porcentaje que se incremento a 88.9% para el último año (Ver Cuadro No. 4)

CUADRO No. 4

EVOLUCION DEL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA
Período (1970 - 1980)

C O N C E P T O	P E R I O D O		
	1970	1975	1980
Producción			
Miles de juegos de muebles	1,422	1,567	1,980
Valor (Millones de Pesos)	2,094	4,922	18,651
Estructura porcentual de la demanda			
Recámaras	35	34	33
Salas	22	21	21
Comedores	20	21	23
D I V E R S O S	23	24	23
T o t a l	100	100	100
Comercio Exterior			
Importaciones	--	--	--
Exportaciones			
Muebles de Madera			
(Miles de Pesos)	--	455.8	237.8
Valor (Miles de Dólares)	--	736.2	1568.0
Artefactos de madera Toneladas	--	42	3900.0
Valor (Miles de Dólares)	--	2.1	12.5
Valor Total (Miles de Dólares)	--	2792.9	14068.0
P R E C I O S			
Indice de precios de la producción de la rama			
(1970 = 100)	100	187.0	579.8

Ahora bien en cuanto a las cifras correspondientes a la exportación de muebles de madera durante el lapso de 1979-1982, se advierte una constante disminución en su valor, al decrecer dichas ventas al exterior en 61.4% - como se muestra en el cuadro No. 5, en donde se puede apreciar las cifras hasta el año de 1983 (1er trimestre).

CUADRO No. 5

EXPORTACION MUEBLES DE MADERA

Fracc. 9403 a 01

A Ñ O S	VOLUMEN / PIEZAS	VALOR / DOLARES
1970	260,092	8,662,100
1980	143,466	6,105,300
1981	56,642	4,527,800
1982	58,643	3,340,900
1983	22,868	679,600

1.3.5 Insumo Principal

Dentro de las principales materias primas consumidas por la industria mueblera, destacan el tablero aglomerado, las chapas de madera, triplay, madera de caoba, pino y cedro; textiles tales como algodón, poliéster y lana; pinturas barnices y solventes; espuma de poliuretano laminados, plásticos y adhesivos.

Durante 1975-1980, los precios de los insumos princi-

pales experimentaron el siguiente incremento: el del tablón de madera fué de 278.6%; el de tableros de triplay fué de 266%; el de los tableros de fibra fué de 187.5% y de tableros aglomerados fué de 127.3% .

Por lo que correspondió al año de 1983 los precios del tablero aglomerado se incrementaron considerablemente durante los meses de enero a marzo en el orden del 164% aproximadamente.

1.3.6 Indicadores Financieros

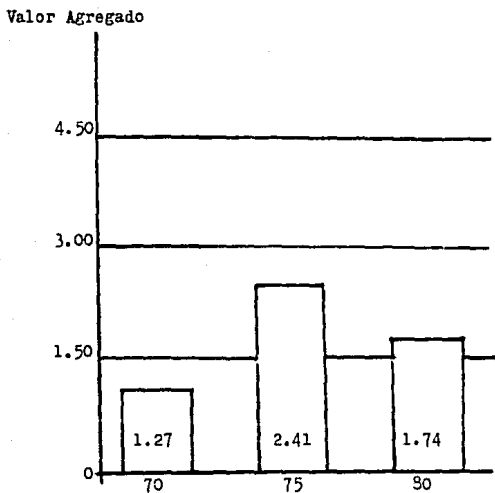
Durante el período 1970-1980, el comportamiento de la inversión de la rama, reflejó el esfuerzo de la planta industrial para adaptarse a la dinámica del mercado, así la tasa anual de crecimiento de la inversión fué de ---- 35.3%, alcanzando en el último año una cifra de \$ 1,214 millones de los cuales, el 64% se destinó a la compra de maquinaria y equipo.

1.3.7 Productividad de la inversión

La productividad de la inversión en 1970, fué por cada peso invertido del orden de \$ 1.27 al valor agregado relación que aumento a \$ 2.41 en 1975; para situarse durante 1980 en \$ 1.74 (Ver Cuadro No. 6)

CUADRO No. 6

PRODUCTIVIDAD DE LA INVERSION VALOR AGREGADO
 POR PESO INVERTIDO (P E S O)



1.3.8 Evolución de la inversión

Durante el período considerado, las utilidades de la_ rara aumentaron de \$ 371.4 millones en 1970 a \$ 3,491.1_ millones en 1980, lo que represento una tasa media de --

crecimiento de 25.1%, ritmo menor al alcanzado por las -
 ventas de la misma rama que crecieron a una tasa media -
 de 27.6% anual, al pasar de \$ 1,703.7 millones en 1970 -
 a \$ 19,503.3 millones en 1980, éste comportamiento signi-
 ficó que el margen de utilidades netos sobre ventas, va-
 riará de un nivel de 8.6% en 1970 a 7.1% en 1980 (Ver --
 Cuadro No. 7)

CUADRO No. 7

EVOLUCION DE LA INVERSION

Millones de Pesos

1 9 8 0

A Ñ O S	I N V E R S I O N	
	A n u a l	T o t a l
1970	\$ 766.2	\$ 10,753.2
1975	\$ 577.8	\$ 6,837.0
1976	\$ 1,329.9	\$ 10,862.9
1977	\$ 1,341.2	\$ 13,998.3
1978	\$ 2,319.7	\$ 14,115.2
1979	\$ 2,820.4	\$ 14,193.1
1980	\$ 2,975.5	\$ 16,666.7

1.3.9 Materia Prima

Se estima en 1981, que el volumen de producción de la
 industria nacional de tableros crecerá a una tasa media
 anual de 18% entre 1981 y 1985 lo que significaría un --

volúmen 2.3 veces mayor al alcanzado en 1980.

Sin embargo se contemplo que debido a la caída en la demanda interna, aunque se redujeron las expectativas de crecimiento de la industria, se podían generar montos importantes de producción para el mercado internacional.

Dentro de las cifras de producción, destacaron los tableros aglomerados que en 1981 representaron un poco más del 52% de la producción total de tableros, porcentaje que se estimó se incrementaría a un 63% en 1985.

Varias empresas que producían este tipo de tableros ampliaron su capacidad de producción y nuevas empresas se encontraban en un período de construcción, aunque con algunos problemas por la crisis por la que se atravesaba en ese tiempo.

En lo que se refiere a los tableros de triplay, se estima que su crecimiento sería menor al del promedio, situándose en un 10% anual, lo que reflejó en una disminución en su participación, sin embargo en términos de valor mantuvo su importancia por sus precios relativamente más elevados.

Por su parte, los tableros de fibra, disminuyeron ligeramente su participación en el total, debido a que su tasa de crecimiento sería de un poco menos del 15%.

Lo anterior permitió prever que hasta 1985 la industria mueblera no experimentaría problemas graves en cuanto al abastecimiento de su principal insumo, los tableros aglomerados. Pero sin embargo podía presentarse algunos problemas en el abastecimiento de maderas preciosas.

(Ver Cuadro No. 8)

CUADRO No. 8

EXPECTATIVA DE LA RAMA
1981 - 1985

C O N C E P T O	A Ñ O S				
	1981	1982	1983	1984	1985
Materia Prima Producción nacional de tableros de madera (miles de metros cúbicos).	594.0	700.9	827.1	976.0	1151.6
Ofertas de muebles de madera y artefactos de madera (miles de juegos)					
<u>Pronóstico "A"</u>					
Recámaras	705	735	780	820	855
Salas	445	470	500	535	570
Comedores	455	490	525	565	605
D I V E R S O S	490	525	545	570	600
T o t a l	2695	2220	2350	2490	2630
<u>Pronóstico "B"</u>					
Demanda de muebles y artefactos de madera (miles de juegos)	2213	2456	2722	3026	3360

Nota: Los datos de éste cuadro se ajustaron a la crisis del período que estamos citando la cual disminuyo la expectativa.

1.4 Diagnóstico Microeconómico de la Industria Mueblera

1.4.1 Problemas y Causas

Como resultado de la consulta directa a quienes viven día con día la problemática de la industria, se obtuvo - el siguiente consenso:

Problemas en orden jerárquico

1. Contracción de la demanda.
2. Incremento desproporcionados en precios de materias primas necesidad de aceptar condiciones que imponen - algunos proveedores que se desarrollan en un mercado oligopólico y concertado. Ocultando los insumos con fines especulativos, tanto de proveedores del sector público, como del privado.
3. Limitaciones en el acceso a financiamientos adecuados
4. Trámites complejos para la instalación, descentralización y crecimiento de la industria.
5. Limitantes para la exportación de productos de la industria mueblera.
6. Trabas para la importación temporal de insumos necesarios para la fabricación de muebles de exportación. - Burocratismo; Discriminación de la industria mueblera del interior del país frente a la de zonas fronterizas.
7. Falta de personal capacitado. El nivel de capacitación del personal promedio que labora en la industria mueblera es muy bajo al ser contratado por las empresas mas beneficiadas.
8. Normalización deficiente en la calidad de insumos y productos.
9. Competencia desleal.

Formas como se presentan los
los problemas

1. La situación que se creó en esta rama industrial, es que a pesar de que se está trabajando con márgenes de utilidad que solamente permiten mantener la planta industrial activa, el costo tan elevado de los insumos que transforman, no permitía ofrecer precios adecuados al nivel del poder adquisitivo que tenía el consumidor final, de tal suerte que, la demanda de sus productos bajaron considerablemente hasta el punto de que algunos industriales desaparecieron, y otros de no corregirse dicha situación corrían el peligro antes mencionado.
2. El hecho de que la rama estaba integrada, en su mayoría por industrias medianas y pequeñas, permitió que algunos proveedores pudieran imponer condiciones en precios y formas de pago, que estrangulaban la planta industrial. Las materias primas se incrementaron en un tiempo muy por arriba de los in-

Causas mas importantes

1. La recesión nacional
 2. Bajo poder adquisitivo de nuevos consumidores.
 3. Incremento desproporcionado de los insumos de la industria.
 4. Falta de una política que se integrara al sector productor de muebles, en el proceso de diseño y planeación de mobiliario y equipo para las casas de interés social.
 5. Operación inadecuada de los sistemas de financiamiento para mobiliario de consumo básico.
 6. Decreto que prohíbe la adquisición de mobiliario y equipo de oficina.
 7. Altas tasas impositivas Impuesto al valor agregado (IVA); e Impuesto sobre la renta (ISR).
1. Producción insuficiente de algunos insumos para cubrir los requerimientos de la demanda nacional.
 2. Aumento en los precios de los insumos, como reflejo de la inflación y la devaluación.
 3. Escasez u ocultamiento de algunas materias primas, principalmente las

2. (Continúa)

indices de inflación destacándose por su aumento, - las materias primas que - para su elaboración utili-zan las petroquímicas.

Por otra parte, las condi-ciones de pago, que antes eran normalmente de 30, - 60 y 90 días en la actuali-dad se limitan, como re-gla general a Cobro o De-volución (c.o.d.) o un máximo de 30 días.

3. En teoría, la industria -
mueblera cuenta con el --
apoyo de fondos financie-
ros por ejemplo, del Fon-
do de Garantía y Fomento
(FOGAIN). En la actuali-
dad se dice que en la rea-lidad sin embargo, éste -
acceso se ve entorpecido_
sobre todo, por el proble-
ma de los requisitos com-
plejos muy lejos del al-
cance de la capacidad ad-
ministrativa del indus-
trial mueblero medio.

Por otra parte, y por ---
circunstancias económicas
los costos de financia---
miento normal (no prefe---
rencial), eran prohibiti-
vos para la industria.

4. Como resultado de la con-
sideración del valor es--
tratégico de la industria
mueblera, el Gobierno no_

derivadas de la petroquí-
mica.

4. Exportaciones de insumos
que lograran mejores pro-
cios en el extranjero, --
afectando al precio nacio-
nal.

1. Inflación
2. Incrementos en tasas de in-terés.
3. Falta de comunicación y -
asesoría adecuados para --
cumplir con los requisitos
para el acceso a créditos_
preferenciales.
4. Falta de un paquete de fi-
nanciamiento para los con-
sumidores de muebles de in-terés social.

1. No consideración de la ra-
ma, por parte del sector -
público, como industria --
básica para las necesida--

4. (Continúa)

había estructurado una política sencilla, consistente y estable, con proyección a largo plazo, de apoyo a la industria mueblera ésta situación, dio lugar a que no existieran de hecho proyectos especialmente orientados a -- promover ésta industria -- intensiva en mano de obra

des del país.

5. En la actualidad y a pesar de los pronunciamientos que el sector público había realizado en favor de las exportaciones, como requerimiento esencial para superar la crisis, a la industria mueblera, -- que tiene gran potencial de exportación, no se le ha dado el apoyo directo que permitiera integrar puntos de vista, esfuerzos, promociones y objetivos comunes para hacer de ella la gran exportadora del beneficio al país. La actividad exportadora del sector se vio afectada también seriamente por las deficiencias en el transporte y por las trabas burocráticas en general.
1. Falta de espíritu de integración de los sectores público y privado en beneficio del país.
2. Burocratismo y trámites engorrosos a la exportación.
3. Desconocimiento de los estímulos promocionales para la exportación, por parte de los industriales.
4. Política de paridad, que -- desalienta la actividad exportadora.
5. Falta de promoción y dispersión de oportunidades de exportación por parte de las agrupaciones encargadas del Comercio Exterior en México.
6. Costo elevado del transporte.
7. Falta de conciencia de la importancia de las exportaciones, por parte de las autoridades aduanales que -- retienen innecesariamente los productos, aumentando sus costos y poniendo en pe

5. (Continúa)

6. Los industriales muebles--
ros de áreas geográficas_
fuera de las zonas fronte_
rizas son afectados por -
barreras y trabas para la
importación de insumos --
(materia prima y materia-
les), maquinaria y equipo
necesarios para el proce-
so productivo. En cambio_
a los industriales de las
zonas fronterizas se les_
concede con facilidad, --
permisos de importación -
temporal, proporcionando_
una competencia desleal,_
ya que muchos de sus pro-
ductos no son exclusivos_
de maquila para su venta_
al exterior, sino que en-
tran al mercado nacional.

ligro la oportunidad de la_
entrega.

1. Negativa de las autoridades para conceder permisos de - importación sin impuestos, para la industria mueblera que el país no estaba en ca- pacidad de producir y que - son necesarios para el pro- ceso productivo.
2. Falta de integración de de- manda de maquinaria y equi- po, a nivel intersectorial, para favorecer su fabrica- ción nacional a más bajo -- costo que los internaciona- les.
3. Política discriminatoria -- dentro de las mismas indus- trias, respecto a la impor- tación temporal de insumos, causando consecuencias en - cero al resto del sector.
4. La introducción ilegal des- de las franjas fronterizas al interior del país de pro- ductos terminados, que con- tienen insumos de importa- ción temporal, compitiendo con el resto de la industria
5. Falta de participación del sector industrial mueblero en los Comités de la Secre- taría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
6. Desconfianza de proveedores extranjeros, respecto a la capacidad de pago de los in- dustriales mexicanos debido

6. (Continúa)

- al control de cambios.
7. Arbitrariedad de los criterios arancelarios por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -- (SECOFI), y Aduanas, que -- provocan incertidumbre en -- los industriales importadores.
7. Pese a la disparidad tecnológica de las empresas muebleras, ya que coexisten empresas altamente tecnificadas con industrias a nivel artesanal, la tendencia es elevar el nivel tecnológico promedio mínimo, para que garantice competitividad en costos y calidad, no sólo ante el mercado interno, sino para la exportación. Lo anterior hizo necesario el formar una base amplia y estable, de personal calificado que pueda operar eficazmente la nueva tecnología de la industria mueblera.
8. Falta de normalización de la calidad de insumos y productos que permitieran establecer comparaciones correctas al usuarios de los mismos.
1. La predominancia de multitud de empresas pequeñas, que utilizan tecnologías rudimentarias y operar como empresas casi artesanales.
2. Carencia de programas sistemas y centros de capacitación adecuados.
3. Introducción y promoción de algunos criterios populistas en los conceptos oficiales de que evitan que ésta se convierta en instrumento práctico y eficaz de superación de los trabajadores y de su fuente de trabajo.
4. Falta de capacitación de lo importante de una organización de los ingenieros y técnicos de la industria, para el desarrollo de tecnologías y diseños apropiados a las necesidades del país.
1. Falta de apoyo de las dependencias y entidades del sector público a las normas ya establecidas en el Diario Oficial.
2. Falta de integración y apo-

8. (Continúa)

- yo a los Institutos y Laboratorios Autónomos ya existentes, que puedan colaborar en la evaluación y establecimiento de normas.
3. Falta de personal capacitado para efectuar pruebas independientes de control de calidad del sector mueblero.
9. Competencia desleal, ésta acontece, tanto en algunas empresas privadas, como del sector público que no cumplen con sus obligaciones fiscales y laborales.
1. Falta de capacidad para controlar el cumplimiento efectivo de las obligaciones de las empresas.
 2. Con frecuencia los contratos se otorgan no tanto con base en el trinomio; (Calidad precio y servicio), sino por consideraciones de índole personal.

1.4.2 Programa de Acción Inmediata (Alternativas de Solución)
Acciones de Organismos Empresariales y del Sector Público

Problema No. 1 Concentración de la Demanda

1. Promociones y apoyo de organismos oficiales a la exportación de muebles.
2. Que se otorgue a la fabricación de muebles los estímulos que se otorgan a los productos básicos.
3. Participación e integración del sector mueblero en los planes y proyectos de construcción de vivienda popular, escuelas, oficinas, estadios y otros.
4. Freno a las importaciones de productos terminados.
5. Revisar estructura de aprovechamiento forestal para mejorar costos y con ello, los precios del producto final.
6. Promover y difundir normas de calidad para los diferentes insumos, así como para los artículos que fabrican las industrias.

Problema No. 2 Incremento desproporcionado de los precios de la materia prima

1. Apoyar la formación por parte de los industriales, de uniones de crédito, asociaciones de compra y otras -- con la finalidad de abatir, vía volumen los costos de las materias primas.
2. Elaborar directorios y estadísticas que permitan que los industriales conozcan la realidad de su abastecimiento de materias primas y del mercado de sus productos.
3. Agilizar el otorgamiento de permisos de importación temporal de insumos para exportar en forma competitiva.
4. Otorgar apoyos financieros a las uniones de créditos y compras que establezcan los industriales.
5. Vigilar el costo de las materias primas que producen

las empresas procurando que se mantenga en precio razonablemente cercano al precio internacional de los insumos, una vez que se tomen en consideración los apoyos extraordinarios que suelen otorgar los países exportadores.

Problema No. 3 Limitaciones de acceso a financiamientos adecuados, acciones del sector público

1. Establecer un cajón de financiamiento para la industria mueblera.
2. Apoyo a las uniones de crédito.

Problema No. 4 Apoyo a la instalación, descentralización y crecimiento de la industria

1. Establecer estímulos especiales para la fabricación de muebles considerándolos como productos básicos.
2. Apoyo de los diferentes estados a la instalación de plantas industriales muebleras.

Problema No. 5 Limitaciones para la exportación, acciones del sector público

1. Ampliar la vigencia de los certificados de origen.
2. Dar un marco de política que permita al productor una visión a largo plazo que dé seguridad.
3. Libre exportación; mínimo trámite aduanal.
4. Normalización del producto para una mayor competitividad en la calidad.
5. Paridad única para que no se castiguen las exportaciones.
6. Hacer eficiente la ventanilla única de exportaciones.
7. Tomar en cuenta a los industriales en el diseño de las políticas de exportación que afecten al sector.
8. Establecer claridad y continuidad en las reglas del juego.
9. Promover y apoyar a la integración de industriales pa

ra construcción de consorcios de exportación.

10. Que el Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE) edite y difunda eficazmente información sobre las demandas de productos en el extranjero.

Problema No. 6 Trabas para la importación temporal de --
insumos para productos de exportación

1. Promover la participación del sector mueblero en los Comités de decisiones.
2. Liberar restricciones a la importación de refacciones herramientas y maquinaria para la industria mueblera.
3. Clasificación de derechos arancelarios por tipo de máquina.
4. Representación adecuada por el sector ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), en los Comités de importación.
5. Censos de industriales del ramo, para conocer necesidades.
6. Lograr clasificación correcta de aranceles y limitar el poder de las visitas aduanales.

Problema No. 7 Requerimientos de personal calificado

1. Apoyo a la creación de un centro de capacitación para la industria mueblera.
2. Apoyo ante lo que era La Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA), para integrar planes básicos de capacitación congruentes con las necesidades del sector.
3. Creación de un censo de necesidades, aportando información de asociados.
4. Apoyo a la creación de una especialización a nivel subprofesional universitario.

Problema No. 8 Normalización deficiente en la calidad de insumos y productos de la Industria Mueblera

1. Vigilar que las dependencias y entidades del sector público exijan que los muebles que compren, cumplan las normas ya establecidas en el Diario Oficial, para así evitar la competencia desleal de fabricantes que no cumplan las normas o la exigencia de comisiones.
2. Que los sectores público y privado apoyen decididamente las actividades de los Institutos y Laboratorios autónomos que puedan coadyuvar en la evaluación y establecimiento de normas.
3. Que los sectores público y privado apoyen la capacitación de personal para que en forma independiente puedan efectuar pruebas de control de calidad del sector mueblero.

Problemas No. 9 Competencia Desleal

1. Control y sanciones ejemplares con difusión masiva de empresas paraestatales y privadas que no cumplan con sus responsabilidades fiscales, laborales.
2. Pugnar para la eliminación de subsidios a paraestatales .
3. Elaborar un directorio industrial muy completo de los miembros de la industria, haciendo una correcta clasificación de sub-ramas.
4. Exigir la identificación del fabricante en los productos que tengan etiqueta".(1)

(1) "Programa Nacional de Desarrollo Industrial y Comercio Exterior del Plan Nacional de Desarrollo de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos" (Programas Integrales de desarrollo industrial y comercial.-Programa Sectorial de la Industria Mueblera) "Cámara Nacional de la Industria y La Transformación" (CANACINTRA) México, D.F. 1983.

1.5 Propósito del Capítulo

La finalidad de éste capítulo es que nuestros lectores a manera de introducción conocieran lo que es una fábrica de muebles su desarrollo y desenvolvimiento en el que juega un papel muy importante y significativo para la demanda laboral y principalmente para el desarrollo económico del país.

Otro punto que trata son los diferentes problemas que confrontan en un mercado complejo y de alto grado competitivo en el que el consumidor masivo tiene escaso poder adquisitivo, capacidad de producción y por ende el reducido financiamiento que se les proporciona.

Lo cual trae como resultado una posición de competencia desleal.

Notificando que dicha información se anexo por considerarse interesante para que se tenga un panorama de los cambios que sufre la Industria Mueblera y así desarrollar el tema deseado.

Capítulo Dos : Análisis y Descripción de Puestos

2.0 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

2.1 Introducción

En la actualidad se aprecia que infinidad de empresas se encuentran en situaciones difíciles por la falta de orientación profesional administrativa, dandonos cuenta que no existe una buena organización humana por contar con estructuras jerárquicas mal delineadas.

Nuestra investigación tiene precisamente el objetivo de plantear una de las técnicas mas importantes para el desarrollo de todo tipo de organizaciones y la cual es "El Análisis y Descripción de Puestos", técnica básica con la que debe iniciarse un estudio que se desee realizar en un organismo. A partir de allí se podrán aplicar otras técnicas de administración tendientes a una buena selección de personal, mejor administración de sueldos y salarios, elaboración de los manuales de organización y lo complementario una debida valuación de puestos.

Nosotros manejamos el análisis y descripción de puestos como primer punto para mejorar los sistemas de trabajo, y por eso prácticamente comprende sólo éstos dos términos "ANALISIS" y "DESCRIPCION"; cuyos elementos además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en tal forma que se pueda apreciar con toda precisión la secuencia de los mismos.

No sólo sirve para su fácil manejo y localización en el archivo, sino que también debe actualizarse por los distintos movimientos que sufren los puestos.

2.2 Definición de Análisis de Puestos

Como nota previa a éste punto creemos conveniente presentar los términos que manejaremos en el desarrollo de ésta exposición pretendiendo su comprensión por separado de los mismos.

Análisis : Es partir de los hechos generales a un he-
cho particular dividiendo sus partes con el
propósito de estudiarlas, detectando fallas
~~y~~ errores, y así proporcionar soluciones a
dichos problemas.

Descripción: Es la determinación concreta y detallada de
lo que haran cada trabajador en el puesto -
correspondiente en una forma ordenada y ---
acorde al mismo.

Puesto : Es un todo cuya magnitud cuenta con una se-
rie de actividades o tareas que realizan --
diariamente los individuos en su trabajo, -
actividades que deberan satisfacer las nece
sidades de las empresas.

Ahora bien contemplaremos diferentes definiciones que
estudiosos de ésta técnica nos han proporcionado en sus
obras con el fin de que se tenga una idea del tema que -
vamos a tratar.

Agustín Reyes Ponce define al análisis de puestos -
como: 'La técnica para organizar eficazmente los traba--
jos de una empresa y es indispensable para conocer con -
toda precisión lo que cada trabajador hace, las aptitu--

des que requiere para hacerlo bien'.

Fernando Arias Galicia expone primeramente que Análisis es 'Un método lógico 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 relaciones que existen entre las mismas'.

Así bien, el análisis de un puesto es: 'Un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos son los conocimientos, experiencias, habilidades y otros que deben satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado' .

F. Puy Hernández define que el análisis de puestos es: 'El proceso que determina en cada ocupación los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; así como el grado de habilidad y conocimientos que lo exigen' .

Idalberto Chiavenato dice que el análisis de puestos es: 'El proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los puestos, esa información es registrada inicialmente en las descripciones, para hacer el análisis de cada puesto éste dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones. Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la descripción y análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí; mientras la

descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, como lo hace y por que lo hace), el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño todo ésto para que a través del análisis como los puestos serán posteriormente evaluados para efecto de remuneraciones y debidamente clasificados para efecto de comparación'.

Wendell L. French afirma que como descripción de funciones se entiende 'Que son un resumen de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto, o sea las actitudes y creencias que las personas que interactúan con el interesado del puesto -- tiene acerca de lo que el interesado debe y no debe hacer'.

Considerando las definiciones antes expuestas y de acuerdo a las necesidades a las que los individuos se enfrentan al realizar sus actividades dentro de un puesto concluimos que análisis de puestos es: La técnica que nos permitira describir las actividades, obligaciones y responsabilidades que se realizan en un puesto así como permite conocer cuales son los requisitos mínimos que debe poseer el ocupante del puesto.

Lo anterior servira para tomar cualquier decisión relativa a una correcta utilización del factor humano como elemento de productividad empresarial.

2.3 Finalidad del Análisis de Puestos

El tomar como base de estudio al ramo industrial muelero, fué proque nos dimos cuenta que éste tipo de empresas en su mayoría en expansión sufre un crecimiento irracional y con innumerables problemas en sus recursos humanos factor clave para el logro de todo objetivo que se tenga.

Los beneficios que nos genera la aplicación del análisis de puestos los debe tomar muy en cuenta la empresa que la necesita y principalmente el departamento de recursos humanos, ya que los consideramos determinante para el buen funcionamiento de cualquier organismo.

Las descripciones de puestos tienen varios usos importantes los cuales surgen conforme a su desarrollo y de acuerdo a las necesidades de hombre-puesto, para nuestro interés mencionaremos algunos conceptos que resaltan su importancia:

- 2.3.1 "Reclutamiento. El análisis de puestos hace posible la elaboración de los perfiles de los puestos lo que facilita el reclutamiento, permitiendo establecer con precisión sus fuentes adecuadas.
- 2.3.2 Selección e Inducción. El perfil del puesto es además la premisa indispensable en la selección ya que conociendo con exactitud los requisitos del puesto se puede proceder realmente a una selección que lleve al hombre adecuado al puesto adecuado.
- 2.3.3 Capacitación y Adiestramiento. El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a la capacidad, ap-

titudes y conocimientos hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación y adiestramiento así como adoptar los métodos didácticos necesarios.

- 2.3.4 Promociones y Transferencias. Conociendo los requisitos del puesto se facilitan las promociones y transferencias del personal que posee dotes superiores a las que requiere el actual puesto.
- 2.3.5 Valuación de Puestos. La información que proporciona el análisis de puestos es la base indispensable para la valuación de puestos.
- 2.3.6 Calificación de Méritos. Conociendo los parámetros de los factores del análisis de puestos, hace más precisa la calificación de méritos ya que proporciona puntos precisos de referencia.
- 2.3.7 Organización y Reorganización. Los resultados del análisis de puestos nos permite delimitar perfectamente la responsabilidad, la autoridad las actividades que debe desarrollar el puesto así como la correcta posición del mismo en el organigrama de la empresa"⁽²⁾

Los puntos anteriores sirven de base para tener una información elemental y así poder tomar decisiones precisas.

(2) Peralta Jesús; Apuntes de la materia de Técnicas de Administración de Personal; Semestre 6o.; Universidad del Valle de México; Carrera Licenciado en Administración de Empresas; México, D.F. 1984.

2.4 Métodos de Obtención

"Aunque existan diferencias en cuanto a los resultados del análisis de puestos y de sus objetivos el proceso básico de obtención de la información es siempre necesario realizarlo y partiendo de aquí, y para que dichos fines de éste análisis se lleve a cabo se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos.

No hay que olvidar un aspecto muy importante, la obtención de confianza y cooperación de parte de los individuos que ocupan los puestos y que serán analizados. El analista es una persona que debe tener tacto, diplomacia conocimiento de lo que está haciendo, capacidad de observación general, y así pueda obtener datos relevantes del trabajo que se está desarrollando, una buena comunicación también es esencial el analista debe haber sido previamente instruido con respecto a los objetivos del programa, de la cooperación indispensable para su desarrollo y como afectaran las decisiones a los ocupantes de los puestos, saber como debiera obtenerse, catalogarse y procesarse la información.

Los métodos para la obtención de la información de un análisis de puestos son métodos básicos y tradicionales utilizados en toda investigación, siendo de gran utilidad y eficacia cuando se hace uso adecuado de ellos.

Cada uno de estos métodos como dice F. Puy Hernández tienen una serie de ventajas y presentan como contrapartida

tida una serie de inconvenientes por los cuales muchas veces no se utiliza uno sólo de ellos, sino la combinación de dos e incluso los tres. Los métodos a los que nos referimos son los siguientes:

2.4.1 Método de Observación

Este método se efectúa mediante un cuidadoso estudio del trabajador en la ejecución de su tarea, a través de un ciclo completo de trabajo, siendo aconsejable tomar nota discretamente mientras se observa al trabajador.

Es decir el analista se acomoda a un lado de la persona que desempeña su trabajo y observa sin entrevistar al enviado, así como recolectar toda la información y documentación inherente al puesto, tales como flujo de papelería, informes, reportes y otros.

La observación debe ser:

1. Directa en el lugar de los hechos.
2. Inmediata los datos se obtienen a medida que se observan.
3. De suficiente duración de modo que permitan la investigación del trabajo.
4. Integra completada por la documentación e impresos usados en el puesto.
5. Aceptada por los empleados y supervisores.

Este método es usado para mejoras organizacionales, es útil para investigar tareas repetitivas o que se desarrollan en breve tiempo.

2.4.1.1 Tipos de Observación

- a) Observación Naturalista: Describir la ocurrencia de

un evento o hecho a manera de reportaje periodístico o sea no lleva registro ni hace anotaciones, escribe después un informe.

- b) Introspección: Nos observamos nosotros mismos que en otras palabras decimos ver hacia adentro de uno mismo por ejemplo; un examen de selección de personal - dice indique en actividades de "x" área se considera mas apto, experiencias anteriores y cualidades. En - cuestión de un empleado se le sugiere que haga un informe de su trabajo, y lo presente a sus superiores.
- c) Observación Controlada: Cuando la observación se repite sobre una serie de fenómenos semejantes da lugar a diseño de métodos mas rigurosos de apreciación que nos garanticen una buena objetividad. Para realizar la observación controlada se emplean registros, questionarios, entrevistas entre otros.

2.4.1.2 Procedimiento

- Recoger datos sobre el puesto
- Información al jefe y trabajadores sobre los motivos de la investigación
- Observación en el lugar del trabajo con el fin de conocer exactamente las actividades que se realizan en el puesto
- Ordenación de los datos obtenidos con un criterio lógico
- Integración de las observaciones y preguntas al jefe inmediato
- Presentación de los resultados

La observación es un procedimiento que nos muestra -- una problemática de los hechos que se están estudiando -- sin intermediarios lo que evita que haya distorsión por -- parte de los informantes en cuanto a que estos no puedan proporcionar datos en forma correcta o no quieran hacerlo. La técnica de observación presupone una gran agudeza comprensión e intuición y su manejo es difícil por otra -- parte sus resultados son en apariencia menos rigurosos -- puesto que en su mayor parte escapan a la cuantificación.

Es necesario adquirir la capacidad de distinguir en -- tre los hechos observados y la interpretación de estos, -- existe poca posibilidad de hacer comprobaciones y con -- frecuencia se confunde la interpretación de los hechos -- con los hechos mismos. Por otra parte cabe señalar que -- la tarea de observar exige aprendizaje y ejercicio ésto -- es porque se puede mirar todo y no observar nada; se --- quiere ver que es significativo y que es accidental; que es esencial y que es necesario, dificultades que no siem -- pre se pueden solucionar.

2.4.2 Método de Questionario

Es uno de los instrumentos más importantes para per -- feccionar el poder de observación tiene por objeto defi -- nir los puntos pertinentes de la encuesta que se realiza procurando que la respuesta a dichos puntos sea uniforme a la cantidad de observación solicitada y recopilada.

Se elabora un formato impreso con una serie de pregun -- tas que han de contestar los empleados y/o supervisores -- es muy importante dar ejemplos prácticos y asesoría ya -

que el empleado o entrevistado se inclina a describir -- los procedimientos no como son desarrollados, sino como deberían serlo.

2.4.2.1 Tipos de Cuestionario

- a) De respuesta abierta: No existe mayor limitación que la capacidad de expresión y la personalidad del suje to así como su disposición de contestar las pregun-- tas el ocupante contesta con sus propias palabras.
- b) De elección forzosa: Su idea principal es ofrecer -- dos o más alternativas al interlocutor quien debe es coger solamente aquella igual o mas semejante a su - labor y éste tipo de cuestionarios puede elaborarse cuando existen pocas alternativas y de fácil compren sión.
- Hay que intentar no presentar cuestiones en una for ma rutinaria y no rítmica que pueda conducir a los - sujetos en estudio a contestar mecánicamente, siendo mejor combinar los de elección forzosa.
- c) Dicotómicos: Este tipo de cuestionarios se divide en dos, la persona se encuentra únicamente entre dos al ternativas responder afirmativamente o negativamente y se obtienen por simple conteo, permitiendo la ob-- tención de cálculos estadísticos a partir del conjun to de respuestas en grupo.
- d) Respuesta Ponderada: Se emplea generalmente para --- cuantificar actitudes. Procedimiento básico de cons-- trucción consiste en elegir un número elevado de --- afirmaciones respecto a un tema escribiendo cada una

de ellas en una lista o una tarjeta; se selecciona a un número de personas para calificarlas, organizando grupos de afirmaciones y calificando la respuesta o actitud mas favorable hasta la mas desfavorable para determinar el número de veces que aparece una --- afirmación y de ahí parta la clasificación para sa--
car la información mas utilizada.

2.4.2.2 Procedimiento

- Elaboración y experimentación del cuestionario, se deberá establecer con precisión los factores que se van a utilizar en las especificaciones del puesto
- Distribución de los cuestionarios
- Contestación de los cuestionarios
- Recoger los cuestionarios
- Análisis de los cuestionarios
- Redacción de las descripciones y especificaciones del puesto.

Las precauciones que deben tomarse en cuenta para la redación de los cuestionarios son que no se debe pensar que basta con redactar una serie de preguntas e impri--
mir las para obtener un cuestionario adecuado el que resulte ser la solución para el problema del investigador por el contrario se requiere de mucho cuidado en la ---
construcción de éste instrumento sino desea ver frustradas sus esperanzas, en muchas ocasiones nos encontramos cuestionarios en los cuales se emplean palabras con diferentes significados para diversas personas o palabras demasiado ambiguas u oraciones mal construidas, todo lo

cual dificulta la clasificación y la cuantificación de las respuestas, y se puedan cometer los siguientes errores:

- a) Empleo de términos con más de un significado
- b) Empleo de términos técnicos poco usuales
- c) Empleo de cuestiones originadoras de confusiones
- d) Solicitud de datos desconocidos
- e) Planteamiento de dos preguntas en una

La validez de los cuestionarios no es muy confiable, — por no estar seguros de los resultados obtenidos, así — como de la preparación de las personas a las que se les entrega el cuestionario para que los resuelvan.

Se sugiere que éste método sea utilizado en combinación con otros con miras de que el análisis sea mas completo y fiel.

2.4.3 Método de Entrevista

En cualquiera de sus modalidades la entrevista tiene — en común el que una persona (Encuestador), solicita a otra persona (Informante), o investigado la información para obtener datos sobre un problema determinado presupone o — es la existencia de dos personas y la posibilidad de la — interacción verbal como técnica de observación va desde — la interrogación estandarizada a la conversación libre en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o un bosquejo de cuestiones para orientar la conver-sación

2.4.3.1 Tipos de Entrevista

- a) La estructurada: Toma la forma de un interrogatorio_

en la cual las preguntas se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, - ésta entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado.

b) No estructurada: Hay mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y el encuestador tratándose en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización formal; y a éste tipo de entrevista se le divide en tres:

i) Entrevista focalizada. El encuestador tiene una lista de cuestiones a investigar derivadas del problema general que quiere estudiar se necesita agudeza y habilidad de parte del encuestador para saber buscar a alguien conocido, focalizar el interrogatorio, saber escuchar y ayudar a expresarse y esclarecer dudas pero sin sugerir nada.

ii) Entrevista clínica. Se designa con éste nombre por su enfoque, porque no se trata de analizar las experiencias que han tenido varias personas sino estudiar las motivaciones y sentimientos de las mismas, la guía de ésta entrevista tiene una serie de cuestiones de base relacionadas con los sentimientos y actitudes que se van a estudiar.

iii) Entrevista no dirigida. El informante tiene completa libertad para expresar sus sentimientos y opiniones a los que el encuestador tiene que animar hablando de un determinado tema y orientarlo; y para alcanzar éste resultado debe --- crear una atmósfera totalmente facilitadora en la cual el sujeto se encuentra en libertad para expresarse sin miedo, desacuerdo, admiración o problema alguno así como el entrevistador no debe dar consejo de nada.

2.4.3.2 Procedimiento

- Se elaboran los programas en base a los cuales se efectuara la entrevista
- Se capacitara y orientara a los entrevistadores para obtener buenos resultados de las entrevistas y estos además de obtener información de las observaciones hechas anteriormente también utilizen su criterio formulando preguntas abiertas
- La información reunida se registra sobre de una hoja de análisis y posteriormente se obtiene la descripción del trabajo

Los resultados de éste método permiten la obtención completa y precisa de la información evitando con esto que los empleados describan su propio trabajo por escrito - lo que algunos casos es difícil.

Permite al analista evaluar los datos y eliminar aquellos que no son necesarios, los empleados no tengan tampoco que llenar cuestionarios fuera de la hora de trabajo

jo. Todo ésto hace participar a los interesados en la actividad de investigar con lo cual se genera una mayor colaboración.

Por otro lado tiene como problemas el que requiere de mucho tiempo cuando es necesario analizar un gran número de puestos, es relativamente costoso" (3)

2.5 Fases de Análisis de Puestos

En éste punto manejaremos tres fases principales para la aplicación del análisis de puestos y las cuales nos servirán para determinar los instrumentos de trabajo necesarios.

2.5.1 Fase de Planeación

I.- Determinación de los puestos a describir (analizar e incluir en el programa de análisis de puestos, sus características y naturaleza).

II.- Elaboración del organigrama al colocarse un puesto en el organigrama se obtiene la definición de los siguientes aspectos:

- a) Relación del puesto con sus superiores, o sea de quien dependen y reciben ordenes.
- b) Relación del puesto con sus subordinados, o sea sobre quien ejerce autoridad y asume la responsabilidad de supervisión.

(3) Maldonado Antonio; Apuntes de la materia de Metodología de la Investigación; Semestre 6o.; Universidad del Valle de México; Carrera Licenciado en Administración de Empresas; México, D.F., - 1984.

- c) El nivel del puesto (jerarquía).
- d) Relación del puesto con sus colaterales o sea cuales son sus relaciones formales y contactos que el ocupante del puesto mantiene, con otros puestos.

III.- Elaboración del cronograma de trabajo especificando en donde se iniciará el programa de análisis de puestos.

IV.- Escoger e o los métodos de análisis que deben aplicarse en la recolección de la información, según la naturaleza y características del puesto que debe ser analizado.

Se deben de escoger los métodos de análisis más adecuados por ejemplo: Para puestos de oficina se utiliza el método de cuestionario y entrevista.

Para puestos no calificados se utiliza el método de observación.

Para puestos especializados se utiliza el método de observación o entrevista.

V.- Selección de los factores de especificación que deben ser utilizados en el análisis de puestos.

Esto se hace en base a dos criterios:

- a) Criterio de Generalidad: Los factores de especificación deben estar de alguna manera presente en la totalidad o por lo menos en el 75% de los puestos que deben ser analizados, para que realmente señalen las características de los puestos. Por debajo de éste porcentaje el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento adecuado de comparación.

b) Criterio de variedad o discriminación: Los factores de especificación deben variar de acuerdo al puesto, en otras palabras no pueden ser constantes ni uniformes. Un ejemplo de los dos criterios anteriores es el factor de escolaridad o de educación atiende al criterio de generalidad ya que todos los puestos exigen un cierto nivel de instrucción y al criterio de variedad ya que todos los puestos exigen un volumen diferente de escolaridad.

VI.- Graduación de los factores de especificación se gradúa un factor para facilitar y simplificar su aplicación.

2.5.2 Fase de Preparación

I.- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que comprenden el equipo de trabajo.

II.- Preparación del material de trabajo, tales como: Pa-
pelería, formularios, equipo de apoyo (audiovisuales, --
cartulinas, entre otros).

III.- Preparación del ambiente, aclaraciones a la Direc-
ción, Supervisión y a todo el personal involucrado.

IV.- Recolección de datos previos:

a) Nombre de los ocupantes de los puestos a analizar.

b) Número de empleados en cada puesto que se va a anali-
zar.

c) Ubicación del puesto.

d) Manuales de organización y procedimientos.

2.5.3 Fases de Ejecución

I.- Recolección de los datos sobre los puestos analiza--
dos a través de los métodos de recolección de informa--

ción escogidos.

II.- Organización de los datos obtenidos.

III.- Redacción previa del análisis de puestos por parte del analista.

IV.- Presentación de la redacción previa del análisis al superior inmediato para su ratificación o rectificación.

V.- Redacción definitiva del análisis de puestos

VI.- Presentación de la redacción definitiva del análisis de puestos para su aprobación final al comité de valuación de puestos, y al responsable del departamento de Recursos Humanos". (4)

2.6 Estructura del Análisis de Puestos

"La descripción del puesto comprende tres partes:

A) El encabezado: Se determinan los datos que identifican al puesto.

1. Título del puesto
2. Número o clave del puesto
3. A quien reporta, quienes le reportan
4. Ubicación (Departamento, división o sección)
5. Número de ocupantes
6. Nombre del ocupante (cuando se crea necesario)
7. Nombre del analista
3. Fecha del análisis de puestos

B) Descripción Genérica: Explicación breve de la actividad y/o función principal. Suele conocerse también --

(4) Op. Cit. Peralta Jesús

con el nombre de (definición, resumen o finalidades - generales), y por lo cual debe ser muy breve.

- C) Descripción Específica: Explicación detallada de la - periodicidad y finalidad de las actividades del puesto; Qué se hace (Periodicidad), Cómo se hace (difi- cultad o complejidad), Para qué se hace (Finalidad). Debe procurarse la separación de las actividades dia- rias, periódicas y eventuales, expresando que tiempo... de la jornada aproximadamente se dedica a cada una de las actividades al menos en las diarias" (5)

Como ejemplo a continuación se muestra la forma en que - se estructura la Especificación del Puesto:

Nombre	: Analista de Organización
Clave	: 007
Jefe Inmediato	: Gerente de Organización
Subordinados	: Auxiliar Administrativo
Ubicación	: Organización(área)División Finanzas
Número de ocupantes	: Cinco
Nombre del ocupante	: María Antonia Rubio Almaraz
Nombre del Analista	: Javier Hernández Vargas
Fecha del Análisis	: 16 de Junio de 1987

(5) Reyes Ponce Agustín; "El Análisis de Puestos"; Editorial Li-
musa; México, D. F., 1984; Edición Quinta (página 22 y 23).

Capítulo Tres: Metodología de la Investigación Utilizada

3.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION UTILIZADA

3.1 Problemática y Justificación

Uno de los problemas que se han venido presentando en las empresas pequeñas y medianas que existen en el país y en particular en las industrias madereras en el Distrito Federal, cuyo tema de investigación analizamos es el de contar con individuos de escasa capacitación profesional para manejar un negocio, así como por el uso de los deficientes recursos técnicos aplicados al mismo.

Sin embargo es factible observar como el recurso humano que es la fuente potencial de productividad no se le ha dado la importancia que merece, ya que éste realiza sus labores como se le van presentando y no mediante un patron por el cual lograría hacer mejor su trabajo. El patron al que nos referimos en éste caso es un estudio de análisis y descripción de puestos del que carecen todas las empresas que tenemos en nuestra muestra y que de acuerdo a estos resultados consideramos que adolecen de dicha técnica.

En éste tipo de empresas, los puestos se conocen por una denominación pero no por las características de los mismos, los cuales son elementos indispensables para el buen funcionamiento del puesto.

Debido a todo lo comentado anteriormente, fué como se despertó el interés e inquietudes por querer dar inicio a un cambio en la postura conservadora tanto de profesionales de la administración como de empresarios, para el mejoramiento de las mismas empresas y el logro de un ni-

vel productivo importante en particular, y en beneficio general para el país.

3.2 Objetivos

Para definir nuestros objetivos vamos en primer lugar a decidir que es lo que queremos conocer a través de la investigación; muchas veces en una investigación se desean conocer varios aspectos de un problema. En segundo lugar determinamos qué es un objetivo; Un fin que se persigue de un algo determinado y que debe ser alcanzable - en un tiempo limitado; en base a esto establecemos los posibles procedimientos de acción y seleccionaremos, por último el mas idóneo para el fin propuesto.

Con lo anterior concluimos en que los objetivos que persigue el presente seminario son los siguientes:

- a) Determinar la aplicación del análisis y descripción de puestos en la industria mueblera del Distrito Federal.
- b) Dar a conocer, cual es la situación que impera actualmente con la aplicación del análisis y descripción de puestos.
- c) Investigar a varias empresas del ramo industrial mueblero, obtener una estructura tipo de estas empresas y además sus respectivas descripciones de puestos.
- d) Demostrar que el "Análisis de Puestos", es piedra fundamental de desarrollo para otras técnicas de administración de personal.

3.3 Planteamiento de las Hipótesis

Sólo como referencia diremos que una hipótesis es:

La suposición de un hecho que tiende a ser comprobado y que puede presentar objeciones afirmativas o negativas, ésto de acuerdo a los propósitos que requiere un estudio.

Las hipótesis en éste trabajo son las siguientes:

- Las empresas pequeñas y medianas requieren de la aplicación del análisis de puestos ya que por carecer de ésta técnica su organización es deficiente en muchos aspectos tanto internos como fuera de ella.
- La aplicación objetiva de la administración de personal ayuda a las empresas en general a generar personal bien preparado de acuerdo a sus posibilidades, características físicas y mentales del mismo así como colocarlos en el lugar que les corresponde para lograr de ellos el máximo potencial de eficiencia y productividad.
- A partir de la correcta definición y estructuración práctica del análisis y descripción de puestos se plantea la tecnificación de la administración de recursos humanos.

3.4 Universo y Muestra

Las fuentes de información con las que contamos ayudaron a construir la totalidad de elementos que interesan a nuestra investigación y considerando los problemas que traen consigo el recabar los datos deseados, de todos ellos, se optó por escoger de entre ellos aquéllos que representan a la totalidad.

3.4.1 Universo

Universo es la totalidad de individuos o cosas que poseen características similares y que forman parte de la investigación.

Para determinar nuestro universo planteamos una serie de requisitos que éste debiera de reunir y son los siguientes:

- a) Empresa de Muebles de Madera.
- b) Que reúna más de 100 empleados (considerada como empresa mediana).
- c) Que la producción sea exclusivamente muebles de madera tipo doméstico (excluyendo a los muebles infantiles).
- d) Que los muebles sean de madera únicamente y no combinados con otros materiales.

La Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA), nos proporcionó un directorio con un total de 590 empresas del ramo industrial mueblero, del cual - deseamos aquellas empresas que se dedican a la producción de muebles que tienen varios materiales combinados como plásticos, laminados metálicos y madera.

También deseamos el tipo de empresas que producen - muebles para oficina y muebles infantiles los cuales no se encuentran dentro de las características propuestas.

Otro tipo de empresas que fueron rechazadas al darnos cuenta personalmente aquellas que mostraron su baja producción y su escaso personal estos son los llamados pequeños talleres de maquila, o en su caso considerados co

no empresas pequeñas o microindustrias.

Los resultados fueron los siguientes: La gran mayoría de las empresas quedaron catalogadas como microindus-
trias por tener un bajo nivel de producción, escaso personal e instalaciones muy reducidas.

Otro caso por cierto decepcionante fué el que algunos dueños se negaron rotundamente a ser entrevistados y a proporcionar cualquier tipo de información acerca de su empresa, ésto de algún modo afecto a ampliar nuestro un-
verso.

Según las explicaciones anteriores desechamos la gran parte de las empresas por la dificultad de llegar a — ellas o simplemente porque no cubrían los requisitos que solicitamos para su estudio.

Finalmente obtuvimos un resumen total de 100 empresas que cubren todas las características para su estudio, — cantidad que tomamos como nuestro universo siendo éste — el que produce muebles exclusivos de uso doméstico como sillas, comedores completos, recámaras, salas y diversos muebles de decoración.

3.4.2 Muestra

Dada la imposibilidad de estudiar el total de un universo por razonamiento lógico debido por un lado a lo — crecido del costo, a las molestias que ésto supondría y — por otra parte a que casi siempre existe la dificultad — de fijar el número de individuos de la población, se recurrió a estudiar el carácter considerado como muestra.

Ahora bien muestra es: Una pequeña porción o unidad —

de un universo, las cuales en un conjunto mínimo y para fines de estudio son representativas de un universo.

Para que una muestra sea representativa de la población total es condición indispensable que ésta haya sido elegida al azar de entre la población, es decir que ninguno de los individuos haya tenido mayor probabilidad — de ser escogido.

"En éste caso utilizamos un tipo de muestreo sencillo llamado muestreo con remplazamiento o muestreo no exhaustivo, en donde cada elemento de la población puede aparecer más de una vez en la muestra.

Para la obtención de nuestra muestra hicimos el procedimiento que a continuación detallamos: (asignamos a cada elemento un número del 1 al 100 en una lista; elaboramos papeles con cada uno de los números y los colocamos en una bolsa. Tendríamos que seleccionar un 10% lo cual consideramos representativo del universo.

Sacamos un primer papel el cual no tomamos en cuenta, pero era regresado a la bolsa, sacamos un segundo papel el que sí sería tomado en cuenta, y repetimos el procedimiento hasta tener la cantidad de 10 elementos que conformarían nuestra muestra)". (6)

(6) TECNICA DE MUESTRA- Ingeniero Gutierrez Doconus Juan Luis; Gran Enciclopedia Científica Cultural, Estadística Matemática; - "Estadística Muestral", Editorial Culturales S.A. de Ediciones, (páginas 108, 109 y 110)

3.5 Aplicación de la Entrevista

Este punto fué elaborado a manera de prueba piloto y como sondeo para cada una de las empresas del ramo mueblero, verificando con ello si existe o no la aplicación de la técnica de análisis de puestos.

Procedimos a dicha comprobación mediante la elaboración de un cuestionario (que a continuación se presenta) abarcando puntos que dieran a conocer realmente la situación en que viven y se desarrollan las empresas de éste ramo realizamos una entrevista dirigida a los encargados de cada fábrica mediante el auxilio del cuestionario.

Y posterior al cuestionario mostramos los resultados de la entrevista por medio de una tabulación de las respuestas que nos dieron los entrevistados.

Procediendo en segundo lugar a hacer un comentario general de las respuestas.

Y por último comprobar si nuestra hipótesis es la deseada.

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

- 1.- ¿ Tienen controles como descripción de las actividades, lista de asistencia, incapacidades, enfermedades mas comunes entre otras; de las personas que componen su empresa?

Sí () No ()

Por Qué _____

- 2.- ¿ Conocen las necesidades del personal para la fabricación de productos y los estudios que deben poseer?

Sí () No ()

Por Qué _____

- 3.- ¿ Han desarrollado estudios para determinar las necesidades del puesto, las características y habilidades del personal que lo ocupara?

Sí () No ()

- 4.- ¿ Considera usted que la cantidad de artículos que se fabrican es adecuada, o puede incrementarse con el número mínimo de personal, de materia prima y maquinaria?

Sí () No ()

5.- ¿ Ha tomado en cuenta que el obrero es pieza fundamental de una buena productividad?

Sí () No ()

6.- ¿ Se considera la posibilidad de incrementar la productividad, mediante un trabajo eficiente y de mucho cuidado en equipo y materiales utilizados?

Sí () No ()

7.- ¿ Sus trabajadores conocen minuciosamente el trabajo que de sarrollan y sus responsabilidades frente a él?

Sí () No ()

8.- ¿ El número de ocupantes en cada puesto es el necesario y lo ocupan elementos idóneos?

Sí () No ()

9.- ¿ La contratación de personal (obrero), la llevan a cabo ma diante un método específico?

Sí () No ()

Cuál _____

10.- ¿ Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desarrollo de las actividades en su empresa?

Sí () No ()

TABULACION DE LA INFORMACION

EMPRESA PREGUNTA	" A "		" B "		" C "		" D "		" E "		" F "		" G "		" H "		" I "		" J "		Porcentaje Global de las Respuestas		T O T A L
	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No			
1	10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		20%	80%	100%
2		10%	10%	10%			10%	10%			10%		10%		10%		10%		10%		30	70%	100%
3		10%	10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%	10%			10%	90%	100%
4	10%		10%		10%	10%		10%			10%	10%		10%		10%		10%			70%	30%	100%
5	10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		100%	—	100%
6	10%		10%	10%			10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		80%	20%	100%
7		10%	10%	10%			10%		10%		10%		10%	10%			10%		10%		30	70%	100%
8		10%	10%	10%			10%		10%		10%		10%	10%			10%		10%		30	70%	100%
9		10%	10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		—	100%	100%
10	10%		10%	10%			10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		70%	30%	100%
	50%	50%	20%	80%	60%	40%	60%	40%	50%	50%	20%	80%	40%	60%	60%	40%	40%	60%	40%	60%			
	100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%				

1000%

Hecha la tabulación procederemos a un comentario de los resultados de cada una de las respuestas.

Primera Pregunta: El 20% de las empresas presumio tener una descripción de actividades, lista de asistencias incapacidades, enfermedades mas comunes entre otras cosas. Dirigido ésto a explicar que solicitamos que dichos documentos nos fueran mostrados a lo que respondieron que por ser confidenciales no podian ser vistos, lo anterior origino que dudaramos de tal acervación pero que para fines de estudio el 80% restante nos contesto no tener algún control debido a que el personal que trabaja con ellos es de confianza y con muchos años de antigüedad, situación que esperabamos.

Segunda Pregunta: Su propósito es verificar si llevan a cabo la planeación de los recursos humanos a lo que se obtuvo que el 30% de éstas poseen de alguna manera la determinación del número de personal que requiere (diseñadores, desplantadores, maquinistas entre otros); y el 70% coloca a su personal según las necesidades de producción lo que representa la falta total de aplicación de ésta técnica.

Tercera Pregunta: La finalidad de ésta es de detectar si aplican el análisis de puestos obteniendo que sólo un 10% puede determinar con exactitud las características, habilidades y responsabilidades, finalidades que requiere un puesto y el otro 90% sólo conoce de una manera superficial el trabajo de cada trabajador.

Cuarta Pregunta: El objetivo fundamental es saber si

(los recursos materiales, técnicos y humanos), son los necesarios para alcanzar una mayor productividad a lo que contestaron un 70% que pueden nivelar y aumentar su producción en relación con la demanda existente sin ningún riesgo y sólo un 30% considera que requiere contar con un mayor número de sus recursos para que se tenga la producción deseada y una economía estable en sus empresas.

Quinta Pregunta: El factor que maneja ésta es conocer el grado de importancia que tiene el elemento humano dentro del proceso de producción que para nosotros fue una sorpresa que el 100% nos respondió afirmativo mas pensamos que se le otorga ésta importancia debido a que este tipo de trabajo es artesanal.

Sexta Pregunta: Se persigue identificar el grado de importancia que los empresarios le dan a la especialización mediante la capacitación y adiestramiento que manejen aquí se obtuvo un 80% de la muestra el cual acepto la necesidad de preparar a la gente adecuadamente y el 20% restante argumento que no es necesario.

Séptima Pregunta: El objeto que lleva implícito es verificar si la gente realmente conoce a profundidad las tareas que debe realizar de esto sólo el 70% de las empresas respondió que en casi ningún trabajo tienen errores y en ocasiones se les escapan detalles por la falta de especificación y sólo un 30% afirmó que realmente se conocen al 100% el desarrollo de dichos trabajos.

Octava Pregunta: Es para evaluar el grado de poten---

cial de los trabajadores en un 70% no poseen las características y habilidades que requiere el puesto pero que - debido a la necesidad de ocupación se emplean en él, aun que tengan que duplicar en ocasiones las actividades por la falta de personal para cubrir debidamente cada puesto y el otro 30% tiene por experiencia el conocimiento del mismo.

Novena Pregunta: Nos dirigimos a conocer la manera en que llevan la contratación del personal y el 100% nos -- respondió que ninguno ya que sólo se requiere de la disponibilidad de tiempo sin manejar algún método específico.

Décima Pregunta: Se trata de identificar si las condiciones de trabajo son adecuadas a su trabajo y un 20% dijo que no, debido a que no cuentan con un lugar apropiado a sus necesidades y el 80% restante menciono afirmativamente, puesto que poseen el espacio y la ventilación - que requieren para desempeñar sus labores.

Comprobación de la Hipótesis

Sólo para recordar cuales fueron las hipótesis planteadas y hacer un pequeño comentario las mencionaremos - nuevamente además que se tienda la certeza de que han sido comprobadas.

- Las empresas pequeñas y medianas requieren de la aplicación del análisis de puestos ya que por carecer de - ésta técnica su organización es deficiente en muchos - aspectos tanto internos como fuera de ella.

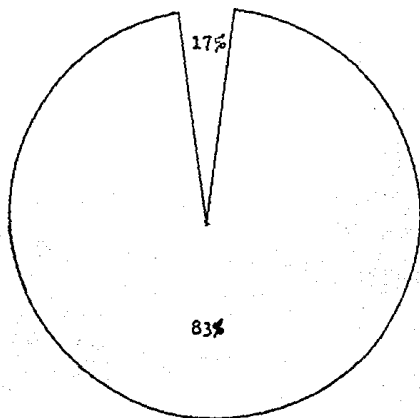
Comentario: Es esencial que toda empresa aplique dicha técnica para que se obtengan resultados positivos y ha ya beneficio tanto para el trabajador como para el em-
presario.

- La aplicación objetiva de la administración de perso-
nal ayuda a las empresas en general a generar personal
bien preparado de acuerdo a sus posibilidades, caracte-
rísticas físicas y mentales del mismo así como colocar
los en el lugar que les corresponde para lograr de e-
llos el máximo potencial de eficiencia y productividad.
Comentario: Un departamento de recursos humanos bien -
implantado mantendrá la organización de la empresa en_
equilibrio.

- A partir de la correcta definición y estructuración --
práctica del análisis y descripción de puestos se plan-
tea la tecnificación de la administración de recursos_
humanos.

Comentario: Contar con el personal preparado que lleve
a cabo la función de reclutar, seleccionar, contratar,
capacitar y adiestrar e inducir a los individuos que -
formaran parte de la empresa y que serán acordes a las
necesidades de las mismas.

COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS



Las hipótesis expuestas se comprobaron un 83% ; los resultados de la tabulación nos muestran como observamos en tabla de porcentajes global de respuestas la mayoría de empresas arrojan resultados que presumen deficiencias en la aplicación de la administración científica siendo el factor empírico lo que las guía.

En algunas ocasiones la aplicación de la administración trae consigo buenos resultados, a esto debemos la serie de métodos y técnicas con que cuenta la misma, pe-

ro sin embargo no siempre estos resultados son del todo satisfactorios, ni alcanzan los niveles tanto productivos como económicos que desearía cualquier empresario, - ésto se debe al descuido en la organización de sus negocios como lo podemos observar en éste estudio a las industrias del ramo mueblero.

Referente a que nuestras hipótesis nos dicen que un análisis de puestos en una empresa es que sin ésta los problemas abarcaran toda la organización; y ésto hara que se genere y se tenga un personal poco apropiado con un mínima productividad y bajo potencial, debe haber una definición concreta de ésta técnica llamada análisis y descripción de puestos para que no se detecten confusiones.

**Capítulo Cuatro: Caso Práctico "Las Descripciones de Puestos
Propuestas"**

4.0 CASO PRACTICO: "LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS PROPUESTAS"

4.1 Planteamiento del Problema

Al haber obtenido la información mediante la entrevista y el cuestionario piloto que nos serviría para llevar a cabo nuestro estudio y aplicación del análisis y descripción de puestos desarrollamos una serie de pasos para obtener los datos necesarios que mencionaremos en seguida:

1. Considerar las empresas estudiadas con anterioridad - cuyo requisito primordial es que se dediquen a fabricar muebles de madera para el hogar.
2. Realizar un cuestionario que fuera aplicable a todos los puestos que componen a éste tipo de empresas.
3. Investigar en libros cuales son las características y cualidades de los puestos.
4. Recurrir a diferentes organismos para que se nos proporcionara la información pertinente con la que se estructura el desarrollo de la investigación.
5. Diseñar la descripción propuesta de cada uno de los puestos en forma ordenada y precisa que sea aplicable a la industria mueblera.

4.2 Planeación

Al definir nuestro tema de investigación, elaboramos un plan de trabajo a seguir para buscar empresas del ramo industrial mueblero, el que quedo de la siguiente forma:

- Discutimos acerca de la existencia de muchas empresas de éste ramo y con infinidad de variables, por ejemplo

algunas fabrican muebles metálicos tanto domésticos como industriales, y de oficina otras que laboran muebles en madra para oficina y otros de tipo industrial comercial optamos por escoger empresas que fabricaran muebles domésticos en madera, que consideramos son las mas comerciales con mayores facilidades para encontrar.

Al tener bien fijado lo anterior y continuando con nuestro plan buscamos un organismo que reuniera a todas las industrias de éste tipo. El organismo fué la "Camara Nacional de la Industria y la Transformación" conocida como (CANACINTRA); en donde se nos proporciono un directorio que contiene nombres, direcciones y números telefónicos de todas las empresas muelteras ubicadas en el Distrito Federal, las cuales conformaban un total de 590 empresas.

En base a ésta cantidad de acuerdo a las características ya mencionadas en la determinación del universo y muestra concluimos en un total de 10 empresas las que visitamos de inmediato.

Para solicitar el consentimiento por parte de los dueños preparamos un argumento sobre los cuales eran nuestros propósitos, y el principal fué hacerles ver que hace falta la aplicación de ésta técnica que estudiamos y que es el análisis de puestos en sus empresas.

Obteniendo así dicho consentimiento procedimos a exponer nuestro plan de trabajo, con el tiempo aproximado que nos llevaría la aplicación de cada método por puesto (Ver Anexo No. 1, página 161).

4.3 Recopilación de los datos

Antes de dar inicio a nuestra recolección de datos pedimos una entrevista con los jefes de producción y personal que es el número de personas que cubren la supervisión de todos los puestos operativos de una empresa, y los cuales intervienen en el proceso de producción a los que ya se les había informado sobre nuestro trabajo, únicamente retroalimentamos la información que ya se les había dado para que éstos a su vez se lo comunicaran a todo el personal que conforman los puestos tipo que nos servirían para realizar nuestra investigación, con el propósito de no incomodar al operario y romper el rechazo del mismo.

Los métodos utilizados fueron el de la observación, el cuestionario y la entrevista.

Método de Observación. Este primer método lo aplicamos conforme a una observación naturalista en donde nos enfrentamos a los fenómenos tal y como éstos ocurren.

Hicimos un recorrido por todas las plantas cubriendo cada uno de sus departamentos (Ver Anexo. No.2; página 162).

Nuestra observación se realizó sin interrumpir a los operarios en el modo de hacer su trabajo además de algunas características propias de él mismo al ejecutar su trabajo, condiciones físicas, máquinas y herramientas que utiliza, con esto cubrimos el primer método el cual no fué del todo satisfactorio por la falta de contacto directo y verbal con el ejecutante y no permitir la ob-

tención de datos realmente importantes para el análisis.

Método de Cuestionario. Debido a que el análisis es sólo aplicado a puestos operativos elaboramos un cuestionario, (Ver Anexo No. 3; página 163), sencillo de fácil lenguaje y con características propias al puesto en donde incluimos aspectos generales como la descripción genérica, específica o detallada del puesto, relaciones con otros puestos, requisitos del puesto, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo físico y mental y medio ambiente para obtener la información completa del puesto. Debido al bajo nivel de experiencias y entendimiento de éste tipo de operarios nos dimos cuenta por medio de una prueba piloto de su incapacidad para contestar el cuestionario por lo que nos vimos en la necesidad de digerirlos aún mas interviniendo directamente y haciendo así la combinación del método de cuestionario y el método de entrevista, lo que nos dio buenos resultados.

Siguiendo en orden el proceso de producción solicitamos al Jefe de Producción nos enviase a una persona preparada de cada puesto, que tuviera la experiencia necesaria para que proporcionara la información mas veraz y acertada de su puesto.

Posterior a dicha aplicación solicitamos la presencia del jefe del puesto para ratificar la información que se nos proporcionara por parte de los operarios, realizando de igual manera y ejecutando el método combinado con los otros puestos.

Nuestro análisis fué realizado en las 10 empresas en donde existen 8 puestos tipo que se van jerarquizando según sus necesidades y de acuerdo a las actividades que realizan, manejamos solamente puestos operativos de empresas medianas que fabrican muebles de madera para el hogar en el Distrito Federal; dandonos un total de 80 puestos analizados a los que se les aplico los cuestionarios.

El análisis en ésta investigación se presenta sencillo agrupando respuestas similares en donde se conformaron los datos útiles que nos permitieran estructurar una descripción en forma adecuada para cada puesto.

Se clasificaron los puestos en base a la secuencia que requiere un mueble para ser armado y procesado, estos puestos son:

- 1.- Diseño
- 2.- Desplantado
- 3.- Maquinas
- 4.- Ensamble
- 5.- Tallado
- 6.- Pulido
- 7.- Barniz
- 8.- y Acabado

4.4 Procesamiento de los datos

La obtención del análisis de los puestos se realizo de la siguiente manera ejemplo; En el puesto de Diseño; se conjuntaron 10 cuestionarios aplicados a las 10 empresas visitadas que nos determinaron que el puesto lleva -

como título DISEÑADOR, hicimos una comparación de las — respuestas en cada cuestionario y notamos que la mayoría se caracterizo en sencillez y similitud, las preguntas — que respondieron iguales nos atrevemos a decir que fue— ron en un 90% aproximadamente.

Hubo algunas preguntas que no contestaron "según por— que no se requería" y otras por "falta de conocimiento", todo el vaciado se hizo en detalle a las respuestas que— nos proporcionaron los obreros como son: principal obje— tivo, departamento, puesto al que reporta directamente, — (preguntas abiertas), las respuestas que dieron lugar a — una o varias sugerencias las unimos como: labores que po— dría cubrir en el futuro, relaciones internas y externas escolaridad, conocimientos necesarios; en las preguntas — que muestran opciones suzamos las de mayor número respon— didas por los entrevistados.

En éste tipo de preguntas existen alternativas como — es el caso de "esfuerzo mental", por lo cual algunos res— pondieron que "el trabajo requiere concentración inten— sa" y que "el trabajo requiere concentración por perio— dos cortos" o bien ambas se contestaron que sí.

4.5 Explicación e Interpretación

Esto nos llevo a la conclusión de la existencia de — discrepancia en las respuestas por lo que inferimos que — el trabajador trata de explicar que dentro de su puesto — hay actividades que si requieren la concentración inten— sa y habran actividades que requieran la concentración — por períodos cortos dependiendo en grande manera del ta—

maño y tipo del mueble.

Al mencionar ésto, también encontramos que en sus labores diarias no especificaron el factor tiempo, debido a la gran variedad de muebles que fabrican dado que algunos son muy sencillos y otros mas complicados con muchos detalles que requieren demasiado tiempo por ejemplo; Hay sillas que se pueden arzar en dos horas aproximadamente, y sillas que se arman en todo un día de labor mas no todos los días se fabrican sillas.

Siguiendo éste procedimiento se analizaron los ocho puestos por cada empresa, hasta llegar a la elaboración del análisis general del total de las empresas.

Cada análisis de puestos persiguió como fin mostrar los resultados obtenidos y de acuerdo a lo expresado debe contener una descripción de puestos, todos los datos requeridos también incluidos para colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

Nota: No se incorporo la descripción inicial obtenida por considerarse demasiado extensivo, así como evitar que la información se duplicara.

4.6 Comunicación y Solución

La propuesta de Descripción de Puestos para las empresas del ramo cbleiro se detallan al final de éste punto.

Por tratarse de empresas medianas las cuales cuentan con un personal mínimo aproximado de 100 individuos que laboran a nivel operativo, generadores de la producción, diseñamos una forma para obtener la descripción de puestos de fácil manejo, sencillo en su contenido, entendible para los ocupantes de cada uno de los puestos operativos, tomando en cuenta su nivel educativo, su experiencia en el puesto y de acuerdo a la obtención de los resultados que nos proporcione la aplicación del método de cuestionario a dichos obreros.

La Descripción de Puestos detalla las características mas importantes para obtener el perfil de puestos apropiado, de manera de que se tuviera cuales son los requisitos básicos que deben cubrir un individuo para ocupar el puesto, así como para que éste conozca los aspectos necesarios para que se desarrollen sus actividades con eficiencia.

Las partes que contiene la Descripción son las siguientes:

La identificación del puesto, saber como se llama el puesto que ocupa o va a ocupar, llevar a cabo sus objetivos, donde ésta ubicado su puesto tanto en el organigrama como dentro de la empresa, quien sera su jefe inmediato.

La descripción de sus tareas fueron designados en fun

ción de cada puesto todas y cada una de ellas especificando los pasos a seguir, lo que en un momento determinada permite analizar sus cargas de trabajo, además de si existen labores que podría cubrir en el futuro.

La parte de los requerimientos o especificaciones del puesto como: Escolaridad que debe tener el contratante o seleccionado para el puesto, cuales son los conocimientos que debe poseer, habilidades y experiencias en el -- oficio.

Mostrar soltura en sus actividades demostrando la habilidad para realizar sus labores en un momento dado si lo cree conveniente aportar ideas nuevas que permitan mejoras en las relaciones laborales con sus compañeros y jefes, la responsabilidad que se le acredite a mantener sus herramientas de trabajo en buenas condiciones, el esfuerzo físico y mental que requiere el puesto de acuerdo a sus actividades.

Cuales son las condiciones de trabajo el ambiente en que labora, los riesgos que puedan existir por algún descuido o distracción por parte del trabajador lo que traerá como consecuencia accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; estos dos rubros los explicamos en -- gráficas y las probabilidades de presentarse por lo que se recomienda "Que una labor debe realizarse con decisión confianza, seguridad y responsabilidad". La propuesta -- elaborada para obtener una descripción de puestos de las industrias muebleras consiste en determinar la importancia de su manejo como herramienta esencial para la forma

oión de criterios que sirvian para decidir si el elemen
to pertenece o no al puesto y así su elección sea la pre
oisa es decir que practicamente las empresas consideren
que los puestos deben tener relación con las diversas ac
tividades que realizan en el mismo, exigir que las condi
ciones de trabajo sean en su correcto desempeño por par
te del obrero y para que ésto permita un análisis y des
cripción de puestos debidamente registrado y clasificado
haciendo que la persona que va a desempeñarlo logre el -
éxito deseado.

A continuación se presenta como resultado de la inves
tigación realizada la propuesta de Descripción de los --
Puestos.

Nota: La propuesta de las descripciones de puestos realizada y
la información que contienen no fue copiada de ninguna --
fuente, es producto de una investigación práctica realiza
da en las fábricas que procesan muebles.

D E S C R I P C I O N E S
D E
P U E S T O S

DESCRIPCION DE PUESTOS
(D I S E Ñ O) 1

IDENTIFICACION DEL PUESTO

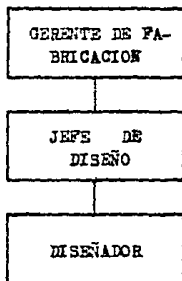
- a) Título del puesto:
Diseñador
- b) Puesto que pudiera sustituirlo:
Ninguno
- c) Principal objetivo:
Dar forma al mueble sobre diseño
Presentar el trabajo lo mas eficiente posible
Sacar un mayor número de diseños
- d) Cuántas personas ocupan el puesto:
5 personas

UBICACION DEL PUESTO

- a) Departamento:
Diseño
- b) Puesto al que reporta directamente
Supervisor de Diseño

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Diseñar el mueble bajo instrucciones detalladas del jefe de diseño basadas en fotografías que proporciona el cliente o el mismo jefe, colocar el papel sobre la mesa especial de dibujo y proceder a realizar los trazos con el metro para posteriormente elaborar el dibujo bajo un sistema de escalas, escuadras y compas, así como finalizar el trabajo y presentarlo para la aprobación del jefe.

Descripción Específica**a) Labores Diarias:**

1. Analizar instrucciones
2. Dibujar lo requerido
3. Cortar el papel y pegarlo
4. Determinar medidas del dibujo al papel

b) Labores Periódicas:

No existen

c) Labores Eventuales:

1. Poner cancelas, atornillar archivos y arreglar restiradores, la labor dura 3 días consecutivos

d) Labores en orden de importancia:

Determinar cuando es necesario que se les supervise cada una de sus actividades

1. Recibir instrucciones precisas que pueden ser por escrito del dibujo del mueble que se desea diseñar y fabricar
2. Cortar el papel sobre el cual se diseñara lo requerido pegandose al restirado
3. Determinar medidas del dibujo al papel tomando en cuenta las escalas
4. Dibujar y proyectar el mueble detalladamente cuidando minuciosidades en las fotografías con una lupa
5. Determinar errores a falta de estos terminar el diseño y presentar éste al supervisor para su aprobación
6. Eventualmente poner cancelas, atornillar archivos y arreglar restiradores

La supervisión se realiza al final

e) Labores que podría cubrir en el futuro

Jefe de Diseño

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Por conocimiento de la o las actividades y por experiencia

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

Puesto: Jefe de Máquinas

Motivo: El diseño se manda a má
quinas y despues al departamen
to de desplante con las
piezas y el plano y con
el armado, hecho el mue
ble se checan si hay de
fectos

b) Relaciones Externas

Entidad: Clientes

Motivo: Para conocer los dise--
 ños deseados

Esto en ocasiones no se da directamente

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad:

Una carrera técnica (Dibujo)

El puesto pueda desempeñarse con sólo la experiencia y los -
 conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir, operaciones aritméticas

2. Manejo de Herramientas: Regla T, juego de escuadras, de pis-
 tolas, plantillas, escalimetro, ma-
 tro y papel

b) Experiencia en el Puesto:

Necesaria con un mínimo de 2 años

Habilidad Requerida: Conocimientos básicos de dibujo técnico
 dimensiones y escalas ademas del domi--
 nio total del manejo de herramientas pa
 ra éste tipo de trabajo

- c) Conocimientos anteriores: Proporciones antropométricas, saber dibujar con facilidad muebles
- d) Conocimientos del Puesto: Tipos de madera, manejo de herramientas así como los conocimientos de los muebles a diseñar
- e) Iniciativa
1. El puesto requiere ejecutar labores fuera de rutina a veces se tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por decisión propia
- f) Supervisión y Control
- El puesto implica sólo ser supervisado
- g) Tipo de supervisión que requiere el puesto
1. Supervisar y controlar calidad de trabajo
 2. Recibir y resolver quejas, problemas y admite sugerencias
 3. Establecer y modificar métodos, procedimientos y/o programas de trabajo
 4. Aplicar medidas disciplinarias
- h) Responsabilidad de Equipo de Trabajo
- No implica ningún riesgo
- i) Responsabilidad por pérdida de materiales
- Casi no se da el caso de dichas pérdidas y el monto a pagar no se sabe aproximadamente
- j) Trato con el personal
- Relaciones con el cliente y presentar una buena imagen
- k) Esfuerzo Mental
- El trabajo requiere verificar y checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples
- El trabajo requiere concentración intensa
- Necesita coordinación de pies y vista y manos al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico normal, estar sentado la mayor parte del tiempo

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORES				X
HUMEDAD				X
SESEQUEDAD				X
VENTILACION	X			
CLIMA		X		
LIMPIEZA	X			
RUJIDO		X		

RIESGOS					
<u>ACCIDENTES DE TRABAJO</u>		Gráfica No. 2			
		PROBABILIDADES			
		ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS					X
CORTADAS			X		
MUTILACIONES					X
QUEMADURAS					X
GOLPES					X
CHOQUES ELECTRICOS					X
RASPADURAS					X
ENVENENAMIENTOS					X

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES				X
DERMATOSIS				X
INTOXICACIONES				X
DEFORMACIONES				X
SISTEMA NERVIOSO			X	
DERIVADA DE LA FATIGA		X		
OIDO			X	
VISTA	X			

DESCRIPCION DE PUESTOS
(DESPLANTE) 2

IDENTIFICACION DEL PUESTO

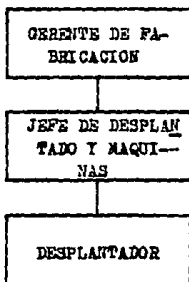
- a) Título del Puesto:
Desplantador
- b) Puesto que pudiera sustituirlo:
Aradores
- c) Principal objetivo:
Checar plantas de diseño que pasaran a máquinas
- d) Cuántas personas ocupan el puesto:
9 personas

UBICACION DEL PUESTO

- a) Departamento:
Desplantado
- b) Puesto al que reporta directamente:
Jefe de Desplantado y Máquinas

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir del jefe de departamento el o los planos del mueble y algunas instrucciones determinar las medidas a escala del mismo analizar pieza por pieza;elaborar una lista de las piezas necesarias en el caso de requerir cortes sencillos, cuando se trata de cortes curvos o complicados, elaborar plantillas y al tener la lista completa del material turnar al departamento de máquinas para la posterior habilitación.

Descripción Especifica**a) Labores Diarias:**

1. Supervisar a maquinistas
2. Recibir el plano de dibujantes
3. Elaborar una lista de las piezas del mueble
4. Hacer intermedios de descansos y realizar otras labores
5. Reportar el trabajo

b) Labores Periódicas:

No existen

c) Labores Eventuales:

1. Substituir al supervisor de máquinas con un periodo de 5 horas 2 veces a la semana

d) Labores en orden de importancia:

Determinar cuando es necesario que se le supervise cada una de sus actividades

1. Recibir los planos enviados por el departamento de diseño
2. Analizar los planos en caso de encontrar algún error, y si los hay se regresan al departamento correspondiente
3. Proceder en su caso a sacar las piezas una por una del mueble tomando en cuenta las escalas del plano en algunos casos cuando hay cortes en la madera y que son curvos, elaborar plantillas con algún material laminado o de cartón esto se hace para facilitar su manejo y posteriormente trazar sobre la madera y llevar al maquinista para efectuar los cortes
4. Hacer intermedios de sus labores ejecutando otras tareas correlacionadas a las ya descritas y a criterio del jefe
5. Supervisar el trabajo de los maquinistas checando todas las piezas cortadas.
6. Realizar una labor eventual cuando es necesario y sugerir

do por el jefe de departamento

La supervisión se realiza al final del trabajo

e) Labores que podría cubrir en el futuro

Jefe de Máquinas

Jefe de Armado

Jefe de Diseño

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Puede cubrir los tres puestos por la experiencia adquirida en la organización y por tener conocimiento de dichos puestos

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

Puesto: Diseñador

Motivo: Revisión de planos y evitar errores

Armador

El armador requiere de instrucciones precisas del departamento de desplantado

Maquinista

Dar instrucciones de cortes y trabajos en general que realizan los maquinistas

b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad

Primaria o Secundaria

El puesto puede desempeñarse con sólo la experiencia y los conocimientos básicos

CONOCIAIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir, operaciones aritméticas
 2. Manejo de máquinas y herramientas: Metro, calculadora, escalímetro, calibrador, compas, plantillas de dibujo técnico
- b) Experiencia en el Puesto
- Necesaria con un mínimo de 4 años
- Habilidad Requerida: Que el operario conozca las operaciones aritméticas básicas y que tenga el dominio del puesto a su cargo
- c) Conocimientos anteriores: Carpintería, dibujo, máquinas
- d) Conocimientos del Puesto: La facilidad para intercambiar ingtrucciones de un puesto a otro a - su tiempo
- e) Iniciativa
1. Se toman decisiones en el puesto aún siendo de poca importancia
 2. El puesto requiere ejecutar labores fuera de rutina en la que de cierta forma intervenga su criterio y decisión
 3. El puesto consiste en actividades constantes, similares - con poca supervisión y gran cantidad de trabajo, aportando ideas para el desarrollo del trabajo
 4. El puesto es sencillo en ocasiones rutinario a veces se - tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por decisión propia
- f) Supervisión y Control
- El puesto implica sólo ser supervisado, mas por cuestiones - de lo que recibe requiere también supervisar a los operarios de máquinas
- g) Tipo de supervisión que requiere el puesto
1. Supervisa y controla cantidad de trabajo

2. Supervisa y controla calidad de trabajo

h) Responsabilidad de Equipo de Trabajo

No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

El puesto implica la pérdida de algún material por pieza y - éste por error o descuido el monto aproximado depende en pieza de cada mueble

j) Trato con el personal

Relaciones frecuentes con varios jefes de otros departamentos

k) Esfuerzo Mental

El trabajo requiere verificar y checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples

El trabajo requiere atención y vigilancia constante o concentración por periodos cortos

El trabajo requiere concentración intensa

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros o trabajos manuales estando casi siempre de pie y en ocasiones sentado

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos		BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X				
OLORES					X
HUMEDAD		X			
RESEQUEZAD			X		
VENTILACION		X			
CLIMA		X			
LIMPITEZA	X				
RUIDO			X		

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

PROBABILIDADES.

	PROBABILIDADES.			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS				X
CORTADAS			X	
MUTILACIONES				X
QUEMADURAS				X
GOLPES			X	
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPADURAS			X	
EN VENENAMIENTOS			X	

ENFERMEDADES PROFESIONALES.

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES		X		
DERMATOSIS				X
INTOXICACIONES				X
DEFORMACIONES			X	
SISTEMA NERVIOSO		X		
DERIVADA DE LA FATIGA			X	
OIDO		X		
VISTA	X			

DESCRIPCION DE PUESTOS
(M A Q U I N A S) 3

IDENTIFICACION DEL PUESTO

a) Título del Puesto:

Maquinista

b) Puesto que pudiera sustituirlo:

Ensamblador

c) Principal objetivo:

Desarrollar su trabajo con exactitud en cuanto a cortes así como tener las molduras adecuadas

Tener buena producción con excelente calidad

d) Cuantas personas ocupan el puesto:

21 personas

UBICACION DEL PUESTO

a) Departamento:

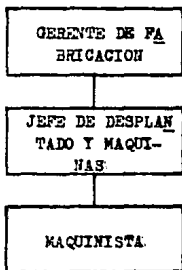
Máquinas

b) Puesto al que reporta directamente:

Jefe de Desplanteo y Máquinas

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir la lista de piezas o instrucciones directas de los desplantadores o por medio del jefe de máquinas para que dichas piezas sean cortadas y maquiladas. Colocar en máquinas la guía de precisión y en las medidas requeridas, introducir la madera y obtener las piezas necesarias para el posterior ensamble en el caso de cortes rectos, y cuando son cortes curvos ensamblar la madera y trazar con las plantillas, para hacer los cortes se usa la sierra Cinta y por último perfilar los cortes.

Descripción Especifica**a) Labores Diarias:**

1. Escoger y acarrear la madera
2. Poner medidas en máquinas
3. Cortar, cepillar y cantear
4. Hacer molduras
5. Espigar y escoplear
6. Hacer cortes curvos
7. Hacer cortes de 45°
8. Ensamblar la madera
9. Informar al jefe sobre el trabajo
10. Ayudar a transportar la madera trabajada al siguiente departamento

b) Labores Periódicas:

1. Salir a escoger la madera según cantidad necesaria realizando dicha actividad 2 veces por mes

c) Labores Eventuales:

No existen

d) Labores en orden de importancia

Determinar cuando es necesario que se les supervise cada una de sus actividades

1. Recibir instrucciones por escrito y verbal por parte del jefe de máquinas y desplantado
2. Acudir al almacén de madera para escogerla, verificando su resistencia y calidad viendo que la madera esté derecha y sin nudos y acarrear la cantidad de madera que sea necesaria al departamento de máquinas. (Supervisión)
3. Dar en el cepillo el grueso exacto a la madera llevandola

al canteador dejando en uno de sus cantos derechos de 90° transportar a la sierra pendular en donde se hacen los -- cortes a lo ancho pasando a otros procesos

4. Hacer escopleaduras, espigas y ranuras a lo largo de la - madera con la sierra circular
5. Cepillar los cortes a lo largo, con la mano y ensamblar - para obtener un tronco grueso, después de ser trazados ha - cer cortes curvos con la sierra cinta
6. Dar mantenimiento a las máquinas y todas las herramientas
7. Dar afiladura a sus herramientas
8. Informar al jefe de máquinas sobre la terminación de su - trabajo para que se lo asigne lo siguiente
9. Ayudar a transportar de departamento la madera trabajada
10. Hacer salidas fuera de la empresa con el jefe de máquinas para escoger la madera ésta actividad se hace 2 veces al - mes y la duración de dicha actividad depende de la canti - dad y la distancia

e) Labores que podría cubrir en el futuro

El puesto de Ensamblador

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Por la experiencia que se debe tener y por saber las actividades exactas de éste puesto

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

Puesto Jefe de Ensamble

Jefe de Diseño

Motivo: Con estos dos puestos - cuando existen errores - y cuando un plano no -- muestra las medidas ade - cuadas

b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad

Primaria

El puesto puede desempeñarse con sólo la experiencia y los conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir, operaciones aritméticas
 2. Manejo de máquinas y herramientas: Frenas, perico, martillo desarmador, cepillo de mano, sargento, sierra circular, rauter, trompo
- b) Experiencia en el Puesto:
- Deseable con un mínimo de 1 año
- Habilidad Requerida: Saber leer y escribir, además de conocer a la perfección el manejo de máquinas
- c) Conocimientos anteriores: Los básicos escolares y de los puestos en general
- d) Conocimientos del Puesto: Tener los conocimientos y facilidad para el manejo de las máquinas y herramientas
- e) Iniciativa
1. El puesto requiere apegarse a reglas o procedimientos establecidos y bajo una supervisión sin intervención propia en la labor
 2. Se toman decisiones en el puesto aún siendo de poca importancia
 3. El puesto es sencillo en ocasiones rutinario a veces se tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por decisión propia
- f) Supervisión y Control

El puesto implica sólo ser supervisado

g) Tipo de supervisión que requiere el puesto

1. Supervisa y controla cantidad de trabajo
2. Supervisa y controla calidad de trabajo
3. Recibe y resuelve quejas, problemas y admite sugerencias
4. Supervisa y controla costos de operación y mantenimiento

h) Responsabilidad de Equipo de Trabajo

No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

No implica ningún riesgo

j) Trato con el personal

Relaciones dentro de su propio departamento con sus compañeros

Relaciones frecuentes con varios jefes y compañeros de otros departamentos

k) Esfuerzo Mental

El trabajo requiere verificar y checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples

El trabajo requiere atención y vigilancia constante o concentración por periodos cortos

El trabajo requiere concentración intensa

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros y pesados, - trabajos manuales estando casi siempre de pie

Implica esfuerzo físico normal manejar objetos de peso medio, caminar a intervalos y manejar máquinas ligeras

Implica esfuerzo físico frecuente de ciclos cortos de actividades físicas intensas a caminar y estar parado gran parte -

del tiempo

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos				
	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORES		X		
HUMEDAD				X
RESEQUEZADA				X
VENTILACION	X			
CLIMA		X		
LIMPIEZA	X			
RUIDO			X	

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

PROBABILIDADES

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS			X	
CORTADOS		X		
MUTILACIONES		X		
QUEMADURAS				X
GOLPES			X	
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPADURAS			X	
EN VENENAMIENTOS				X

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES	X			
DERMATOSIS				X
INTOXICACIONES			X	
DEFORMACIONES		X		
SISTEMA NERVIOSO		X		
DERIVADA DE LA FATI- GA	X			
OIDO	X			
VISTA	X			

DESCRIPCION DE PUESTOS

(E N S A M B L E) 4

IDENTIFICACION DEL PUESTO

a) Título del Puesto:

Ensamblador

b) Puesto que pudiera sustituirlo:

Maquinista.

c) Principal objetivo:

Armar y ensamblar el mueble o los muebles con precisión

Sacar siempre el trabajo a tiempo y con buena calidad

d) Cuantas personas ocupan el mismo puesto

25 personas

UBICACION DEL PUESTO

a) Departamento

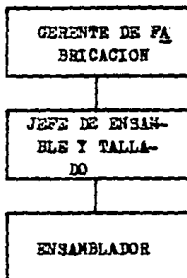
Ensamble

b) Puesto al que reporta directamente:

Jefe de Ensamble y Tallado

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir del jefe de ensamble por escrito y verbal las instrucciones sobre el armado del mueble además de que se le proporciona una copia del plano y fotografía, - proceder a preparar las piezas quitando - pequeños residuos que dejan las máquinas - hacer una presentación del mueble aún si no está pegado, cuando hay defectos se corrigen al no haberlos se pega hasta tener pieza por pieza y armar el mueble en su totalidad.

Descripción Específica**a) Labores Diarias:**

1. Recibir y pegar piezas
2. Destijerar y pegar piezas
3. Labrar la madera
4. Cortar la madera con serrucho
5. Pegar o ensamblar
6. Detallar el mueble que está por armar
7. Dar limpieza y mantenimiento adecuado a sus herramientas

b) Labores Periódicas:

1. Chapear en general es decir se pega un laminado de madera sobre cubiertas y puertas extendiendo sobre la superficie y en el laminado se pone pegamento de contacto se deja secar un poco y finalmente es pegada y asentada manualmente ésta labor se realiza una vez al mes

c) Labores Eventuales:

1. Hacer salidas a prestar servicios fuera de la empresa una vez por semana cuando se presenta la actividad

d) Labores en orden de importancia:

Determinar cuando es necesario que se les supervise cada una de sus actividades

1. Recibir instrucciones del jefe de armado o ensamblado por escrito, en fotografía o verbal sobre el armado del mueble
2. Recibir las piezas habilitadas por el departamento de máquinas y revisar que estén completas y en medidas adecuadas
3. Labrar las piezas con cepillo y hacer pequeños cortes de ajuste previa a la preparación del armado del mueble

4. Armar estrategicamente pieza por pieza del mueble como --- costados, frentes, cubiertas, puertas pero sin pegar aún para hacer los ajuste necesarios
5. Pegar las piezas con pegamento especial para madera y --- apretar con sargentos y prensas
6. Detallar el mueble ya terminado de armar arreglando astilladas, golpes fuertes y ensamblar pequeñas porciones de --- madera
7. La herramienta es previa a conservar en condiciones adecuadas dandole mantenimiento y afilar los cuchillos cuando sea necesario

La supervisión se realiza en cada actividad cuando el operario tiene algún problema

e) Labores que podría cubrir en el futuro

Jefe de Máquinas

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Por tener conocimientos generales de dicha actividad

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

Puestos: Jefe de Máquinas	Notivos: Verificar que vengan habilitadas las piezas
Jefe de Tallado	Vigilar los trabajos de tallado

b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad

Primaria

El puesto puede desempeñarse con sólo la experiencia y los -

conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir, operaciones aritméticas
 2. Manejo de máquinas y herramientas: Martillo, cepillo, brocas, formones, taladro, rauter serrucho, argento, prensa birbiquin, y metro
- b) Experiencia en el puesto
- Necesaria mínimo de 5 años
- Habilidad Requerida: Conocimientos completos sobre carpintería y ebanistería
- c) Conocimientos anteriores: Saber carpintería y ebanistería
- d) Conocimientos del puesto: Bajo experiencia que se va adquiriendo
- e) Iniciativa
1. Se toman decisiones en el puesto aún siendo de poca importancia
 2. El puesto requiere apegarse a reglas o procedimientos establecidos y bajo una supervisión sin intervención propia
 3. El puesto es sencillo en ocasiones se tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por decisión propia
- f) Supervisión y Control
- El puesto implica sólo ser supervisado
- g) Tipo de supervisión que requiere el puesto
1. Supervisa y controla cantidad de trabajo
 2. Supervisa y controla calidad de trabajo
 3. Recibe, resuelve quejas, problemas y admite sugerencias
- h) Responsabilidad en el Equipo de Trabajo
- No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

No implica ningún riesgo

j) Relaciones Personales

Relaciones sólo con sus jefes y compañeros

k) Esfuerzo Mental

El trabajo requiere verificar y checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples

El trabajo requiere atención y vigilancia constante o concentración por periodos cortos

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros o trabajos manuales estando casi siempre de pie

Implica esfuerzo físico normal manejar objetos de peso medio no caminar a intervalos o manejar máquinas ligeras

Implica esfuerzo físico frecuente ciclos cortos de actividades físicas intensas a caminar o estar parado gran parte del tiempo

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORES		X		
HUMEDAD				X
RESEQUEZADA				X
VENTILACION			X	
CLIMA		X		
LIMPIEZA	X			
RUIDO			X	

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

PROBABILIDADES

	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS			X	
CORTADAS		X		
MUTILACIONES			X	
QUEBRADURAS				X
GOLPES		X		
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPADURAS		X		
ENVEJECIMIENTOS				X

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfico No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES		X		
DERMATOSIS				X
INTOXICACIONES				X
DEFORMACIONES		X		
SISTEMA NERVIOSO		X		
DERIVADA DE LA FATIGA			X	
OIDO	X			
VISTA	X			

DESCRIPCION DE PUESTOS

(T A L L A D O) 5

IDENTIFICACION DEL PUESTO

a) Título del Puesto:

Tallador

b) Puesto que pudiera sustituirlo:

Ninguno

c) Principal objetivo:

Terminar bien su trabajo como Tallador

Lograr que día a día sus conocimientos se eleven en su ramo

Tratar de que sus compañeros mantengan las relaciones adecuadas

d) Cuantas personas ocupan el puesto:

10 personas

UBICACION DEL PUESTO

a) Departamentos:

Tallado

b) Puesto al que reporta directamente:

Jefe de Tallado

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

GERENTE DE FABRICACION

JEFE DE ENSAMBLE Y TALLADO

TALLADOR

DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir instrucciones del jefe de tallado verbales y en dibujo para desarrollar su trabajo y al mismo tiempo la madera o el mueble armado. Trazar en la madera el dibujo deseado, y con sus herramientas cortar a mano la figura lo mas profundo hasta dar forma a todo el relieve, por ultimo se afina con lija y pasa al siguiente departamento.

Descripción Especifica**a) Labores Diarias:**

1. Recibir las instrucciones y la madera
2. Dibujar y proceder a formar figuras
3. Dar los últimos toques con lija fina
4. Mantener las herramientas en condiciones óptimas
5. Ejecutar labores como el transporte de los trabajos terminados

b) Labores Periódicas:

No existen

c) Labores Eventuales:

No existen

d) Labores en orden de importancia

Determinar cuando es necesario que se les supervise cada una de sus actividades

1. Recibir instrucciones en dibujos y verbal por parte del jefe de tallado también proporcionar la madera, las piezas aun siendo armadas o sin armar
2. Conformar los dibujos y trazar sobre la madera y proceder a formar la figura a mano, luego hacer el relieve más profundo y posteriormente dar forma con las herramientas ésto requiere supervisión, sólo para revisar el labrado
3. Terminar de hacer el trabajo de gubias y se le da el último toque con lija fina
4. Mantener las herramientas en condiciones óptimas, afilarse y limpiar las herramientas constantemente
5. Ejecutar otras labores como el transporte del trabajo terminado a los departamentos correspondientes como el de ensamblado y pulido, realizar aseo del lugar

La supervisión de las actividades se realiza al final del día

e) Labores que podría cubrir en el futuro

Maquinista

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Por experiencia que se tiene en estas actividades

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

Puesto: Jefe de Ensamble

Motivo: Defecto de medida y en su trabajo

Jefe de Diseño

Algún punto que no se -
entienda en el dibujo -
por algún error

Jefe de Pulido

Por rayones o enmendaduras (ocasionalmente)

b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad

Primaria

El puesto pueda desempeñarse con sólo la experiencia y los conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir, operaciones aritméticas
2. Manejo de máquinas y herramientas: Martillo, serrate, pinzas botador, piedra de afilar esmeriles y gubias de todos tipos

b) Experiencia en el puesto:

Necesaria con un mínimo de 3 años

Habilidad Requerida: Dominar al 100% el grabado en madera

c) Conocimientos anteriores: Contar con la escolaridad requerida**d) Conocimientos del puesto:** Conocer los tipos de madera y saber el manejo de herramientas**e) Iniciativa**

1. Se toman decisiones en el puesto aún siendo de poca importancia
2. El puesto requiere apegarse a reglas o procedimientos establecidos y bajo una supervisión sin intervención propia
3. El puesto consiste en actividades constantes, similares - con poca supervisión y gran cantidad de trabajo aportando ideas para el desarrollo del trabajo

f) Supervisión y Control

El puesto implica sólo ser supervisado

g) Tipo de supervisión que requiere el puesto

1. Supervisa y Controla cantidad de trabajo
2. Supervisa y Controla calidad de trabajo

h) Responsabilidad de Equipo de Trabajo

No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

El puesto implica la pérdida de algún material por error o descuido el monto aproximado va de acuerdo al valor a pagar

j) Relaciones con el Personal

Relaciones dentro de su departamento con compañeros

Relaciones frecuentes con varios compañeros y jefes de otros departamentos

k) Esfuerzo Mental

El trabajo requiere verificar y checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples

El trabajo requiere atención y vigilancia constante o concentración por períodos cortos

El trabajo requiere concentración intensa

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros o trabajos manuales estando casi siempre de pie

Implica esfuerzo físico normal, manejar objetos de peso mediano, caminar a intervalos

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORES		X		
HUMEDAD				X
RESEQUEZADA				X
VENTILACION	X			
CLIMA		X		
LIMPIEZA	X			
RUIDO			X	

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS				X
CORTADAS		X		
MUTILACIONES			X	
QUEMADURAS				X
GOLPES		X		
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPANTURAS			X	
ENVENENAMIENTOS				X

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES	X			
DERMATOSIS				X
INTOXICACIONES				X
DEFORMACIONES	X			
SISTEMA NERVIOSO			X	
DEBILIDAD DE LA FATIGA		X		
OIDO	X			
VISTA		X		

DESCRIPCION DE PUESTOS

(P U L I D O) 6

IDENTIFICACION DEL PUESTO

- a) Título del Puestos:

Pulidor

- b) Puesto que pudiera sustituirlos:

Barniz y Máquinas

- c) Principal objetivo

Trabajar con empeño y constancia

Sacar día tras día el producto sin errores

Conocer todos los aspectos nuevos innovadores de un mueble

- d) Cuantas personas ocupan el puesto

23 personas

UBICACION DEL PUESTO

- a) Departamento:

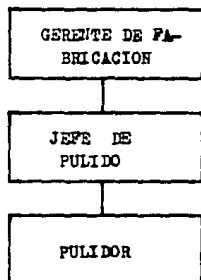
Pulido

- b) Puesto al que reporta directamente:

Jefe de Pulido

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir el mueble del departamento de ensamble o de tallado de acuerdo a instrucciones del jefe, de la forma y tratamiento en el pulido del mueble, corregir orificios y pequeños desperfectos de los clavos, cubrirlos con pasta especial y esperar a que seque para proceder a lijar a mano o con máquina pulidora hasta dejar el mueble sin enmendaduras.

Descripción Específica**a) Labores Diarias:**

1. Resanar la madera
2. Pulir con lija fina
3. Deslavar los muebles (se le cambia el barniz poniendo un líquido especial)
4. Revisar antes del traslado al siguiente departamento

b) Labores Periódicas:

No existen

c) Labores Eventuales:

1. Ayudar a transportar los muebles al camión cuando se presente éste

d) Labores en orden de importancia

Determinar cuando es necesario que se les supervisa cada una de sus actividades

1. Recibir los muebles de dos departamentos dependiendo del tipo de muebles ya sea de ensamble o tallado
2. Revisar que el mueble no tenga detalles mayores o que no puedan ser reparados por ellos mismos. En caso de que éste incidente se presente son regresados al departamento correspondiente
3. Tapar con una pasta especial cuando el mueble presente pequeños desperfectos como golpes leves o rayones, rajaduras en la madera
4. Proceder a pulir con lija fina para madera preferentemente con lija de 1/0, 2/0, o 1/2; dependiendo del tipo de muebles y las indicaciones del supervisor
5. Revisar finalmente el mueble minuciosamente y trasladar al siguiente departamento que es el de Barniz
6. Eventualmente se ayuda a recoger la variedad de muebles y

trasladarlos al camión

La supervisión se da al final de todas las actividades

e) Labores que podría cubrir en el futuro

Maquinista, Ensamblador y Barnizador

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Por observación y conocimientos

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

Puesto: Jefe de Ensamble	Motivo: Por errores que se comen- tan
Jefe de Tallado	Revisa que vaya pulida la madera
Jefe de Barniz	En su departamento se en- via posteriormente el -- mueble ya pulido

b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad

Primaria.

El puesto pueda desempeñarse con sólo la experiencia y los -
conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir

2. Manejo de máquinas y herramientas: Martillo, pulidora de ban-
da, botador y desarmador

b) Experiencia en el puesto

No necesaria de 3 meses como mínimo y no se requiere habili-

dad alguna

c) Conocimientos anteriores : No se determinan

d) Conocimientos del puesto : No se determinan

e) Iniciativa

1. El puesto requiere apegarse a reglas o procedimientos establecidos y bajo una supervisión sin intervención propia

2. El puesto es sencillo en ocasiones rutinario a veces se tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por decisión propia

f) Supervisión y Control

El puesto implica sólo ser supervisado

g) Tipo de supervisión que requiere el puesto

1. Supervisa y controla cantidad de trabajo

2. Supervisa y controla calidad de trabajo

h) Responsabilidad de Equipo de Trabajo

No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

No implica ningún riesgo

j) Trato con el personal

Relaciones dentro de su propio departamento con sus compañeros y jefes del mismo

Relaciones con jefes de otros departamentos cuando hay errores

k) Esfuerzo Mental

El trabajo es rutinario y automático

El trabajo requiere atención y vigilancia constante o concentración por periodos cortos

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su tra

bajo

1) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros o trabajos manuales estando casi siempre de pie

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos				
	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORES			X	
HUMEDAD				X
RESEQUEZAD				X
VENTILACION	X			
CLIMA		X		
LIMPIEZA	X			
RUIDO			X	

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

PROBABILIDADES

	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS				X
CORTADAS				X
MUTILACIONES				X
QUEMADURAS			X	
GOLPES			X	
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPADURAS			X	
ENVEVENAMIENTOS			X	

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES	X			
DERMATOSIS	X			
INTOXICACIONES			X	
DEFORMACIONES			X	
SISTEMA NERVIOSO			X	
DERIVADA DE LA FATIGA			X	
OIDO	X			
VISTA	X			

DESCRIPCION DE PUESTOS

(B A R N I Z) 7

IDENTIFICACION DEL PUESTO

a) Título del Puestos:

Barnisador

b) Puesto que pudiera sustituirlo:

No existe

c) Principal objetivo:

Dar el resultado deseado a cada una de las piezas o de los muebles que recomiendan

Hacer nuestra tareas con la rapidez y precisión adecuadas

Aprender cada día más el oficio y así estar actualizados

d) Cuantas personas ocupan el puesto

25 personas

UBICACION DEL PUESTO

a) Departamento:

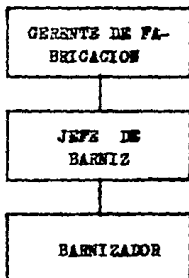
Barnis

b) Puesto al que reporta directamente:

Jefe de Barnis

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir el mueble del departamento de pulido, verificar desperfectos y si los hay corregirlos, proceder a la aplicación de las preparaciones iniciales, del tipo de barnizado que llevarán los muebles, preparar bien las superficies y aplicar el tono deseado con anhilinas y tintas especiales a mano o con pistola cuando la preparación está lista y libre de impurezas se da el terminado, aplicar lacas de colores o transparentes las veces que sea necesario hasta obtener el grueso deseado y adecuado, finalmente pulir los muebles a mano con cera sólida

Descripción Específica**a) Labores Diarias:**

1. Preparar la tinta o esmalte
2. Preparar la superficie para realizar el barnizado
3. Aplicar la tinta al mueble con estopa
4. Transportar el mueble a una cabina donde aplicaran el barniz
5. Sacar de la cabina y pulir con lija proceso que se repite de 4 a 5 veces
6. Aplicar chapopote o color con pistola
7. Preparar la bols llamada muñeca y aplicar otra vez el barniz se deja reposar dos días
8. Pulir el mueble reposado con fibra delgada o fina y luego encerar
9. Laquear cuando es preciso con el mismo procedimiento
10. Aplicar laca del color deseado y dejar secar dos días
11. Conservar todo el equipo utilizado removiendo detritos

b) Labores Periódicas:

No existen

c) Labores Eventuales:

No existen

d) Labores en orden de importancia

Determinar cuando es necesario que se les supervise cada una de sus actividades

1. Preparar la superficie de los muebles para barnisar verificando detalles como rayones o golpes que se corrigen — con resanado especial para madera y lija
2. Preparar la tinta usando anhilina o esmalte y disolventes hasta conseguir el tono deseado

3. Aplicar la tinta al mueble a mano y con estopa haciendo - movimientos circulares con la mano para cubrir todo el po - ro de la madera y por último se limpia con estopa blanca - haciendo movimientos rectos sobre el hilo de la madera pa - ra no dejar manchas
4. Transportar el mueble a una cabina especial donde se apli - cara con pistola una capa de barniz transparente llamado - sellador de secador rápido
5. Sacar el mueble de la cabina y se pule con lija de agua - del No. 240 y 360, y se repite éste procedimiento 4 o 5 - veces más
6. Aplicar chapopote con estopa y se deja secar o en otro - caso aplicar color con una pistola para obtener un tono - uniforme
7. Transportar nuevamente a cabina y repetir el proceso No. - 4 y 5 dos veces mas
8. Después de la última pulida preparar una bola de algodón - llamada muñeca se moja con el barniz se aplica con movi - mientos circulares y rectos de la mano hasta dejar una - sensación tersa al pasar la mano en el barniz, y se repi - te el proceso No. 4 aplicando laca transparente se saca - de la cabina y se deja reposar dos días
9. Pulir el barnizado ya reposado con fibra delgada o fina y por último se encera para dar al terminado o en su caso - se lleva a cabina para dar el terminado con pistola apli - cando laca mate
10. En caso de laqueado seguir el procedimiento No. 4 y 5 cua - tro veces aplicando una pintura de secado rápido
11. Aplicar laca según el color deseado y dejar secar 2 días - se vuelve a realizar la operación y pulir con polis líqui - do y sólido para dar el terminado
12. Conservar todo el equipo utilizado removiendo detritos, y lavar la pistola con disolventes se usa un equipo de barnizado como son: compresora, pistola de aire, estopa, sellador, lacas y polis

Siempre se estan supervisando todas las actividades

- a) Labores que podria cubrir en el futuro

Jefe de Barnis

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Tener conocimientos de barnizado y habilidad para desarrollar éste -- puesto

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

- a) Relaciones Internas

Puesto: Jefe de Pulido

Motivo: Defectos del trabajo -- que se haya realizado -- en el departamento de -- pulido

Jefe de Acabado

Quando las piezas muestran algun error

- b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

- a) Escolaridad

Primaria

El puesto pueda desempeñarse con sólo la experiencia y los -- conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y Escribir

2. Manejo de Máquinas y Herramientas: Compresora, pistola, lija pulidora, estopa, algodón polis, sellador, lacas, y otros

b) Experiencia en el puesto

Necesaria con un mínimo de 3 años

Habilidad Requerida: Conocimientos generales de todo tipo de barniz y su aplicación determinando el acabado a su tiempo

c) Conocimientos anteriores: Los básicos**d) Conocimientos del puesto: Dominar todas las tareas que tienen que realizar los barnizadores****e) Iniciativa**

1. El puesto requiere ejecutar labores fuera de la rutina en la que de cierta forma intervenga su criterio y decisión
2. El puesto requiere apegarse a reglas o precedimientos establecidos y bajo una supervisión sin intervención propia
3. El puesto consiste en actividades constantes similares -- con poca supervisión y gran cantidad de trabajo aportando ideas para el desarrollo del trabajo
4. El puesto es sencillo en ocasiones rutinario a veces se tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por decisión propia

f) Supervisión y Control

El puesto implica sólo ser supervisado

g) Tipo de supervisión que requiere el puesto

1. Supervisar y controlar calidad de trabajo
2. Recibe y resuelve quejas, problemas y admite sugerencias

h) Responsabilidad de equipo de trabajo

No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

El puesto implica la pérdida de algún material por error o descuido monto aproximado se ignora

j) Trato con el personal

Relaciones dentro de su propio departamento con sus compañeros

Relaciones con varios jefes y compañeros de otros departamentos

k) Esfuerzo Mental

El trabajo es rutinario y automático

El trabajo requiere verificar y checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples

El trabajo requiere de atención y vigilancia constante o concentración por períodos cortos

El trabajo requiere de concentración intensa

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros, trabajos manuales estando casi siempre de pie

Implica esfuerzo físico normal manejar objetos de peso medio caminar a intervalos o manejar máquinas ligeras

Implica esfuerzo físico frecuente ciclos cortos de actividades físicas intensas estar parado gran parte del tiempo y en ocasiones caminar

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

Gráfica No. 1

Aspectos				
	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORES			X	
HUMEDAD				X
RESEQUEZAD				X
VENTILACION	X			
CLIMA		X		
LINPIEZA		X		
RUIDO			X	

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

PROBABILIDADES

	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CAIDAS				X
CORTADAS				X
MUTILACIONES				X
QUEMADURAS			X	
GOLPES			X	
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPADURAS			X	
ENVERENAMIENTOS		X		

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES	X			
DERMATOSIS	X			
INTOXICACIONES		X		
DEFORMACIONES		X		
SISTEMA NERVIOSO		X		
DERIVADA DE LA FATIGA		X		
OIDO	X			
VISTA	X			

DESCRIPCION DE PUESTOS

(A C A B A D O) 8

IDENTIFICACION DEL PUESTO

a) Título del Puesto:

Acabador

b) Puesto que pudiera sustituirlo:

Ensamble

c) Principal objetivo:

Desarrollar el trabajo con la mayor eficiencia y velocidad

Dar el terminado final en buenas condiciones al mueble

Que la calidad del trabajo en general sean las mejores

d) Cuantas personas ocupan el puesto:

10 personas

UBICACION DEL PUESTO

a) Departamento:

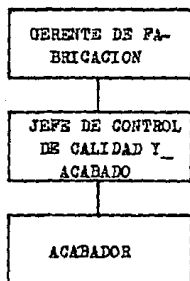
Acabado

b) Puesto al que reporta directamente:

Jefe de Control de Calidad y Acabado

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA GERENCIA DE FABRICACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



DESCRIPCION DEL PUESTO

Descripción Genérica: Recibir el o los muebles provenientes del departamento de barniz y recibir instrucciones del jefe sobre el herraje en general que se le colocara al mueble. Colocar chapas, jaladeras y otros aditamentos como resbalones, entrepaños de cristal, casquillos o rodajas; ésto lo hace manualmente utilizando sus herramientas como desarmadores, formones y diferentes brocas. Finalmente se almacena el mueble

Descripción Específica**a) Labores Diarias:**

1. Nivelar y colocar puertas
2. Poner chapas estandar
3. Poner ojillos, perforar y colocar
4. Colocar cristales de entrepaños o cubiertas, para puertas
5. Hacer instalaciones eléctricas en los muebles desde contactos, alambrados, clavijas y mas
6. Colocar rodajas en sillas
7. Colocar casquillos en patas de mesa
8. Ejecutar otras tareas
9. Colocar molduras en general y puertas para realizarles -- trabajos como baguetas y cristales, chapas y jaladeras

b) Labores Periódicas:

1. Colocar cristales con baguetas y armar muebles

c) Labores Eventuales:

1. Cuando no hay trabajo limpiar los muebles y el lugar de trabajo

d) Labores en orden de importancia

Determinar cuando es necesario que se les supervise cada una de sus actividades

1. Recibir instrucciones y el herraje necesario del jefe de acabado y los muebles provenientes del departamento de barniz
2. Nivelar y colocar puertas ya sea con bisagras o con niveles
3. Colocar chapas o cerraduras a cajones y puertas
4. Colocar jaladeras, resbalones, ojillos para entrepaños y

para aditamentos de decoración

5. Colocar cristales que sirvan de entrapaños para cubiertas
6. Hacer instalaciones de la luz en general en un mueble des de contactos, alambrados, lámparas, clavijas, interruptores, acrílicos
7. Colocar casquillos en patas de mesa
8. Colocar rodajas en sillas
9. Ejecutar labores independientes y correlacionadas con las anteriores y a criterio del jefe
10. Una de las labores periódicas que realiza son las de colocar distintos cristales con baguetas y armar los muebles aproximadamente en cuatro horas esta actividad se hace dos o tres veces al mes
11. Una de las labores eventuales que también realiza cuando no hay trabajo es limpiar los muebles y el lugar de trabajo

La supervisión se realiza en cada una de las actividades

- e) Labores que podría cubrir en el futuro

Jefe de Departamento

CONDICIONES DE IMPLANTACION: Por conocer el oficio de todas las actividades

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

- a) Relaciones Internas

Puestos: Jefe de Pulido
y Jefe Barniz

Motivo: Por errores de trabajo y el terminado del barniz que sea el tono adecuado

- b) Relaciones Externas

No existen

REQUISITOS DEL PUESTO

a) Escolaridad

Primaria

El puesto puede desempeñarse con sólo la experiencia y los conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

1. Leer y escribir, operaciones aritméticas

2. Manejo de máquinas y herramientas: Martillo, cepillo, desarmador, forrones, escochabre, taladro, brocas, cuchilla, pinzas, ranter, cortavidrio y prensas

b) Experiencia en el puesto

Necesaria de 3 años como mínimo

Habilidad Requerida: Conocimientos generales sobre carpintería y ebanistería

c) Conocimientos anteriores :Los básicos

d) Conocimientos del puesto :Los requeridos en ésta área de fabricación

e) Iniciativa

El puesto es sencillo en ocasiones rutinario a veces se tiene gran cantidad de trabajo y se laboran horas extras por de cisión propia

f) Supervisión y Control

El puesto implica sólo ser supervisado

g) Tipo de supervisión que requiere el puesto

1. Supervisa y controla cantidad de trabajo

2. Supervisa y controla calidad de trabajo

3. Recibe, resuelve quejas, problemas y admite sugerencias

h) Responsabilidad de Equipo de Trabajo

No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

El puesto implica la pérdida de algún material por error o descuido el monto depende del material extraviado

j) Trato con el personal

Relaciones con compañeros dentro de su propio departamento - y con su jefe

Relaciones con personal de otros departamentos

k) Esfuerzo Mental

El trabajo requiere atención y vigilancia constante o concentración por periodos cortos

Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer su trabajo

l) Esfuerzo Físico

Implica esfuerzo físico manejar objetos de peso ligero o trabajos manuales estando casi siempre de pie

Implica esfuerzo físico normal manejar objetos de peso medio no caminar a intervalos o manejar máquinas ligeras

Implica esfuerzo físico frecuente, ciclos cortos de actividades físicas intensas caminar o estar parado gran parte del tiempo

m) Condiciones de Trabajo

Ambiente : Gráfica No. 1

Riesgos

Accidentes de Trabajo : Gráfica No. 2

Enfermedades Profesionales : Gráfica No. 3

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTES

Gráfica No. 1

Aspectos				
	BUENO	REGULAR	MALO	NO EXISTE
ILUMINACION	X			
OLORS		X		
HUMEDAD				X
RESEQUEZAD				X
VENTILACION	X			
CLIMA		X		
LIMPIEZA	X			
RUIDO		X		

RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO

Gráfica No. 2

PROBABILIDADES

	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
CALDAS				X
CORTADAS			X	
MUTILACIONES			X	
QUEMADURAS				X
GOLPES			X	
CHOQUES ELECTRICOS				X
RASPADURAS			X	
ENVENENAMIENTOS				X

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Gráfica No. 3

	PROBABILIDADES			
	HELMIDAS	CONSERVABLES	ESCASAS	NO EXISTEN
BRONCOPULMONARES			X	
DERMATOSIS				X
INTOXICACIONES				X
DEFORMACIONES			I	
SISTEMA NERVIOSO		X		
DERIVADAS DE LA PATE GA		X		
OIDO		I		
VISTA		X		

C O N C L U S I O N E S

Para contemplar la problemática por la que una organización está pasando debemos estudiar cada una de sus partes que la conforman y así darnos cuenta si su funcionamiento es el adecuado y las técnicas de administración le son aplicadas. Los resultados que generaron éste estudio nos permite visualizar como labora el nivel productivo en las industrias muebleras, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- 1.- La crisis en México ha venido sometiendo a las industrias muebleras del país a una dura prueba en su economía, muchas empresas cierran sus operaciones con el consiguiente efecto en el empleo, ya que la rama utiliza mano de obra en forma intensiva, se explica en parte por la insuficiencia de materia prima aunque estos problemas se generaron hace algunos años, la consulta directa con los actores del proceso productivo nos confirman que ésta crisis se ha superado en un porcentaje mínimo.
- 2.- Los establecimientos artesanales que fabrican muebles de madera son numerosos con una participación mínima en el mercado y poco a poco han ido desapareciendo, lo que ha venido beneficiando a las empresas grandes a incrementar su producción con la oferta y la demanda.
- 3.- La situación que cada vez es más difícil, afecta a la economía del país, las industrias muebleras se preocupan de que las exportaciones de muebles de madera adviertan una constante disminución en su valor.

- 4.- El incremento de los precios en la materia prima refleja la decadencia de producción mas fuerte en la industria mas ésta se esfuerza en adaptarse a la dinámica del mercado.
- 5.- Muchos son los problemas que en ocasiones aumentan en la industria mueblera y en otras disminuye las estadísticas de estas deficiencias se deben a la falta de personal capacitado, el nivel de capacitación del personal es muy bajo.
- 6.- La falta de concientización de los empresarios para llevar a cabo el análisis y descripción de puestos ha generado problemas que han dado como consecuencia la deficiencia operativa.
- 7.- Siendo las técnicas de administración un mecanismo fundamental para los beneficios que se esperan por parte de las empresas medianas dedicadas a la fabricación de muebles no reconocen a que se deben los altibajos en su producción.
- 8.- Se dio el caso de que algunas industrias muebleras nos confirman que llevan a cabo proyectos de mejoramiento en la administración, mas nos muestran que está en camino realizar éste plan , por lo tanto, nos dan a ver que su administración es deficiente
- 9.- Las industrias muebleras en su mayoría tienden a decrecer en el número de personal, convirtiendose en microindustrias dicho personal labora actividades hasta de tres puestos diferentes, deseando el empresario que su nivel productivo se mantenga igual.
- 10.- A través de una investigación se pueden apreciar varios as-

pectos de la misma, en éste caso infinidad de empresas se encuentran en situación difícil por la falta de orientación profesional administrativa, no cuentan con una estructura jerárquica delineada.

- 11.- "ANALISIS" y "DESCRIPCION" ; dos términos diferentes pero que llevan una relación importante ya que su uso adecuado debe apreciarse con toda precisión la secuencia de los mismos.
- 12.- Y por ende nos damos cuenta que no existe un análisis y descripción de puestos en la industria mueblera.

Las hipótesis planteadas en la investigación se comprobaron en un 83%, al enterarse del contenido de la información recopilada se podran dar cuenta que nuestro punto principal y el que en varias ocasiones mencionamos por ser objeto de nuestro estudio es el de confirmar si las industrias muebleras aplican o no la técnica de administración; análisis y descripción de puestos ya que sin ésta herramienta su organización sera manejada inadecuadamente por no contar con el personal capacitado, el nivel operativo desconoce por completo las características fundamentales de su puesto, la producción ha disminuido, la falta de comunicación directa con sus empleados implica desconfianza por parte de los obreros se contemplo que no expresan sus dudas acerca de su puesto y que consideramos son muchas.

Por lo tanto nos permitimos sugerir:

- 1.- Realizar una previsión, planeación y estudio de todas las funciones de la organización así como de una evaluación de

los recursos existentes en la empresa.

- 2.- Que las personas encargadas de estas actividades se encuentren capacitados y conozcan todo lo concerniente a una organización respecto a la manera de operar de cada puesto y en su totalidad cada departamento.
- 3.- Se recomienda que toda empresa debe contar con un departamento indispensable llamado Recursos Humanos; el cual debe estar incluido en el organigrama y el se encargara de manejar el personal realizando las actividades que hemos venido mencionando en los capítulos de ésta investigación.
- 4.- Sensibilizar la necesidad de crear y actualizar sus programas, manuales, objetivos, entre otros; si hay existencia de ellos, de lo contrario motivarlos a hacerlo.
- 5.- Se insiste en que deben realizar el diseño de la técnica de administración que nos determina la persona idónea al puesto y los beneficios que aporta la técnica de "Análisis y Descripción de Puestos", ya que no es posible continuar lo-
grando que implique la selección de personal mediante decisiones "mas o menos atinadas".
- 6.- El análisis y descripción de puestos es de fácil manejo y -
periódicamente debe actualizarse a causa de los distintos -
movimientos que sufren los puestos.
- 7.- Las empresas que utilicen ésta herramienta, maneja con de-
cisión y éxito un reclutamiento, selección, capacitación y -
adiestramiento, promoción y transferencia, valuación de -
puestos, calificación de méritos, entre otras; y podrá com-

probar los resultados favorables.

8.- Aplicar las fases del análisis de puestos:

Planeación. Determinar los puestos a describir elaborando - el organigrama donde se muestran su relación con el puesto superior (su jefe inmediato), que jerarquía tiene, incluir un cronograma de trabajo, los métodos que se utilizaron estos van de acuerdo con el puesto y su jerarquía, pero si es necesario manejar los tres métodos (observación, cuestionario y entrevista), mucho mejor los resultados serán más precisos; al aplicar el método mixto (o sea los tres métodos). Preparar el material de trabajo, ambiente en donde se trabajara, poner en conocimiento del personal de la empresa lo que desea realizar, recolectar todos los datos que permiten las generalidades de cada puesto.

Por último se organiza los datos obtenidos, se redacta el análisis de cada puesto presentándose a los jefes inmediatos para su aprobación.

Todo lo anterior es complementario de un estudio muy sencillo que propone las características y los medios para que la organización de las funciones sea acorde a los puestos, aplicando las herramientas de la administración.

Este trabajo puede servir como guía para los fabricantes de muebles, ya que la parte práctica en su totalidad se recopiló de las fábricas que procesan muebles, expresando que el fin de esta información es despertar el interés de dichos fabricantes, por lo que se les proporciona los puntos necesarios para llevar a cabo un estudio completo del funcionamiento de su empresa.

Anexo No. Uno Programa de Trabajo (Actividades que se desarrollaron para elaborar el Seminario de Investigación)

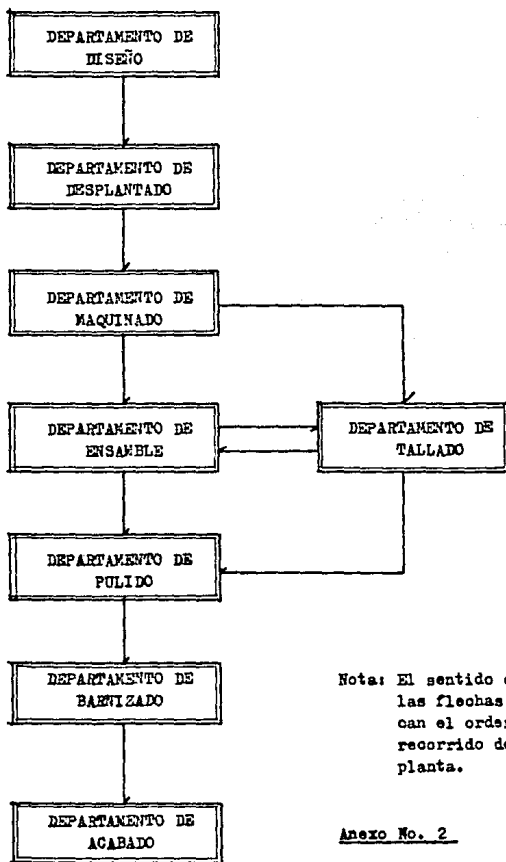
PROGRAMA DE TRABAJO

Act.	DESCRIPCION	DIAS												HABILES	Porcentaje finalizado				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
1	Asistencia del Directorio que nos proporcionó la Junta Nacional de la Industria y la Transformación; del total de fábricas de muebles de madera para el hogar en el Distrito Federal.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	5 días hábiles	100%
2	Elaboración del cuestionario aplicado a los operarios de cada una de las industrias madereras analizadas.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2 días hábiles	100%
3	Visita a las diez empresas determinadas como muestra para su consentimiento de realizar nuestro estudio en su organización.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	15 días hábiles	100%
* 4	Aplicación del método de observación: 2 días hábiles por fábrica en total 20 días hábiles.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2 días hábiles	100%
* 5	Aplicación del método de cuestionario y entrevistas: 4 días por fábrica en total 40 días hábiles.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4 días hábiles	100%
6	Recopilación de la información teórica de nuestra investigación.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2 días hábiles	100%
7	Análisis y descripción de los gustos que conforman la totalidad de las fábricas que nos proporcionaron la información requerida.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	5 días hábiles	100%
8	Conclusiones y Recomendaciones.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2 días hábiles	100%

-- Tres meses aproximados de tiempo para elaborar nuestro estudio de investigación administrativo.

* 4. 7 días / 10 empresas = 28 días hábiles
 * 5. 4 días / 10 empresas = 40 días hábiles
 -- 21 días en total de los actividades realizadas

DIAGRAMA DEL RECORRIDO EN UNA PLANTA PARA FABRICAR MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR



Nota: El sentido de -- las flechas indican el orden del recorrido de la planta.

Anexo No. 2

**Anexo No. Tres Formato del Cuestionario utilizado para aplicar
lo a los operativos de las Industrias Muebleras
en el Distrito Federal**

ANALISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

a) Título del Puesto

b) Puesto que pudiera sustituirlo en cualquier momento

c) Principal objetivo del puesto

d) Cuántas personas ocupan el mismo puesto

UBICACION DEL PUESTO

a) Departamento _____

b) Puesto al que reporta directamente _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

a) Labores Diaras o Rutinarias

_____ Hrs./día _____

_____ Hrs./día _____

_____ Hrs./día _____

_____ Hrs./día _____

_____ Hrs./día _____

_____ Hrs./día _____

b) Labores Periódicas (mensual, quincenal, bimestral, otras)

<u>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>Hrs. Aprox.</u>	<u>FRECUENCIA</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

c) Labores Eventuales o Esporádicas

<u>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>Hrs. Aprox.</u>	<u>FRECUENCIA</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

d) Labores en orden de importancia (no interesa frecuencia)

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. _____ () | 7. _____ () |
| 2. _____ () | 8. _____ () |
| 3. _____ () | 9. _____ () |
| 4. _____ () | 10. _____ () |
| 5. _____ () | 11. _____ () |
| 6. _____ () | 12. _____ () |

NOTA: Anotar en el paréntesis de la derecha una (S), cuando sea necesario que el jefe inmediato supervise periódicamente sus actividades.

e) Labores que podría cubrir en el futuro

<u>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>CONDICIONES DE IMPLANTACION</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ANALISIS DE LAS RELACIONES DEL PUESTO

a) Relaciones Internas

<u>Puesto</u>	<u>Motivo</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b) Relaciones Externas

<u>Entidad</u>	<u>Motivo</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

NOTA: Las relaciones internas pueden ser con otros puestos, -- con otros departamentos, compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Las relaciones externas pueden ser con otras fábricas, - clientes, o cualquier institución.

REQUISITOS DEL PUESTO

a) ESCOLARIDAD

- Primaria
 Secundaria
 Preparatoria
 Carrera Técnica
 El puesto puede desempeñarse con sólo la experiencia y -
los conocimientos básicos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES

a)Cuál de estos conocimientos necesita para realizar sus labores?

_____ LEER Y ESCRIBIR

_____ OPERACIONES ARITMETICAS

_____ MANEJO DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS (cuales) _____

_____ OTROS (cuales) _____

b) Experiencia en el puesto

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> DE 0 a 1 mes | <input type="checkbox"/> DE 0 a 1 año |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 | <input type="checkbox"/> 2 a 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 a 5 | <input type="checkbox"/> 4 a 5 |
| Más Especifique _____ | <input type="checkbox"/> |

c) Conocimientos anteriores: _____

d) Conocimientos del Puesto: _____

e) INICIATIVA

1. Se toman decisiones en el puesto aun siendo de poca importancia ()
2. El puesto requiere apearse a reglas o procedimientos establecidos y bajo una supervisión sin intervención propia en la labor ()
3. El puesto requiere ejecutar labores fuera de rutina en la que de cierta manera intervenga su criterio y decisión ()
4. El puesto consiste en actividades constantes y similares con poca supervisión y gran cantidad de trabajo aportando ideas para el desarrollo del trabajo ()
5. El puesto es sencillo en ocasiones rutinario a veces se tiene gran cantidad de trabajo y es necesario laborar horas extras por decisión propia ()

f) Supervisión y Control

- () El puesto requiere supervisar a otras personas _____
 () El puesto implica sólo ser supervisado

g) Tipo de supervisión que requiere el puesto (Este punto sólo para supervisores)

1. Supervisa y controla cantidad de trabajo ()
2. Supervisa y controla calidad de trabajo ()
3. Recibe y resuelve quejas, problemas y admite sugerencias ()

4. Establece o modifica métodos, procedimientos, programas de trabajo ()
5. Supervisa y controla costos de operaciones y mantenimiento ()
6. Aplica medidas disciplinarias ()
7. Transfiere, promueve, despide y contrata Personal ()
8. Establece las metas que deben ser alcanzadas ()

h) Responsabilidad de Equipo

El puesto implica la pérdida ya sea por error o descuido

() Monto Aproximado \$ _____

() No implica ningún riesgo

i) Responsabilidad por pérdida de materiales

El puesto implica la pérdida de algún material por error o descuido

() Monto Aproximado \$ _____

() No implica ningún riesgo

j) Trato con el personal

1. () Relaciones dentro de su propio departamento y sólo — con compañeros y jefes
2. () Relaciones frecuentes con varios jefes y compañeros — de otros departamentos
3. () Relación con personal de otras fábricas
4. () Relaciones al exterior y presentar una buena imagen

k) Esfuerzo Mental

1. () El trabajo es rutinario y automático
2. () El trabajo requiere verificar o checar operaciones periódicas además de recordar procedimientos simples
3. () El trabajo requiere atención y vigilancia constante o

concentración por periodos cortos

4. () El trabajo que requiere concentración intensa
5. () Necesita coordinación de pies, manos y vista al hacer sus labores

l) Esfuerzo Físico

1. () Implica esfuerzo físico manejar objetos ligeros o trabajos manuales estando casi siempre de pie
2. () Implica esfuerzo físico normal, manejar objetos de peso mediano, caminar en intervalos o manejar máquinas ligeras
3. () Implica esfuerzo físico frecuente, ciclos cortos de actividades físicas intensas caminar o estar parado gran parte del tiempo
4. () Implica esfuerzo físico normal, estar sentando la mayor parte del tiempo

m) Condiciones de Trabajo

AMBIENTE: El trabajo se efectúa en lugar silencioso sin elementos desagradables ()

El trabajo se efectúa en lugar con elementos desagradables (polvo, calor, aire, humedad, frío, ruido, olores, entre otros)

RIESGOS : El trabajo se efectúa a exposición continua o constante a enfermedades profesionales y accidentes de trabajo que a continuación se detallan:

Marque las variables que considere como problema o riesgo para desarrollar su puesto

Accidentes de Trabajo

CAIDAS () MUTILACIONES ()

CORTADAS	()	QUEMADURAS	()
GOLPES	()	RASPADURAS	()
ENVEENAMIENTOS	()	CHOQUES ELECTRICOS	()
OTROS:	()	Especifique _____	

NINGUNO ()

Enfermedades Profesionales

BRONCOPULMONARES	()	OIDO	()
DERMATOSIS	()	VISTA	()
INTOXICACIONES	()	SISTEMA NERVIOSO	()
DERIVADAS DE LA FATIGA	()	DEFORMACIONES	()

OTRAS () Especifique _____

NINGUNA ()

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Arias Galicia Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas
México D.F., 1983

- 2.- Cámara de la Industria y la Transformación (CANACINTRA); -
Programa Nacional de Desarrollo Industrial y Comercio Exte
rior del Plan Nacional de Desarrollo de la Confederación -
de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos -
(Programas Integrales de Desarrollo Industrial y Comercial
Programa Sectorial de la Industria Mueblera)
México D.F., 1985

- 3.- Chiavenato Idalberto
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Mc. Graw Hill
México D.F., 1985

- 4.- F. Puy Hernández
"Análisis de Tareas"
México D.F., 1983

- 5.- French L. Wendell
"Administración de Personal"
(Desarrollo de Recursos Humanos)
Editorial Limusa
México D.F., 1986

- 6.- Gómez Ceja Guillermo
"Metodología de Investigación para áreas sociales"
Primera Edición México 1980
Editorial Colegio de Licenciados en Administración
Primera reimpresión México 1984
Copyright Editorial Edicol

- 7.- Gutierrez Donocus Juan Luis
"Gran Enciclopedia Científica Cultural Estadística, Matemáticas"
Estadística Muestral
Editorial Culturales S.A. de Ediciones

- 8.- Profesor Maldonado Antonio
"Apuntes de la Materia: Metodología de la Investigación"
Semestre 6o. Carrera Licenciado en Administración de Empresas;
Universidad del Valle de Mexico; México 1984

- 9.- Profesor Peralta Jesús
"Apuntes de la Materia: Técnicas de Administración de Personal";
Semestre 6o. Carrera Licenciado en Administración de Empresas;
Universidad del Valle de México; México D.F., 1984

- 10.- Reyes Ponce Agustín
"El Análisis de Puestos"
Editorial Limusa
México D.F., 1984