

22  
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA ELABORACION DE UN MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS APLICADO A UNA EMPRESA PRIVADA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA

María del Carmen Castillo González



LOS REYES IZTACALA

1994

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

**A MIS QUERIDOS PADRES:**

Ma. del Carmen y Dionisio como tributo a sus esfuerzos y gran dedicación al porvenir de nosotros sus hijos.

Reciban de mí, este pequeño presente.

**A MIS HERMANOS:  
MIGUEL ANGEL Y ADAN DIONICIO R.**

Deseo reiterarles mi gran cariño y alentarlos al seguimiento de sus estudios y formación de hombres de bien.

**A MANUEL:**

Por el apoyo incondicional  
que siempre me ha demostrado  
y por que ha compartido  
mis aciertos y tropiezos,  
alegrías y tristezas.

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Que han contribuido de una  
u otra manera a mi formación  
profesional y personal.

**A MI JURADO:**

Lic. José E. Vaquero, Lic. Jesús Vargas  
y Lic. Josefina Ibañez; en agradecimiento  
a los conocimientos aportados, tiempo y  
paciencia para la elaboración de este  
trabajo.

**Gracias**

**A ALPRO ALIMENTOS PROTEINICOS,  
S.A. DE C.V.**

Por permitirme aplicar mis  
conocimientos en un trabajo  
que espero sea de su utilidad.

## INDICE TEMATICO

	PAGINA
<b>INTRODUCCION</b>	<b>i</b>
<b>CAPITULO 1. EL ANALISIS DE PUESTOS.</b>	
1.1. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.	1
1.1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.	15
1.2. IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS.	
1.2.1 DEFINICION.	29
1.2.2. NECESIDAD LEGAL.	33
1.2.3. NECESIDAD SOCIAL.	36
1.2.4. NECESIDAD PARA LA ORGANIZACION.	39
1.2.5. IMPORTANCIA PARA LAS ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO.	41
1.3. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTO.	48
<b>CAPITULO 2. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ANALIZAR UN PUESTO.</b>	
2.1. MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.	55
2.2. RECOPIACION DE DATOS.	65
2.3. SUGERENCIAS PARA REALIZAR ADECUADAMENTE EL ANALISIS DE PUESTOS.	72
2.4. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA DONDE SE REALIZO EL ESTUDIO.	80
<b>CAPITULO 3. METODO.</b>	<b>84</b>

<b>CAPITULO 4. MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS.</b>	<b>93</b>
<b>4.1. INDICE DE PUESTOS.</b>	<b>94</b>
<b>4.2. INTRODUCCION.</b>	<b>96</b>
<b>4.3. GLOSARIO.</b>	<b>226</b>
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES.</b>	<b>235</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.</b>	<b>247</b>
<b>ANEXO.</b>	<b>252</b>

## RESUMEN

La importancia y beneficios del Análisis de Puestos es fundamental para la normatividad de la empresa, los supervisores y para regir el comportamiento de los trabajadores en el ámbito laboral; por otra parte, el psicólogo es un profesionalista que por su formación académica tiene los elementos para poder diseñar, aplicar y evaluar el Análisis de Puestos.

Se realizó una investigación en una empresa de transformación de alimentos con el objeto de elaborar un Manual de Análisis de Puestos que permitiera conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las habilidades que requiere para hacerlo de acuerdo a los objetivos y metas de la organización.

La experiencia y los resultados que ofrece el presente manual integrado por 18 análisis de puestos, cinco organigramas y un glosario, es una invitación a esa empresa en lo particular, y a los psicólogos del trabajo en general, a apoyarse en esta técnica para sistematizar sus actividades y proponer mejoras en sus procedimientos de trabajo, técnicas, manejo de recursos materiales, financieros y principalmente humanos.

## INTRODUCCION

El punto de partida de las actividades en las que se involucra el psicólogo en el campo laboral, tienen en el análisis de puestos un primer momento para la intervención y explicación del factor humano en el desarrollo del trabajo: capacitación, inducción, reclutamiento y selección de personal; éstos son algunos ejemplos que necesitan de la información del análisis de puestos para intervenir en las organizaciones de bienes y servicios.

En la época actual se hace mucho hincapié en la administración de recursos humanos, cuyo proceso inicia con el reclutamiento y selección, y termina con una adecuada planeación de vida y carrera profesional, por lo tanto significa contar con el personal adecuado en número, perfil que incluye preparación, y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización. Para ello, deben tomarse en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales de la

administración del personal, sino responder oportunamente a los requerimientos psicológicos que dan la base de un trabajo que además de productivo, sea creativo y significativo para los individuos (Siliceo, 1990). Por tal motivo deben los psicólogos del trabajo iniciar su intervención en las empresas conociendo los objetivos y formas de trabajo de la empresa en general y los particulares de cada puesto, y así poder aportar sus conocimientos al mejoramiento del binomio hombre - trabajo.

Cuando se planea el establecimiento o desarrollo de una empresa o industria, siempre se requiere de la participación de diversos profesionales: ingenieros, arquitectos, diseñadores, administradores, etcétera; para que en conjunto logren el óptimo funcionamiento de la empresa, encaminados siempre a buscar la producción de bienes y servicios que redituen en altos ingresos.

Una vez que se inicia la operación de la empresa, poca atención se presta al bienestar de los individuos en

términos de relaciones humanas, bienestar en el puesto, procesos de comunicación y convivencia, buen ambiente de trabajo, entre otros. De ninguna manera se quiere decir que los fines que persigue la industria estén mal, ya que son sus objetivos (ganar dinero y/o prestigio); no obstante, son problemas que a corto o largo plazo los tienen que enfrentar y, por lo tanto, se tiene que disponer de recursos humanos y financieros para solucionarlos; es ahí precisamente cuando interviene el trabajo del psicólogo. Mejor sería entonces, que desde la planeación de las operaciones se deban considerar los conocimientos que aporta este profesional. Su trabajo debe ser visto, no como un gasto o un lujo, sino como un elemento más que ayuda en el alcance de objetivos de la empresa; seleccionando al personal adecuado, en la elaboración de programas de inducción, participando en la creación de reglamentos internos de trabajo (con referencia a la conducta de los empleados), en la elaboración de análisis de puestos, etcétera.

Este ideal del psicólogo en ámbitos laborales dista mucho de los hechos actuales, en la mayoría de los casos. El proceso de cambio se debe iniciar desde ahora y con los recursos con los que se cuenta. Por ese motivo algunas actividades van encaminadas a prevenir posibles problemas. El análisis de puestos ofrece una alternativa viable para la comprensión del trabajo en sus aspectos técnicos e interpersonales a partir de lo cual se pueden proponer líneas de acción en beneficio tanto de la empresa como de su personal.

El empresario o industrial debe ver el trabajo del psicólogo como aquel que contribuye al aumento de la productividad y de ingresos, ya que si se sabe manejar, motivar o satisfacer a los individuos en sus necesidades y expectativas, la consecuencia sería el compromiso hacia el trabajo y el gusto por realizar éste, retribuyendo y no entorpeciendo el proceso productivo.

Por su importancia y beneficios que aporta el análisis de puestos al ámbito laboral y a las relaciones

humanas, se hace necesario que la empresa cuente con un manual de esta naturaleza, así, el objetivo de la presente investigación fue elaborar un manual de análisis de puestos a partir del cual el psicólogo puede tener un indicador para proponer mejoras en la organización, enfocándose al factor humano.

En el primer capítulo, se exponen los principales antecedentes de la psicología del trabajo y del análisis de puestos, describiendo además, la importancia de este último y los elementos que lo constituyen. En el segundo capítulo, se hace mención a la modificación de la conducta como justificación metodológica del trabajo, y los procedimientos existentes para analizar un puesto. Posteriormente, en el capítulo cuatro, se describe el método empleado, seguido de la presentación del manual de análisis de puestos; y por último, en el capítulo cinco, se exponen los comentarios y conclusiones de la experiencia al elaborar el manual.

## CAPITULO 1. EL ANALISIS DE PUESTOS

### 1.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

La psicología del trabajo, estudia los fenómenos de la conducta humana que se manifiestan en el medio laboral, representando ésta sólo un campo de estudio parcial de la totalidad de los fenómenos psicológicos; así tenemos por ejemplo, que ya desde Platón en "La República", se planteaba la necesidad de seleccionar al personal más apto para las funciones o tareas a desarrollar. Posteriormente, Juan Huarte (1953) editó el libro "Examen de ingenios" donde plasma asuntos relativos a la actividad ocupacional y presenta de manera muy general, algunos principios técnicos para la selección de personal.

A finales del siglo XVIII y principios del XIX, surge en Inglaterra la Doctrina del Utilitarismo, resultante de las ideas de Jeremías Bentham y Adam Smith. El primero, influenciado por el "hedonismo psicológico"; propuso como principio universal del comportamiento

social de las persona, la búsqueda del placer y la evitación del dolor; en base a esto Smith planteó que los trabajadores se desempeñan mejor cuando reciben las recompensas adecuadas a ese esfuerzo, o por el contrario, el castigo a su flojera. De esta manera, el trabajador tenía la posibilidad de escoger el trabajo mas acorde a sus aptitudes y preferencias en forma que encuentre la recompensa adecuada al esfuerzo realizado. Se desprende de esto, que el hombre está dispuesto a soportar cualquier carga de trabajo en tanto que lo que obtenga sea lo suficientemente justo en relación a su esfuerzo. "Esta explicación motivacional, utilitaria y hedonista del comportamiento laboral, resulta en una concepción del "hombre económico" (que aun prevalece hasta nuestros días) movido por el placer y el dolor que se convirtió, paradójicamente, en un amplio y elástico dogma de los empresarios, quiénes ven en esta aproximación una ley ineludible de toda la conducta social y la justificación de prácticas laborales irracionales para incrementar la producción" (Peniche, 1989. pag. 582).

La psicología asociacionista desarrollada en Inglaterra a finales del siglo XIX, que establecía la asociación entre el dinero y un estado directo de satisfacción, facilita la comprensión integral del comportamiento laboral de esa época; es así como el Utilitarismo y el Asociacionismo explican el comportamiento y también el efecto prioritario del salario en la determinación de la conducta laboral, de ahí la idea de que a más trabajo más dinero.

A finales del siglo XIX, Spencer, extrapolando los principios biológicos de la Teoría de Darwin sobre la evolución y adaptación de los organismos en función del más fuerte, expone el Darwinismo Social, el cual explica que las personas más aptas ocupan las posiciones de mando, en tanto que las menos capaces se encuentran engrosando las capas sociales más bajas, lo cual justifica la existencia de las diferentes clases sociales; y todo ello, dentro de un orden social establecido naturalmente. Este movimiento dentro de la práctica laboral, reforzó el desarrollo de una psicología utilitarista de las diferencias

individuales: quien no sabe y es incapaz, se ubicará en las capas inferiores de la escala jerárquica, en comparación con el que sabe y es capaz.

En este ambiente y a principios del siglo XX, Taylor (1903) trató de elevar la eficiencia y la producción en una fábrica, en base a un método que consistía en el cronometraje analítico de los movimientos ejecutados para su realización. Este método recibió el nombre de Administración Científica, cuyos principios eran seleccionar a los hombres más adecuados para el trabajo, instruirlos en métodos eficientes y movimientos económicos y por último darles incentivos en forma de salarios. De esta manera, Taylor da a conocer algunas prácticas laborales, como son la descripción de los puestos, la selección y capacitación, la implementación de programas de incentivos y la organización de los procesos de trabajo. En 1914, Gilbreth B. difundió el método de Administración Científica con sus publicaciones, y actualmente a este movimiento se le conoce como el Estudio de Tiempos y Movimientos.

Al alemán Hugo Munstemberg, alumno de Wundt, se le considera como el iniciador de la psicología del trabajo. Utilizó la palabra "psicotecnia" (psicología aplicada) y con ello incluía a la psicología en el estudio de problemas laborales como la fatiga, condiciones de trabajo, formulación de pruebas de selección de personal y orientación profesional, por lo tanto tiene el mérito de ser el primer hombre que hizo un examen científico de las aptitudes individuales que caracterizan a las profesiones. Además publicó la primera obra de psicología del trabajo en 1913 "Psicología y eficiencia industrial", cuyos temas centrales giraban en torno a cómo encontrar al mejor trabajador, cómo producir el mejor trabajo y cómo llegar a los mejores resultados.

Se produce un cambio brusco y favorable en la psicología del trabajo a raíz de la Primera Guerra Mundial, debido a la gran necesidad de capacitar a un número elevado de pilotos. Era entonces importante tomar en cuenta las aptitudes de los futuros pilotos y demás integrantes del ejército a fin de colocarlos en

puestos donde su desarrollo fuera óptimo. A consecuencia de esto y observando los buenos resultados, el uso del test se generaliza al finalizar la guerra y en 1919 se crea la primera empresa de asesoramiento psicológico: la Walter Dill Scott Company.

No obstante al gran interés práctico que obtuvo la psicología con la Primera Guerra Mundial, su punto de vista era frío y mecanicista al no considerar al hombre y su situación, tradiciones, motivaciones y necesidades, lo que causo grandes disgustos en la clase trabajadora. Afortunadamente, la industria encontró en las bases psicológicas las posibles soluciones a estos problemas. De esta manera surgen los estudios llevados a cabo en la Western Electric Company en Hawthorne y el campo de acción de la psicología se amplió, ya no sólo facilita la selección, colocación o ubicación del personal, sino además le interesan los aspectos humanos como la motivación, la moral y las relaciones humanas.

Al respecto, con los experimentos de E. Mayo, realizados en Hawthorne en Chicago, entre 1924 y 1927, quedó demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos o servicios, tiene también una función social. Brown (1982) describe: "Una gran parte de los estudios de los expertos en eficiencia se había orientado hacia las funciones de producción, pero casi nada hacia la función social, hasta que el experimento de Hawthorne reveló que ambas son inseparables. Si la organización humana de la fábrica está desequilibrada, ningún sistema de eficiencia del mundo mejorara la producción" (pag. 896). Por lo tanto, la atmósfera del espacio laboral es inmensamente importante puesto que determina la forma en que cualquier acción dentro de sus límites será interpretada por los empleados.

Miller y Form (Citados en: Brown, 1982, pag. 101) resumen algunas conclusiones que provienen de los estudios Hawthorne:

- "1) El trabajo es una actividad de grupo.
- 2) El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.

- 3) La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas del trabajo.
- 4) Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
- 5) El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de la fábrica.
- 6) Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
- 7) La colaboración de los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse...".

Durante la Segunda Guerra Mundial, la aplicación de los test aumentó debido a su gran difusión por medio de revistas, asociaciones y prácticas laborales. Los test de inteligencia, aptitudes y personalidad adquirieron

gran popularidad. Sin embargo, el error en que se ha caído, menciona Montmollin (1982), por parte de los psicólogos y de la psicología diferencial, es dar prioritaria importancia al análisis de los hombres en base a sólo pruebas que tratan de medir personalidad, habilidades, inteligencia, etcétera; y no tomar en cuenta otros parámetros para predecir el desarrollo de los individuos dentro de la organización. Sin embargo, el problema puede no ser el uso de pruebas psicológicas, sino el manejo y uso que se da a ellas, es decir, se debe restringir el empleo de las pruebas a toda persona que no esté capacitada para ello, problema que ha la fecha prevalece todavía.

Posterior a los estudios Hawthorne, y a partir de ellos, se han observado en varios experimentos, que el hombre es el elemento más importante y a la vez difícil para su estudio. En un experimento hecho por la Prudential Insurance Co. of America, después de la Segunda Guerra Mundial, con el objeto de observar la relación existente entre los estilos de supervisión de los hombres con el nivel productivo, se demostró que

aquellos supervisores comprometidos con los empleados tenían a los grupos más productivos, en tanto que los supervisores preocupados más por la productividad estaban al frente de los grupos menos productivos.

La tendencia actual de la psicología del trabajo es conciliar la parte trabajadora con la industria, es decir, no sólo se trata de hacer más eficientes a los trabajadores, sino convertirlos en instrumentos voluntarios en el trabajo. Es así como Quiroz (1975) menciona que la psicología del trabajo es fundamentalmente una ciencia experimental - aplicada, cuya finalidad consiste en que la conducta en el trabajo sea satisfactoria para la persona, y útil para la sociedad. Este autor distingue también seis campos de aplicación de la psicología del trabajo:

1. El estudio del trabajo. Analizándolo como una unidad entre el hombre y la máquina en su recíproca comunicación.
2. La adaptación del trabajo al hombre. Representados por los estudios de ergonomía.

3. La adaptación del hombre al trabajo. Que englobale estudio de las capacidades y personalidad del trabajador de acuerdo a los requerimientos de la empresa y del puesto. Como ejemplo, tenemos los estudios de selección y orientación profesional, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, relaciones humanas, organigramas, etc.
4. La integración personal en el trabajo. Incluye los estudios de personalidad, análisis de actitudes y fenómenos de frustración.
5. La integración colectiva en el trabajo. Estudia al hombre en grupo, es decir, la psicología del trabajo.
6. La evolución del hombre en su trabajo. Refiriéndose al aprendizaje en función del trabajo, la capacitación y el adiestramiento son los nombres genéricos que se dan en este campo.

**DESARROLLO EN MEXICO.**

En tanto que la psicología del trabajo tenía gran auge en Europa, en México por el año de 1923 estaba subordinada a la filosofía con orientación clínica.

El acontecimiento que dio inicio a la psicología del trabajo en México corresponde al primer Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito principalmente. El fundamento de la evaluación consistía en la adaptación del test de Binet; éste y otras pruebas abrieron el campo de acción de los psicólogos del trabajo. Poco después los Talleres Gráficos de la Nación publicaron la segunda edición de la escala Binet - Simon - Terman (primera adaptación a la población mexicana), que también se utilizaba para la selección de personal. Además, se desvió la investigación hacia otros aspectos laborales, sobre todo en cuestiones de relación entre trabajadores y jefes o patrones. A consecuencia de esto en 1929 se creó la Confederación Patronal cuyos

objetivos eran mediar las relaciones obrero-patronales y encontrarles soluciones a sus problemas.

El año de 1938 representa una fecha importante por dos razones: la primera, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica donde la capacitación surgía como una gran necesidad social; y la segunda, porque se inaugura en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, la carrera de Psicología con un atraso académico de casi 30 años en comparación de las instituciones europeas; y no es sino hasta el año de 1967 cuando existen formalmente las áreas de psicología del trabajo y de psicología social dentro del plan de estudios de la carrera.

Siguiendo con los antecedentes tenemos que en 1941 el Banco de México incorpora la selección de personal a su organización, creándose el Departamento de Investigaciones Especiales, cuya tarea era evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos (de acuerdo a los estudios antropométrico de ese tiempo). Posteriormente en 1947, el Banco de Comercio

sigue los mismos pasos que el Banco de México e incorpora otros test a su batería ya existente como son los de sugestión-percepción, atención, memoria (forma verbal) e inteligencia de Kohs y el inventario de personalidad Benreuter. Dos años después se instala, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, cuyos servicios apoyaban a aquellas industrias que por falta de recursos no contaban con un Departamento Psicológico.

De esta manera, mencionan Cruz y Fierro (1991) "La psicología se difundía a través de estos esfuerzos, los servicios iban en aumento e incluían la selección de personal, análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, edición de folletos de asesoría técnica sobre problemas de trabajo y organización de personal".

Ya para 1959 la psicología invadía al sector público y se usaban, para la selección de personal, pruebas como la de Army Beta, Dominos, Wais y Barranquilla. A principios de los años 70's surgieron varios despachos

particulares que ofrecían servicios de psicología industrial.

En mayo de 1970 se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. con el objeto de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos en este ramo. Esta misma Asociación organiza el Primer Congreso Internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco, Gro. en 1972 y con ello se da el reconocimiento de esta especialidad en México.

Pasaremos ahora a describir algunas de las aportaciones más importantes de tipo histórico que han hecho posible que la técnica de análisis de puesto, sea de gran utilidad para la organización, y además para el trabajo del psicólogo en particular.

#### 1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Podemos iniciar estos antecedentes en la época histórica de la Edad Media donde la industria favoreció un tipo de análisis de puestos implícito, al

diferenciar las relaciones entre aprendices, operarios y maestros. Poco después apareció la producción en masa, trayendo como consecuencia el aumento de la producción en base a mayor especialización de los trabajadores, lo cual también reducía el grado de habilidad que podía desempeñar el trabajador.

En el siglo XIII gran cantidad de hombres logran su libertad civil con el derrumbamiento del feudalismo a causa del desarrollo de la industria en mercados internacionales. Así surge el sistema corporativo, en el cual, los hombres de una misma especialidad se unen para la defensa de sus intereses comunes, y de esta manera proteger y acaparar el trabajo. Sin embargo, los ascensos eran demasiado lentos, pues para escalar a un puesto más elevado se tenía que esperar que uno de arriba subiera también de categoría y es así como se termina con el sistema corporativo durante los siglos XVII y XVIII, ya que aunado a las ideas liberales de esa época y a la demandante mano de obra por la producción, era imposible mantener ese régimen.

Otro acontecimiento importante lo representan los movimientos posteriores a la Revolución Francesa. En Francia por decreto, en 1871, se predica que el hombre podía dedicarse al trabajo, profesión, arte u oficio que más le conviniese, dando origen a un sistema individualista donde cada hombre debía luchar por sí mismo y defender su trabajo; además se prohíben las asociaciones particulares y el salario queda sujeto a la oferta y a la demanda (García, 1984).

Con el advenimiento de nuevos inventos y descubrimientos, el consumo de artículos se intensifica y se hace necesaria la manufactura. Los usos y formas de vida cambian radicalmente y las condiciones de trabajo se vuelven muy agobiantes. Las jornadas de trabajo exigían hasta 18 horas al día, desde muy pequeña edad se incorpora la gente al campo productivo y los salarios son muy reducidos.

García (1984) hace referencia que ante tales situaciones, las protestas no se hicieron esperar para

pedir justicia y surgen así dos grandes tendencias: la socialista y la cristiana.

En la última etapa, dentro de la reacción socialista, llamada Etapa Científica, se dieron grandes logros a beneficio de los trabajadores. En un primer momento, aparece en Londres una propuesta donde se pide jornada de 10 horas, la abolición del régimen del salario y la unión internacional de todos los obreros. Después en julio de 1889, el Congreso Marxista en París contaba ya con un programa definido, cuyas conclusiones más importantes fueron: jornada de 8 horas, prohibición del trabajo a mujeres menores de 18 años y en general a menores de 14, descanso semanal de 36 horas, prescripción del salario de acuerdo al trabajo, medidas higiénicas e institución de la fiesta del primero de mayo.

La importancia de la reacción católica fue integrar la problemática de las condiciones de trabajo a la vida pública preocupada por el papel de la religión en ésta.

En tanto se presentaban estas situaciones en Europa, en Estados Unidos de Norteamérica, Frederick Taylor, entre 1871 y 1878, realizó un tipo de análisis del trabajo en la Midvale Steel Company, que consistía en enumerar los pasos necesarios para realizar una tarea y del tiempo que requería ésta para reducir los movimientos innecesarios de los obreros y aumentar así la producción. Suele considerarse como el iniciador de los análisis de puestos, además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores. H. Emerson, colaborador de Taylor, buscó simplificar los métodos de trabajo a un menor costo. A la par de estos estudios, los Gilbreth, exponen sus trabajos sobre los "micromovimientos", que tienen la finalidad de determinar los movimientos elementales, para realizar una tarea y a la vez, la rapidez con que se puede hacerla.

Las críticas a este movimiento, que se le ha llamado "Tiempos y Movimientos", radican en el punto de vista mecanicista; sin embargo, a principios del siglo XX surgen otras teorías o escuelas que se oponen a la de

Taylor. Así, en Francia por el año de 1916, H. Fayol, propone un método para acumular una serie de conocimientos mediante la observación, recopilación e interpretación de los hechos, su objetivo era analizar la eficiencia a nivel de toda una organización. Este movimiento recibe el nombre de Administración Científica y utilizaba la remuneración económica como motivador para los trabajadores, es decir, a más trabajo más dinero.

Esta escuela contó con muchos seguidores, no obstante, otros autores opinaban que sólo se buscaba obtener el máximo trabajo de los individuos sin tomar en cuenta algunas otras de sus necesidades, además había la crítica de que los métodos que utilizaban no eran científicos.

A consecuencia de estos sucesos surge lo que Gama (1990) nombra como la etapa moderna del desarrollo de las organizaciones, que se da a partir del avance tecnológico, de los requerimientos de las empresas y de las relaciones interpersonales, entre otros.

Esta nueva etapa se considera a partir de la escuela de "Relaciones Humanas" de E. Mayo en Hawthorne, a partir de la cual se observa la gran importancia que tiene el comportamiento del hombre en los ámbitos en los cuales se desarrolla; surgen entonces algunos autores que se preocupan por conocer los motivos por los cuales la gente se comporta de cierta manera, modificando su entorno. Así, surgen algunas teorías motivacionales que tratan de explicar de qué manera puede satisfacerse a los individuos y motivarlos para realizar eficientemente su trabajo. Mencionaremos tres de ellas:

• La Teoría piramidal de necesidades humanas de Maslow (1954) menciona que el individuo trabaja para satisfacer necesidades, pues busca su autorrealización. "Por lo que un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le darán la satisfacción a sus necesidades" (Gama, 1990, pag. 44).

En su Teoría Dual, Herzberg (1950) distingue dos tipos de factores que influyen en la motivación. Algunos factores del empleo primordialmente causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, su presencia lleva solamente a un estado neutral. Estos factores se conocen como factores de higiene o de mantenimiento, debido a que son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados. Otras condiciones del empleo operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores. En otras palabras, los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad están relacionadas de manera directa con el puesto, es decir, se relacionan con el contenido del puesto. Por otra parte, los factores de mantenimiento están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan con el medio que rodea al trabajo.

-En 1916, D. Mc. Gregor plantea las teorías X y Y. La primera engloba las concepciones tradicionales que sobre el hombre se tenía y lo presenta como flojo, irresponsable, trabajador sólo por dinero, carente de iniciativa, resistente a cualquier cambio y tonto (podemos observar la gran semejanza conceptual entre esta Teoría y los principios de Taylor).

La segunda, Teoría Y, es la conceptualización moderna del hombre y lo presenta como aquel que le gusta el trabajo, asumir responsabilidades, portador de ideas para el logro de metas, tiene iniciativa y puede desarrollar más aptitudes que las que realiza para su trabajo.

La Teoría Y es la base sobre la cual los nuevos movimientos que surgen a posteriori consideran los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales que se presentan en toda organización, ya no como entes separados y diferentes, sino como un todo integrado; es decir, como la interacción de todos en beneficio

tanto de los individuos como de la organización para su mejor desarrollo.

En el año de 1956, surge la Teoría de la Organización Formal, y su autor A. Tannenbaum, propuso que toda organización debe contar con una estructura organizativa donde la autoridad, funciones, método y compensaciones deben estar bien definidos; además de hacer hincapié en la diferenciación entre la persona y el puesto, como aspectos independientes el uno del otro.

En 1964, surge con Blake y Mouton la Teoría de la Rejilla Gerencial donde lo más importante es la forma de dirigir la relación entre la gerencia y sus colaboradores, delegando funciones que correspondan a los objetivos establecidos para cada puesto, "... de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sean importante para que toda persona que esté involucrada cumpla de acuerdo al tipo de dirección o liderazgo al cual esté sometido dentro de la organización" (Op. pag. 45).

Con la **Rejilla Gerencial** el interés por el estudio del **liderazgo** se acentúa al igual que la **capacitación**. Así, en el año de 1969, K. Blanchard y Hersey proponen la **Teoría del Liderazgo Situacional**, la cual apunta que la **eficiencia** depende del grado de madurez que tengan los **grupos de trabajo**, y que ésta puede lograrse mediante la **capacitación** que prepara a los **trabajadores** para que puedan ascender a otro **estilo de dirección** de mayor **complejidad** y **responsabilidad**, en beneficio de la **organización** y del **individuo**.

Ahora bien, se recordará que a partir de la **Teoría Y** de D. Mc. Gregor surgieron otros movimientos que justificaban el uso del **análisis de puestos**. La **Administración por Objetivos** encontró en la **Teoría Y** la base de su **estructura**, ampliando los **conceptos** de la **naturaleza del hombre** y su **relación** con la **organización** en beneficio de **ambos**. La **Administración por Objetivos** propone que para que las **organizaciones** evolucionen, es necesario que **jefes** y **empleados**, **definan conjuntamente** las **metas** u **objetivos** que **pretenden alcanzar**, ya que la **finalidad** es **crear metas**

comunes de acuerdo a los objetivos de cada uno de los puestos; además, las responsabilidades deben ser específicas para cada puesto en función de los resultados esperados, a la vez que éstos pasan a integrar los patrones de desempeño para cada puesto.

Por último, a partir principalmente de las teorías de Maslow y Mc. Gregor, nace el Desarrollo Organizacional (D.O.), que al igual que el modelo anterior hace hincapié al planeamiento de objetivos acorde a los intereses de los trabajadores y a los de la organización mediante pláticas conciliatorias. La novedad en este planteamiento proviene de la influencia recibida de la Teoría General de Sistemas, la cual propone que cualquier unidad funcional se compone a la vez de subsistemas en interacción constante. Esto quiere decir que si hay un cambio o resistencia al mismo en un momento inapropiado se va a alterar el funcionamiento armónico de la organización, por eso es importante que entre todos los subsistemas siempre haya comunicación, apoyo y entendimiento. Por lo tanto se busca, además de la eficiencia de los diferentes

subsistemas, un proceso de cambio para el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones y de los recursos con que cuenta (materiales, tecnológicos y humanos) con el objeto de alcanzar la calidad total (Gama, 1990).

Una vez hecho este recorrido histórico nos podemos percatar como ha ido cambiando la organización de los espacios laborales, que buscan siempre mejorar sus sistemas productivos. Este recorrido inicio con la descripción específica de los puestos operativos (recuerdese a Taylor y Fayol); después se observa que no sólo en ellos recae el funcionamiento de la empresa, sino también, en los directivos que tienen la tarea de supervisar y dirigir a sus trabajadores, entonces el interés se dirigió a los tipos de liderazgo existentes; por último, se ha llegado a la conclusión que los cambios se van dando desde los puestos operativos hasta los complejos niveles gerenciales; considerando a una organización como un sistemas dinámico en lo que todo influye para su desarrollo. Ahora se sabe que los hombres son capaces de desarrollar sus potencialidades en busca de sus satisfacciones, necesitandose para

ello, dirigentes capaces de encausarlos hacia el cumplimiento de metas que también sean consideradas como formas de crecimiento personales. El análisis de puestos luego es importante para poder cumplir con este doble objetivo, ya que es indispensable para realizar las funciones de los puestos con la eficiencia adecuada, y por otro lado, colocar en ellos a las personas mas óptimas de acuerdo a sus necesidades e intereses.

De esta manera se concluye que las aportaciones de todos estos teóricos han servido para que ya no sólo se vean los aspectos físicos y económicos del trabajo, sino que se incluyan además aspectos sociales, intelectuales, culturales y psicológicos de acuerdo a la importancia ya mencionada. He aquí el gran campo de acción del psicólogo del trabajo.

## 1.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTO.

### 1.2.1 DEFINICION.

Son numerosas las definiciones que sobre análisis de puesto existen; algunas resultan muy sencillas y poco claras, otras por el contrario, muy específicas. Así encontramos por ejemplo, quiénes lo definen como hacer un listado de tareas del mismo, o como un medio para incrementar la productividad. Estos conceptos que si bien, se encuentran dentro del análisis de puesto, no constituyen toda su esencia. Por eso es importante conocer, en primer término, que significa análisis y puesto.

La palabra análisis, proviene del griego "analyein" que significa "desatar", es decir, la distinción y separación de las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de éste. Por otra parte, la palabra puesto, del latín "positu", significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, oficio, etcétera; en sentido usual, puede ser el estado o disposición en que se haya una cosa ya sea física o moralmente (Gama, 1990).

En base a lo anterior, algunas definiciones se hacen más comprensibles. Grados (1988) propone que la finalidad del análisis de puesto es conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto. El concepto de puesto toma dos dimensiones, la primera tienen su relación con el contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas; y la segunda, sus requisitos, es decir, aquellos factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo para desempeñar eficientemente la labor, Por lo tanto el análisis de puesto es una investigación cuyo objetivo es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Ponce (1989) describe: "la técnica conocida con el nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien" (pag. 13).

Diversos autores están de acuerdo con que el análisis de puesto, es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, que examina los deberes y condiciones de trabajo, además de las habilidades individuales que debe tener el trabajador; esto es, un análisis de esta naturaleza debe implicar una descripción exhaustiva del puesto y, a su vez, desembocar en la comprensión de las características que debe estar dotado un empleado, para desempeñarse satisfactoriamente, y que a la vez lo diferencie de los demás puestos de trabajo dentro de una organización (Blum y Naylor, 1985; Siegel y Lane, 1981; Garcia, 1984; Clay y Wakeley, 1982, Viladomat, 1987; Silva, 1975, y Garcia y Reyes, 1975).

Actualmente, la Teoría de los sistemas ha cobrado gran interés entre los psicólogos modernos, y la psicología del trabajo también la ha incorporado a su campo de acción, reconociendo que el análisis de puestos le es de gran utilidad porque es "el instrumento con el cual se van a registrar todas y cada una de las tareas o funciones a realizar en el puesto, de acuerdo a las

normas, procedimientos y políticas establecidas por la organización, que en su conjunto son la base que sostendrá la compleja interacción de los diferentes subsistemas organizativos" (Gama 1990, pag. 2).

En resumen, podemos decir que el análisis de puestos es una imagen plasmada por escrito del trabajo, que consiste en identificar las tareas o funciones que conforman una unidad de trabajo (puesto) y de las características y requisitos que éste demanda para su adecuado ejercicio (factor humano), evidenciando también las condiciones bajo las cuales se realiza; y podemos agregar que, siendo el psicólogo quien estudia la conducta y representando el trabajo una serie de conductas, es la psicología del trabajo quien debe incidir en este tipo de análisis; partiendo de esto, podemos decir que al conjunto de análisis de puesto de una organización suele dársele el nombre de Manual de Análisis de Puestos, entendiéndose por ello, el documento que se utiliza para precisar las labores y actividades de trabajo de cada uno de los cargos existentes en una organización.

### 1.2.2 NECESIDAD LEGAL.

La Ley Federal de Trabajo rige las relaciones de trabajo que hace mención el artículo 123, apartado "A" de la Constitución Mexicana, por lo que todo proceso de trabajo debe apegarse a sus lineamientos.

Mencionaremos algunos artículos que por su contenido, sustentan las bases para la técnica del análisis de puesto. Así el artículo 25, en su fracción III, menciona que en el escrito donde consten las condiciones de trabajo deberán especificarse "el servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible"; de la misma manera, el artículo 47 fracción XI, señala que una de las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón es "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado...". También el artículo 134 fracción IV, menciona como obligaciones de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad,

cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenientes...".

De lo anterior se desprende la importancia de contar con una descripción clara y objetiva de las obligaciones o tareas de cualquier relación de trabajo, evitándose en gran medida, fuentes de conflictos laborales por la falta de especificación en las tareas.

Con respecto a la protección, retribución y desarrollo del factor humano, la Ley también da lineamientos para que se cumplan en beneficio no sólo del trabajador sino de la organización, ayudando a esta última a evitar pagos innecesarios y a invertir en su fuerza de trabajo para incrementar la productividad y calidad de su servicio o producto. De esta manera la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 61 se fija la duración máxima de la jornada de trabajo, sea esta diurna, nocturna o mixta; el artículo 490 en sus fracciones de la I a la IV contempla las sanciones a seguir en caso de no cumplirse con las disposiciones legales y reglamentarias para la prevención de estos riesgos.

El artículo 86 menciona "A trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual"; y por último, el artículo 153, hace referencia a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, señalando en el artículo 153-F fracción I que la capacitación pretende "actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella"; y la fracción V, del mismo artículo dice "en general, mejorar las aptitudes del trabajador".

En estos casos particulares, se hace evidente conocer las especificaciones del puesto, es decir, los requisitos mínimos para que el puesto sea desempeñado eficientemente.

Ninguna de las actividades mencionadas en este apartado podrían abordarse adecuadamente si no se cuenta con el análisis de los puestos; de ahí, que represente una necesidad de tipo legal.

### 1.2.3 NECESIDAD SOCIAL.

El análisis de puesto contiene información de la manera en que se distribuye el trabajo, de la actuación y requerimientos en términos de habilidades, del factor humano, es decir, del comportamiento de la fuerza de trabajo. Dependiendo de la actuación adecuada de esta última será el incremento en la producción y la calidad del servicio o artículo; en los niveles de vida del país y en la retribución justa al esfuerzo que realiza cada trabajador. Estos elementos son de gran importancia para el desarrollo individual y del país en su conjunto.

En nuestro país la jornada laboral está considerada en un mínimo de 40 horas a la semana, motivo por el cual, el promedio de los individuos permanecen más tiempo en su trabajo que en otros ambientes sociales; resulta entonces, que cada trabajador no podrá desprenderse generalmente de sus repertorios conductuales, intereses, sentimientos, etcétera, y que por tanto, necesitará que su actividad laboral, constituya una

forma de realización de su potencial. En otras palabras, si la persona pasa su mayor tiempo del día en el trabajo, que mejor que éste le resulte lo más satisfactorio posible. Regularmente encontramos individuos desempeñando actividades que les resultan monótonas, de gran ansiedad o simplemente que les disgustan; alterando los fines que persigue el desempeño laboral para ellos y para la organización.

Además, las relaciones en el trabajo no sólo son de puesto - hombre, sino también se establecen relaciones sociales entre los recursos humanos formando grupos con características diferentes a los del grupo familiar, religioso u otros; ello se debe a que es una necesidad natural de los individuos el agruparse de acuerdo a intereses y características comunes.

Se distinguen dos tipos de grupos en las organizaciones: los llamados grupos formales determinados por la organización, al colocar a cada trabajador en una posición dentro del organigrama y por tanto le determina su jerarquía o status en la misma;

con la finalidad de establecer una relación acorde a los intereses económicos, sociales y de desarrollo del individuo con el trabajo. Los grupos informales se crean independientemente del nivel jerárquico o a la pertenencia de los individuos dentro de una sección, área, departamento, etcétera de la organización; esto es a partir de intereses afines entre las personas, siendo sus actividades de convivencia sobre todo: excursiones, fiestas, comidas, intercambio de ideas, entre otras.

Un análisis de puesto, responde a una necesidad social, al encontrarse en él las características óptimas de la persona que ocupará el puesto, con la finalidad de que los intereses económicos, sociales y culturales de los grupos de trabajo, sean acordes con el trabajo, y así cada individuo se sienta satisfecho y pueda desarrollar todas sus potencialidades. Cuando existe compañerismo y cooperación entre los grupos, ello se ve reflejado en el buen funcionamiento de la organización.

#### 1.2.4 NECESIDAD PARA LA ORGANIZACION.

La frase que dice "colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado", recobra gran importancia para la organización, pues sabe que este requisito es indispensable para los fines que persigue: incrementar la productividad; por lo tanto, debe haber un justo equilibrio entre la organización (medios de trabajo) y el trabajador (fuerza de trabajo).

Los recursos humanos con los que cuenta la organización requieren de un desarrollo constante para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. La manera de lograr lo anterior, es la de proporcionar entre otras cosas, un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, o bien a las que van a ser promovidas a otro puesto, y en general a las que lo requieran para desempeñar sus tareas eficientemente.

El análisis de puesto permite la comparación entre la manera en que se realiza el trabajo y los resultados

ideales que se esperan, resultando con esto, un punto de partida para estructurar programas de adiestramiento o capacitación, y así preparar a las personas para incrementar la productividad. Además por medio de la capacitación se evitarán pérdidas económicas en materiales, en uso de equipo de trabajo y en riesgos y enfermedades laborales. No se debe perder de vista que a largo o corto plazo, el éxito o fracaso de la organización, dependerá de la eficiencia de la fuerza de trabajo.

Los beneficios de la técnica del análisis de puesto en una organización es para todos los niveles de la misma. Para los directivos, que sólo tienen una visión conjunta de los trabajos concretos, les da la posibilidad de saber en cualquier momento las obligaciones y características de cada puesto. A los puestos de supervisión, les permite conocer las labores que tienen a su cargo vigilar, y así explicar y exigir las obligaciones que supone. Para los trabajadores se hace necesario para realizar mejor y con facilidad sus labores, porque les permite conocer con detalle cada

una de las tareas que involucra su trabajo, y los requisitos para hacerlas bien. Por último, para quien tenga a su cargo el manejo de los recursos humanos, es una técnica básica a partir de la cual desarrollará las actividades propias de su área.

García (1984, pag. 29) menciona: "Siempre que se ha aplicado correctamente la técnica de análisis de puesto ha contribuido a reducir el número de reclamaciones, a simplificar las negociaciones de salarios y a eliminar cualquier mal entendido, poniendo en claro las líneas de autoridad. Al trabajador con datos precisos y técnicas imparciales, el mando se hace menos subjetivo y aumenta la justicia, propiciando un ambiente cordial en las relaciones humanas".

#### **1.2.5 IMPORTANCIA PARA LAS ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO.**

El ejercicio profesional del psicólogo en ambientes laborales, indica Gutiérrez (1982), no es el óptimo, hecho que tiene origen en la preparación de este

profesional en las aulas universitarias, que resulta ser incompleta, difusa y deficiente y hace que las actividades que tradicionalmente deberían ser realizadas exclusivamente por ellos (en base al conocimiento del comportamiento humano), sean ejecutadas con similar o mayor éxito, al decir por los contratantes, por personal que no son psicólogos. Así el mismo autor, cita la encuesta realizada en 1979 por Cortes, en 184 empresas del área metropolitana del Distrito Federal, donde encontró que el porcentaje de psicólogos que realizaban actividades de reclutamiento, entrevistas y selección de personal, era el 10.33%; en actividades de aplicación de pruebas y redacción de reportes psicológicos, el porcentaje aumento al 11.41%; el porcentaje restante estaba dividido entre los licenciados en Administración de empresas, en relaciones industriales, ingenieros, contadores y secretarías.

De acuerdo a la información en los textos de psicología laboral el psicólogo teóricamente debe ser un profesional competente para trabajar en áreas como:

selección de personal, adiestramiento y capacitación, consejo en la industria, ergonomía, motivación humana en la industria, relaciones obrero - patronales, mercadotecnia, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, seguridad e higiene, análisis de sistemas de trabajo, mejoramiento de las condiciones del trabajo, análisis y calificación de potencialidades individuales, etcétera. Sin embargo, en el estudio de Cortes (1979) se encuentran los siguientes porcentajes de la participación profesional del psicólogo: 11% en el manejo de grupos; 7% en problemas de comunicación; 6% en programas de motivación y en capacitación; 5% en análisis de puesto y, 3% en rotación y promoción de personal. En las áreas referentes a relaciones laborales, publicidad, ergonomía no se encontró ninguna participación del psicólogo.

En otro estudio mas reciente y con el objeto de evaluar el curriculum de la Facultad de Psicología en el área de trabajo, Grados (1986) realizó una investigación sobre lo que realmente está haciendo el psicólogo del trabajo en el campo profesional, es decir, se indagó

sobre las diferencias existentes entre la formación académica y el escenario real de trabajo. La muestra quedó constituida por 80 psicólogos del área de trabajo que se encontraban trabajando en el momento que se llevó a cabo el estudio, eran personas del sector privado, público e instituciones de crédito. La información se recabo mediante un cuestionario, y algunos de sus resultados fueron:

•Actividades que desempeñaban en su puesto los psicólogos entrevistados: reclutamiento y selección, 37.50%; análisis y evaluación de puestos, 18.75%; y relaciones laborales, 10%.

•Acerca de la utilidad que tienen las materias impartidas en el área de psicología del trabajo en el desempeño laboral, el porcentaje de encuestados opinaron que sí se emplean las materias de: análisis y evaluación de puestos 71%; desarrollo de recursos humanos 70% y reclutamiento y selección técnico de personal 83%.

•Las áreas de conocimiento que se deben reforzar en el plan de estudios, de acuerdo a los encuestados son: Administración de personal 14%; Administración de empresas 11%; capacitación 9%; reclutamiento y selección de personal, desarrollo organizacional y análisis y valuación de puestos 5%.

•En cuanto a las áreas en las que les gustaría adiestrarse a los encuestados, se tienen: capacitación 26%; reclutamiento y selección 10%; relaciones laborales 9%; desarrollo organizacional 8%, y análisis y valuación de puestos 7%, etcétera.

De lo anterior observamos cuáles son las actividades que en mayor proporción son requeridas en el campo laboral. Rosique (1983) y Castellano y Jiménez (1985) (citados en: Grados, 1988) confirman estos resultados, señalando también que la mayoría de los psicólogos se emplean en actividades de selección y capacitación del personal; no obstante las nuevas generaciones incorporan a sus actividades principales las áreas de

análisis y valuación de puestos, desarrollo organizacional y mercadotecnia, principalmente.

Nieto-Cardoso (1975), entre otros autores, encontró que son varias las funciones que el psicólogo del trabajo puede desempeñar dentro de una organización, ya que puede estudiar el modo como se organiza el trabajo, propone cambios para aumentar la productividad, la calidad de los servicios y la satisfacción del consumidor, desarrolla programas de entrenamiento de los trabajadores para maximizar el potencial del empleado, puede analizar los datos en términos de implicaciones para definir y analizar puestos, puede seleccionar y ubicar al personal para incrementar la satisfacción y la producción, etcétera.

Un análisis de puesto, puede realizarse como un antecedente de los estudios destinados a desarrollar métodos mas efectivos de trabajo, y a reducir actividades improductivas.

Por la gran variedad de usos de la técnica del análisis de puesto, es necesario señalar que se utiliza como base para diferentes aplicaciones, las cuales van de acuerdo a los objetivos fijados por la empresa (García y Reyes, 1975).

El análisis de puesto es de gran utilidad para el psicólogo del trabajo, pues constituye una herramienta indispensable en las diversas actividades que tiene dentro de la organización. A continuación se mencionan algunas de las actividades más importantes para las que se debe contar con un análisis de puesto:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y detección de necesidades de capacitación.
- Calificación de méritos.
- Evaluación de puestos.
- Integración de manuales de organización.
- Contratación. Contrato colectivo e individual de trabajo.
- Programas de incentivos.

- Organización de los recursos humanos.
- Conducción de entrevistas y establecimiento de sistemas de quejas (manejo de conflictos).
- Consejo vocacional.
- Coordinación entre los niveles jerárquicos para lograr un entendimiento común.
- Seguridad laboral.
- Diseño de equipo (ergonomía).
- Delimitación de funciones y de autoridad.
- Inducción.
- Promoción de puestos, transferencias y ascensos.
- Estudios de tiempos y movimientos.

### **1.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTO.**

Son numerosos los trabajos que exponen la estructura en que debe presentarse la información del análisis de puesto, sin embargo presentaremos sólo algunos lineamientos generales que se sugieren que contengan los análisis de puestos. Para esto servirá de base lo expuesto por Grados (1990) y Reyes (1988).

El análisis de puesto comprende fundamentalmente dos apartados: la descripción de puesto y la especificación de puesto.

La descripción del puesto debe contener las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, es decir, son todas las actividades necesarias para cumplir con el trabajo. Los datos que debe contener ésta, se dividen en tres grandes apartados:

1) Datos generales del puesto: nombre del puesto, clave, ubicación, jerarquía y contactos (puede usarse el organigrama), horario, sueldo asignado, número de trabajadores que desempeñan el mismo puesto y fecha del análisis.

2) Descripción genérica, representa el objetivo general del puesto; es una explicación pequeña y clara de la totalidad de las operaciones que se realizan.

3) Descripción específica. En este apartado se detalla en forma clara y sencilla todas y cada una de las

operaciones que se realizan en el puesto. El conjunto de todas ellas nos dará la esencia misma del trabajo. Una manera de exponer esto, es la numeración progresiva de las tareas en términos de actividades diarias, periódicas y ocasionales, especificando el tiempo necesario para realizarlas. En la mayoría de las veces, al describir las operaciones se hace necesario la descripción de las herramientas, equipo, recursos técnicos, papelería, etcétera, que ayudan y permiten la ejecución de las tareas, y de esta manera, también nos da un panorama más amplio de como realizar el trabajo.

La especificación del puesto, es la parte del análisis donde se plasma la información mínima de los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor; esto es, las características deseables del trabajador para desempeñar satisfactoriamente el puesto y del medio ambiente circundante donde se encuentra enclavado éste.

La aclaración en esta parte, es que no son características de una persona determinada, sino de cualquiera que vaya a ocupar el puesto. Encontramos en la especificación del puesto las siguientes categorías y áreas:

1) Conocimientos. En términos de escolaridad y experiencia.

2) Responsabilidad. En bienes, en supervisión o manejo de personal, en contacto con el público y con datos confidenciales.

3) Requisitos físicos. Como ejemplos están la edad, estatura, peso, sexo, complexión, etcétera.

4) Características conductuales. Que podemos dividir las en dos secciones, en la primera encontramos habilidades y aptitudes como criterio, iniciativa, comprensión verbal, memoria, autocontrol, etcétera; y en la segunda hacemos referencia al esfuerzo intelectual y físico que produce la realización de una actividad.

5) Condiciones de trabajo. Comprende el medio físico en el que se realiza el trabajo: iluminación, temperatura, ruidos, etcétera; la postura o posición que adopta el trabajador en sus actividades, y los riesgos de trabajo que pueden ser: contraer enfermedades y sufrir accidentes.

6) Políticas de la empresa u otros requisitos del puesto. El tipo de información que contiene este apartado, se refiere a las condiciones de tipo físico que necesita el individuo para ocupar el puesto: edad mínima y máxima, sexo, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación, etcétera.

La descripción como la especificación de puesto constituyen los dos apartados principales del análisis de puesto, ya que en ellos se analiza todo el trabajo de cada uno de los puestos que comprenden una organización, tanto en su parte técnica y descriptiva (descripción del puesto), como en su parte funcional y humana (especificación de puesto).

Se debe puntualizar que no existe un único formato de análisis de puesto; sin embargo, el formato que se vaya a utilizar debe contener la información suficiente y necesaria para el interés particular para el cual se haya realizado. Tenemos por ejemplo el análisis de puesto que se realiza con el objeto de mejorar los sistemas de trabajo; entonces se hace hincapié en la parte de descripción de puestos, cuyos elementos deben describirse minuciosamente, además debe percibirse con toda precisión la secuencia de los mismos. A modo también de ejemplo señalaremos el análisis de puesto que se hace para orientar la selección de personal, éste al contrario que en el primero, debe hacer énfasis en la especificación, ya que le interesa verificar si un candidato posee los requisitos exigidos para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo.

Las categorías y áreas que conforman el análisis de puesto que se proponen en el presente trabajo, tienen como objetivo presentar una información general sobre la descripción y especificación de los puestos administrativos de la organización en estudio, a partir

de la cual pueden proponerse investigaciones específicas en beneficio de la empresa y del factor humano como en los dos ejemplos mencionados anteriormente.

## **CAPITULO 2. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ANALIZAR UN PUESTO**

### **2.1 MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.**

Las personas encargadas del manejo de los recursos humanos en las organizaciones se han tenido que enfrentar a grandes problemas cuando se trata de comprender el comportamiento humano y controlarlo encaminado a alcanzar los objetivos de la empresa. En forma ideal, la organización espera obtener de sus trabajadores las conductas adecuadas para lograr sus objetivos, y los empleados deben recibir consecuencias convenientes de su trabajo en forma personal; sin embargo, esto no siempre sucede en las organizaciones.

En el espacio laboral cada trabajador se percibe como receptor de muchas consecuencias, algunas satisfactorias y otras indeseables; entre las más comunes encontramos: dinero, seguridad, reconocimiento social, sanciones formales e informales y hasta despidos. Regularmente en forma explícita, las personas

aprenden aquellas conductas en su trabajo que tienen consecuencias convenientes y, las que conducen a resultados indeseables, mediante instrucciones, aprendizaje vicario y sobre todo de la experiencia personal.

Los problemas principales de la administración de Recursos Humanos, se deben en gran parte, a que los procedimientos de controlar y predecir la conducta humana no son totalmente satisfactorios, ya que tradicionalmente se han buscado las causas de la conducta en modelos motivacionales que tratan de especificar lo que impulsa a la conducta, sin haber logrado predecirla y controlarla; no por ello se desconoce que el modelo motivacional o interno ha contribuido a la comprensión de la conducta organizacional.

Debido a estas limitaciones, Luthans y Kreitner (1984) proponen un enfoque externo alternativo, "que implica la identificación y la administración del ambiente externo que mantiene, fortalece o debilita las

conductas observables. El enfoque externo sugiere que los psicólogos se deben concentrar en el ambiente, en lugar de mirar al interior del individuo, para determinar las causas complejas de la conducta" (pag. 23). Se refieren a la "Modificación de la Conducta Organizacional", derivada de los principios de la Modificación de la Conducta.

Para entender estos últimos conceptos es necesario tener presente el origen del Análisis Experimental de la Conducta que a la vez se origina a partir de las teorías del aprendizaje, el estudio de variables en el laboratorio, hasta el surgimiento del Análisis Conductual Aplicado (Zaldivar, Gómez y Sánchez, 1989).

En las bases de las teorías del aprendizaje, la contribución de Watson fue determinante. Este psicólogo norteamericano pensó que un psicólogo conductista es capaz de predecir y controlar la conducta, identificando correctamente los pares estímulo - respuesta (E-R), sosteniendo que todas las conductas aprendidas eran provocadas por un estímulo anterior o

precedente. La intensión de este movimiento era estudiar la conducta desde la perspectiva de la ciencia, y no como venía presentándose a través de la introspección y las experiencias concientes. La contribución quizá mas importante de Watson fue reconocer el valor científico que supone el estudio de la conducta observable.

Los teóricos del aprendizaje posteriores a Watson entre los que podemos citar a Thorndike, Hull, Miller y principalmente Skinner, provocaron un cambio radical al modelo E-R. Ellos dirigieron su atención hacia los efectos de estímulos posteriores a la conducta objetiva y dieron cada vez mayor importancia al empleo de refuerzos en el aprendizaje; por lo que esta nueva postura queda representada con el modelo R-E, donde un evento reforzador del ambiente, es decir, un estímulo reforzador, sólo tiene efectos si es posterior a la respuesta.

El conductismo del siglo XX fue influenciado principalmente por B. F. Skinner quien llegó a

considerar las consecuencias ambientales como controladoras de la conducta; hizo además la distinción entre conducta respondiente y operante. La conducta respondiente se rige por el modelo E-R y se enmarca toda conducta refleja o aprendida mediante asociación con la estimulación precedente, mientras que la conducta operante es la que está controlada por sus consecuencias y es aprendida, es decir, el comportamiento puede ser moldeado, fortalecido, mantenido o debilitado por sus consecuencias. Al procedimiento mediante el cual la conducta está en función de sus consecuencias le llamo condicionamiento operante. Traslapando estos conceptos a las organizaciones, podemos observar que en su mayor ía, las conductas organizacionales se aprenden, luego entonces, los mecanismos del aprendizaje expuestos por Skinner, así como muchos principios que de allí subyacen, se puede aplicar a la empresa.

De los estudios teóricos y de laboratorio realizados por Skinner se planteó el Análisis Experimental de la Conducta, en el que se establecen las relaciones

funcionales del organismo y su medio ambiente. Las características fundamentales del Análisis Experimental de la Conducta son:

- Objetividad. Trata de identificar físicamente los estímulos del medio y las conductas o respuestas del organismo.
- Funcionalidad. Relaciona la conducta con uno o varios estímulos del ambiente y viceversa, en donde la conducta es función de sus consecuencias.
- Descripción de eventos o conductas medibles y cuantificables.

A partir del Análisis Experimental de la Conducta se derivan los principios y técnicas para el Análisis Conductual Aplicado, haciendo énfasis en la Modificación de la Conducta mediante la manipulación de las consecuencias en escenarios naturales.

Luthans y Kreitner (1984) exponen de manera clara y sintética los principios fundamentales y las técnicas

y procedimientos específicos de la Modificación de la Conducta en la forma siguiente:

Son tres los principios fundamentales sobre Modificación de la Conducta:

1. Los eventos de conducta. Los eventos o respuestas son los materiales básicos mensurables de la conducta y deben ejercer efectos notables sobre el medio ambiente.

2. Frecuencia de la respuesta. Debido a que la conducta se mide en términos de su presencia de acuerdo a un periodo de tiempo.

3. Contingencias de la conducta. Hace referencia a la relación recíproca entre la respuesta y la consecuencia, bajo el supuesto que la conducta está en función de sus consecuencias. El Análisis funcional de la conducta, reduce ésta a tres elementos: Antecedente - Conducta - Consecuencia, este modelo hace manipulable la respuesta por medio del control de consecuencias y

los apareamientos entre las consecuencias y los antecedentes.

Entre las técnicas y procedimientos más importantes de la Modificación de la conducta encontramos:

1. Las estrategias de intervención. Incluye refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción; se utilizan en forma individual o en combinación.

2. Programas de refuerzo. El programa de refuerzo va a determinar la ocasión y/o los requisitos bajo los cuales se presenta el reforzamiento. Así existen dos grandes tipos de reforzamiento: el continuo, donde se refuerzan todas las respuestas; y el intermitente, de donde surgen cuatro modalidades: de razón fija y variable y, de intervalo fijo o variable. El programa de refuerzo ejerce un efecto importante sobre la frecuencia de la respuesta.

3. Discriminación y generalización. Cotidianamente cierta conducta puede presentarse en varias situaciones

similares; o por el contrario, puede ser emitida bajo una situación muy particular. En el primer caso hablaremos de generalización de la respuesta y en la segunda de una discriminación.

4. Conducta encadenada. Donde el Análisis funcional detecta las secuencias constituyentes para que se de la(s) consecuencia, e identificar los dobles papeles que pueden desempeñar las consecuencias y los antecedentes, ya que una consecuencia puede representar al mismo tiempo un antecedente para preparar otra consecuencia.

5. Conducta moldeada. El moldeamiento es una técnica muy importante para producir una conducta deseada cuando ésta no se encuentra en el repertorio conductual del individuo. Este debe iniciar con alguna aproximación a la respuesta que se espera obtener e ir reforzando y moldeando hasta que se fortalezca en el repertorio.

El término Modificación de Conducta Organizacional integra los conocimientos de la conducta organizacional con la Modificación de la Conducta, ya que representa un enfoque alternativo para el estudio objetivo y metodológico de la conducta compleja organizacional de las personas, siguiendo indiscutiblemente los principios y técnicas de la Modificación de la Conducta.

El instrumento utilizado en este estudio presenta las actividades que se realizan en el puesto (descripción del puesto) en términos de antecedente - conducta - consecuente, con lo que se cuenta con la objetividad precisa del trabajo realizado, y así se posibilita obtener un conocimiento sobre los deberes, obligaciones y tareas que se realizan en el puesto. Esta información permite identificar lo que mantiene la conducta y sus causas, adquiriendo un control de variables que pueden manipularse con el objeto de mejorar los niveles de productividad, eficiencia y ambiente laboral. Las conductas del trabajo deben identificarse como toda manifestación del organismo que sea medible y

observable, relacionada funcionalmente con un resultado prescrito por la organización (García, 1984, pag. 119).

El cómo se identificarán las conductas y sus consecuencias, es tema que pasaremos a describir a continuación.

## 2.2 RECOPIACION DE DATOS.

Se ha mencionado que para cualquier intento de modificación o comprensión de la conducta es necesario contar con la información pertinente para su identificación y análisis; de esta manera, mediante la recopilación sistemática de datos puede progresarse efectivamente hacia la predicción y control de la conducta. Millenson (1976, citado en García, 1984) argumenta que no es raro que la ciencia elabore sistemas de anotación que expresen relaciones entre conceptos, procedimientos y acontecimientos porque sirven como recurso para describir operaciones.

El Análisis de puesto debe apoyarse en un sistema de registro que identifique los acontecimientos ambientales y conductuales como términos fundamentales para describir el comportamiento humano y facilitar una comparación analítica de las tareas que se realizan en el puesto de trabajo.

La alternativa conductual en la evaluación de la conducta es a través principalmente de tres métodos: la entrevista, la observación y el cuestionario. No obstante puede obtenerse información mediante otros procedimientos como por ejemplo los incidentes críticos, lista de verificación, entrevista de grupo, conferencia técnica, método del diario, participación en el trabajo, entre otros.

Describiremos en forma general los tres métodos principales para la recopilación de datos que conforman un puesto.

La entrevista es un encuentro de personas para interrogar a una de ellas para pedir información de su

trabajo. Puede ser libre o estandarizada. La entrevista libre se caracteriza por su espontaneidad, no sigue un orden preestablecido ni directrices. La entrevista estandarizada normalmente se efectúa en base a un cuestionario que indica con precisión la dirección y forma de obtener la información. Es importante que al inicio de la entrevista se establezca un rapport, es decir, con la finalidad de disminuir la ansiedad, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad con el entrevistado, ya que de ello depende en gran parte la información que se obtenga sobre las actividades del puesto.

La entrevista presenta algunas desventajas como es la validez de lo que la persona reporta, factores como el olvido o la emisión de datos falsos disminuyen su validez, además resulta ser un método costoso en cuanto a tiempo y esfuerzo, el vaciado de los datos y su análisis resultan laboriosos. Sin embargo, entre las ventajas que ofrece este método en conjunto con el cuestionario, es que obtenemos mayor participación del personal, existe una sistematización y uniformidad en

la información, se cuenta con una guía de la entrevista, y se puede obtener un cuadro muy completo del trabajo.

En los cuestionarios, para que el registro de datos resulte confiable y válido, es necesario definir cuál es la información que se desea obtener. Se examinan cuidadosamente las preguntas que contendrá el análisis de puesto y se deberán quitar aquellas preguntas que resulten innecesarias. En la elaboración de cuestionarios las preguntas deben ser redactadas en forma clara y sencilla cuidando que la información contenga los datos deseados.

Se distinguen dos tipos de cuestionarios: de respuestas abiertas y de opción múltiple. En el caso de cuestionarios de respuestas abiertas, no existen directrices para las respuestas. El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras y tiene la desventaja de que su llenado correcto dependa de la facilidad de expresión de quien contesta, por lo que resulta difícil su aplicación a personas de escaso nivel escolar. En el

cuestionario de selección forzada, el que contesta tiene la posibilidad de escoger su respuesta entre varias alternativas.

Las ventajas que ofrece el cuestionario como método de recopilación de datos son: permitir obtener la información en poco tiempo, el involucramiento del trabajador es mayor y crea conciencia de sus labores u observa la importancia de los detalles para su trabajo. Se observan también algunas desventajas: la construcción de un cuestionario es difícil; hay poca uniformidad en los datos que se obtienen y la interpretación de datos es laboriosa. Es recomendable que el cuestionario se resuelva conjuntamente por el analista y el trabajador.

La observación se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es recomendable la utilización de un registro anecdótico que permita, posteriormente, identificar el antecedente y consecuente de la ejecución de una tarea. Este método tiene el inconveniente de ser inapropiado en los casos en que

el trabajador realice actividades periódicas u ocasionales.

En una posición mas formal y laboriosa Vargas (1986) aconseja que al iniciar toda observación conductual se definan categorías conductuales y se asignen conductas a dichas categorías que formen parte de la misma clase de respuestas, a fin de precisar y facilitar la labor del observador.

Entre las ventajas que ofrece la observación podemos señalar las siguientes: hay una sistematización, es factible comparar la información reportada en previas presentaciones o entrevistas y se pueden identificar las variables que mantienen las conductas en la organización. Sus desventajas son debido a que requiere demasiado tiempo, es pesada, interrumpe constantemente al trabajador cuando se le interroga por su trabajo, y hay la posibilidad de tomar notas sobre las características del empleado y no sobre el trabajo, porque pueden haber conductas innecesarias en la realización de una tarea que forman parte del

repertorio conductual del individuo, y cabe la posibilidad de registrarlas como parte integrante de la misma.

Por las limitaciones y ventajas propias de cada método descrito, es recomendable la utilización de mas de uno de ellos, pues se busca la obtención de información valida y confiable. En la práctica laboral, resulta aconsejable complementar, verificar y precisar la información obtenida de cada puesto de trabajo con el mismo trabajador y jefe inmediato superior, quien tendrá una función verificadora con respecto a la función y especificación de los puestos a su cargo. La combinación más común de los métodos de recolección de datos es la de cuestionario-entrevista; y cuando las condiciones lo permitan, es mejor utilizar éstos y agregar la observación.

### 2.3 SUGERENCIAS PARA REALIZAR ADECUADAMENTE EL ANALISIS DE PUESTOS.

"Lo que un análisis -y especificación- de puestos-es y lo útil que pueda ser, como instrumento práctico, son asuntos que dependen en gran parte de quién la hizo y cómo la hizo" (Pigors, 1979, pag. 264).

Para la elaboración del Análisis de puesto, se deben cumplir con algunas actividades previas involucradas en la realización del mismo. Así Grados (1990), Reyes (1989) y García (1984) establecen una secuencia de pasos ordenados para la obtención de los datos necesarios para realizar el trabajo:

Como paso inicial se debe obtener la aprobación por parte de la gerencia para realizar el trabajo. Se expone en forma clara el procedimiento de trabajo y se mencionan indudablemente los beneficios que se lograran con el Análisis de puesto.

Fijar los objetivos para determinar la utilidad del Análisis de puesto, constituye otro paso importante, que permitirá conocer el tipo de datos o información que van a ser investigados, la forma de estructurar y presentar los mismos, la extensión y cuidado de algunos factores, etcétera. En forma general, si sólo se desea mejorar los sistemas de trabajo, se hará hincapié en la descripción de las tareas realizadas; por el contrario, si se tiene el objeto de optimizar el proceso de selección de personal, se enfatiza la parte de especificación del puesto. Sin embargo, hay casos, como el que representa el presente trabajo, donde se pretende captar la mayor información posible para no quitar la posibilidad de cubrir cualquier otro uso del mismo.

El establecimiento de un programa de trabajo ayudará a determinar la secuencia en que se hará el Análisis, calculando el tiempo aproximado para llevarlo a cabo; es decir, se organiza todo el trabajo.

La persona o personas encargada de realizar el Análisis de puesto deberá tener suficiente información previa sobre el ramo de la industria y sobre la estructura y actividades específicas de la empresa donde trabajará. Esta información no deberá afectar o predisponer al analista, sino por el contrario, le ayudará a habituarse con la terminología usada y eliminar situaciones o preguntas muy elementales, realizando entrevistas y observaciones pertinentes y atraerse el respeto, confianza y cooperación de las personas.

Se deben definir los métodos de trabajo y diseñar o elaborar los instrumentos que ayudarán a la recopilación de datos. Los métodos mas comunes, como ya han sido mencionados, son la entrevista, los cuestionarios y la observación. Lo más frecuente cuando se ha diseñado un instrumento de recopilación de datos es probarlo y corregirlo, adecuándolo a las necesidades del analista.

Para elaborar un Análisis de puesto se debe tener la participación indudable del trabajador del puesto,

razón por la que es necesario la cooperación de todos los trabajadores involucrados, con la finalidad de dar a conocer lo que se va a realizar, indicando los beneficios que persigue el Análisis. La información debe ser recibida directamente por el personal en estudio para evitar distorsiones, además que el analista debe explicar que no es su objetivo romper costumbres, tradiciones, calificar o perjudicar a la persona en su trabajo; debe identificarse claramente con todos.

Siegel y Lane (1981) proponen ciertas reglas fundamentales para la realización de las entrevistas destinadas al Análisis de empleos, que son:

1. Asegurarse de que el interrogado sabe a quién representa usted, cómo se llama, y cuál es el objeto de su presencia, de modo que pueda tener una idea general de lo que se espera de él.
2. Hágale saber que su cooperación está ayudándole a describir hechos.

3. Cuide que sus preguntas estén claramente concebidas y bien expresadas.
4. Demuestre que le interesan las respuestas.
5. Procure conseguir una información específica y completa de una manera tan directa como sea posible.
6. Respete la opinión del interrogado ya que él, y no el analizador, es el experto.
7. Termine rápidamente la entrevista.
8. Exprese su agradecimiento al que ha consentido en realizar la entrevista".

Uno de los problemas que se pueden presentar en la elaboración del Análisis de puesto es la determinación del personal analista, ya que de él dependerá en mucho, el éxito de la técnica. Es recomendable que el personal analista posea las siguientes características: habilidad verbal, capacidad de relacionarse, ser

paciente y saber escuchar, independencia y objetividad, capacidad de ejecución y analítica, y redacción en forma clara y concisa (García, 1984).

La última característica es esencial para cumplir con los requisitos de estilo que debe cubrir un reporte final de Análisis de puesto, los cuales son:

1. Claridad. Se deben eliminar aquellos términos que resulten ambiguos o que puedan tener más de un significado.
2. Sencillez. Hace referencia a la utilización de un lenguaje entendible por las personas interrogadas, no excluyendo aquellos términos técnicos de uso cotidiano.
3. Concisión. Se recomienda usar el mínimo de palabras para describir las tareas, ayudando a la vez a la claridad de los enunciados.
4. Precisión. En lugar de utilizar términos poco precisos en la descripción de los enunciados que puedan

entenderse con diferente amplitud, deben especificarse de la mejor manera, Así por ejemplo, en vez de decir "pocas veces lee una síntesis informativa", debería decir "una vez al mes lee una síntesis informativa". Requiere similarmente esta observación, siempre que sea posible, cuando se trata de expresiones cuantitativas.

5. Viveza. Decimos que se hace una observación viva cuando utilizamos verbos funcionales en forma de presente indicativo, y conviene iniciar con ellos cada párrafo descriptivo, por ejemplo: coordina, analiza, supervisa, admnistra, reporta, delega, asigna, etcétera.

Otro aspecto importante que ayuda a la comprensión del análisis del trabajo es la elaboración de organigramas o gráficas de organización, que consisten en hojas en las que cada puesto de trabajo se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto; la unión de las cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad. Las ventajas de los organigramas son:

- Presenta la división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza línea) o staff del departamento o sección.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Estas recomendaciones se presentan como lineamientos generales para conducir en forma sistemática el Análisis de puesto; sin embargo, queda en consideración del analista la forma para trabajar, ya que las condiciones bajo las cuales realizará su labor son en cada caso particulares, a las que deberá adecuar sus procedimientos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## 2.4 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA DONDE SE REALIZO EL ESTUDIO.

Por el término empresa, entendemos la unidad de producción de bienes y servicios para un mercado; Alpro Alimentos Proteínicos S.A., donde se llevó a cabo el presente estudio, es una empresa privada de producción de alimentos.

García y Reynoso (1992) definen a la empresa de producción o transformación como aquella que recibe materias primas y las transforma en producto terminado; es decir, que mediante un proceso productivo agrega un valor económico a los productos que elabora, para obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

### ANTECEDENTES

Hace aproximadamente 30 años, un grupo de japoneses de apellido Iwadare, dieron origen a la empresa "Proteína

Soya", cuya producción de artículos alimenticios era en base a soya, constituyendo ésta su materia prima.

La empresa rápidamente dio buenas utilidades, lo cual fue aprovechado para ser invertido en negocios de bienes raíces, sin embargo, entre los años de 1977 y 1978, se vio la necesidad de venderla, debido al endeudamiento de los socios por la baja de utilidades y a créditos de clientes que se perdieron. De esta manera es, que en octubre de 1978 un grupo de empresas constructoras, en una idea de diversificar sus intereses e invertir en otros negocios, compraron lo que actualmente es "Alpro Alimentos Proteínicos S.A."

#### **SITUACION ACTUAL**

Alpro es una empresa de alimentos que produce principalmente dos tipos de artículos: golosinas y alimentos. Las golosinas son productos en base a chabacano y se hacen "chamoys" en diferentes presentaciones (rojo, seco, dulce, pulpa y con limón,).

y el polvo "brinquitos" que constituye el principal producto de esta empresa.

Los alimentos que son elaborados en base a soya son: harinas, pastas para sopa, atole, chocolate y salsa.

El campo de inclusión de estos productos son principalmente las tiendas de autoservicio, distribuidoras dulceras, tiendas naturistas, restaurantes, entre otros, en el Distrito Federal; además de distribuirlos en toda la República Mexicana.

Los objetivos mediatos que tiene la empresa son: producir más (crecer) y extender su producción al extranjero. En éste último punto ya se está en trámites y se espera una solución benéfica.

La planta es única y cuenta además con un almacén foráneo que le envía chabacano semielaborado cuyo proceso es terminado en ésta.

Alpro cuenta con aproximadamente 110 personas que laboran en ella, entre planta productiva y sistema administrativo.

Las actividades regularmente son de lunes a viernes de 7:00 a 16:00 hrs. y de 8:30 a 18:00 hrs. para planta productiva y sistema administrativo respectivamente. No obstante, estos horarios son flexibles en cuanto a carga de trabajo, de esta manera en ocasiones la planta productiva puede trabajar los sábados o abrir nuevos turnos.

A la fecha, Alpro no cuenta, dentro de su normatividad, con documentos sobre orígenes de la empresa, objetivos, metas, estructura, manuales de procedimientos; sólo se tiene esta información en forma segmentada por departamento.

## CAPITULO 3. METODO

**SUJETOS.** Participan el personal administrativo y empleados de confianza adscritos a Alpro, Alimentos Proteínicos S.A., una empresa de transformación de productos alimenticios.

Gerencia	Número de personas
Gerencia General	6
Gerencia de Contabilidad	4
Gerencia de Ventas	3
Gerencia de Producción	5
	-----
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**MATERIAL:** Tres cuestionarios piloto de "Análisis de puesto para (uso de) psicólogos", y 18 cuestionarios finales de Análisis de puestos (ver anexo 1).

**ESCENARIO:** Instalaciones de la empresa en cuestión.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se pidió autorización a la Gerencia General de la empresa para realizar la investigación, explicando los beneficios o ventajas del análisis de puestos y la forma de trabajo. También hubo la oportunidad en la primera entrevista con el Gerente General, de obtener la información sobre la historia de la empresa, de las gerencias que la componen, y fueron presentados al analista, los cuatro Gerentes de área.

2. Se platicó con cada Gerente de área para explicar la forma de trabajo y la autorización de comunicarlo a su personal, además de pedir información para elaborar el organigrama de su área.

3. El analista se presentó y explicó el objetivo del proyecto y la forma de trabajo a las 13 personas restantes de la muestra escogida para pedir su colaboración.

4. Posteriormente, se entregó el cuestionario de "El análisis de puesto para (uso de) psicólogos", con fines de piloteo, a un Supervisor, a la Cajera Administrativa y al Gerente de Contabilidad. Estas personas debían tener como mínimo un año de experiencia en el puesto, debido a que el trabajo que realizan es representativo de las actividades que se efectúan, además de recibir información de tres niveles de operación diferentes.

El cuestionario base del cual se retomó gran parte de su contenido, para el instrumento final que se aplicó en el presente trabajo, fue propuesto por García (1984) quien comparó 24 formatos de análisis de puesto utilizados en algunas empresas del Distrito Federal. Las preguntas de los 24 formatos las comparo entre sí, y aquellos reactivos que fueron constantes, por lo menos, en un 80% del total de éstos, los incluyó en el cuestionario de: El análisis de puestos para (uso de) psicólogos.

De esta propuesta surgió un cuestionario piloto, donde García (1984) anexó otras preguntas que consideró

importantes y necesarias. Posteriormente aplicó el instrumento (100 formatos en total) a 50 trabajadores y a sus jefes inmediatos, de 50 empresas, es decir, un trabajador y un jefe de cada empresa. Las empresas fueron: de la iniciativa pública y privada, Dirección de Orientación Vocacional, UNAM y Universidad Pedagógica Nacional.

De esta experiencia hizo una reestructuración del cuestionario, la cual llevó a 12 profesores que fungieron como jueces, con el objeto de realizar algunas correcciones adicionales y tomando en cuenta éstas, quedó listo el formato para su aplicación, que se llevó a cabo en la Dirección General de Orientación Vocacional, UNAM y Universidad Pedagógica Nacional.

Las partes que integran el instrumento final son: datos generales de la organización, identificación del puesto, descripción genérica, descripción específica, especificación del puesto, condiciones de trabajo y políticas de la empresa (Para mayor información remitirse a la fuente: García, 1984).

Aún cuando este formato se presenta en forma ordenada y completa en cuanto a contenido se refiere, fue necesario hacer algunas modificaciones en su estructura, debido a que se tiene que adecuar el instrumento a las características particulares de la empresa.

5. Durante una semana se visitó al personal participante a fin de aclarar dudas sobre la información que se recabó del cuestionario y pedir sugerencias acerca del contenido del mismo para corrección (preguntas repetidas, confusas, falta de espacio, etcétera.).

6. A partir de la experiencia con estas tres personas hubo la necesidad de hacer algunas modificaciones metodológicas y de contenido, de la manera siguiente:

- Principalmente se explicó al analista que no era claro cómo se iban a describir las tareas del puesto en términos de antecedente, conducta y consecuencia; así que se cambió la forma de trabajo, de aplicación

de un cuestionario que la gente debía contestar y entregar al analista, a una entrevista estructurada mediante un cuestionario; es decir, se entrevistó a las 18 personas en cuestión y el analista tomó nota por escrito de la descripción y especificación del puesto.

- Se omitió la parte de "Datos generales de la organización" por considerar la información repetitiva, ya que todas las personas de estudio pertenecen a la misma empresa.

- Hubo la necesidad de agregar 17 conceptos conductuales con el objeto de especificar mejor las conductas necesarias del trabajador para realizar satisfactoriamente su trabajo. La bibliografía al respecto, reporta las "Conductas deseables", en términos no especificados y ambiguos; por ejemplo, encontramos habilidades como agilidad y rapidez; y requisitos como: capacidad de expresión verbal, resistencia física, iniciativa, atención, etcétera; y se pretende con los conceptos propuestos, dar uniformidad de criterios con su explicación (anexados

en el glosario del manual), además de cuantificarlos mediante dos escalas: de frecuencia e importancia de cada uno para el trabajo.

• En general se modificaron, agregaron o se quitaron frases y palabras que no fueran operantes, así, de 78 preguntas del cuestionario inicial, la cantidad se redujo a 66 con lo que quedó listo el cuestionario final para su aplicación.

7. Se procedió a hacer citas para la entrevista con las 18 personas. Hubo casos en que sólo se necesitó de una sesión para terminar el cuestionario, sin embargo, la gran mayoría, lo hizo en 2 o 3 para concluir.

8. Una vez concluida la entrevista estructurada, se procedió a redactar y codificar la información obtenida en un formato final de análisis de puesto, para cada uno.

9. Se dio a revisar a cada titular su reporte final para su Visto Bueno y hacer las correcciones

pertinentes sobre el contenido, las veces necesarias, hasta que estuviera de acuerdo completamente.

10. Cuando se terminó con el paso anterior, se le presentó a cada Gerente los reportes finales de las personas a su cargo para revisar su contenido, hacer correcciones y por último dar su aprobación.

11. Anexo a los reportes finales, se entregó a los cuatro Gerentes el organigrama de su área para su aprobación y/o corrección.

12. Por último el Manual de Análisis de Puestos fue entregado a la Gerencia General quedando su estructura de la siguiente manera:

I. Cáratula con el nombre y la fecha de entrega.

II. Índice de puestos.

III. Introducción: objetivo y forma en que está estructurado el manual.

IV. Organigrama general de la empresa.

V. Análisis de puestos por Gerencia precedido de su organigrama: Gerencia General (donde se incluye la Gerencia de Compras, ya que ésta sólo incluye a una persona: la titular del puesto), Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Producción y Gerencia de Ventas.

VI. Glosario.

## CAPITULO 4.

**MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS****ALPRO, ALIMENTOS PROTEINICOS S.A.****ABRIL, 1993.**

## 4.1 INDICE DE PUESTOS

	PAGINA
Introducción	96
Organigrama General	98
Organigrama: Gerencia General	99
Gerencia General	100
Gerencia de Compras	109
Supervisión de Control de Calidad	116
Técnico de Control de Calidad	123
Caja Administrativa	129
Recepción y Crédito	136
Organigrama: Gerencia de Contabilidad	142
Gerencia de Contabilidad	143
Auxiliar de Costos	150
Auxiliar de Contabilidad	156
Auxiliar de Personal	162
Organigrama: Gerencia de Producción	170
Gerencia de Producción	171
Secretaría de Producción	179
Supervisión Brincos	186
Supervisión Varios	192

## PAGINA

Jefatura de Mantenimiento	198
Organigrama: Gerencia de Ventas	204
Gerencia de Ventas	205
Secretaria de Ventas	212
Jefatura de Almacenes y Tráfico	219
Glosario	226

#### 4.2. INTRODUCCION

El presente Manual tiene el propósito de apoyar al área de personal en la comprensión y explicación del trabajo y del factor humano en la empresa.

La información que contiene cada Análisis de Puesto se ha pretendido presentar de una manera más clara y detallada para que su lectura y análisis faciliten su comprensión; no obstante, también se presenta, al final del Manual, un glosario de términos, que tiene el objetivo de aclarar y uniformar el criterio con el cual se ha elaborado el Manual de Análisis de Puestos.

Tanto los organigramas como la información de los análisis de puestos, necesitan de la modificación constante en su contenido de acuerdo a la dinámica de la empresa o de los cambios que surgen a partir de los Análisis de Puestos, porque para que este Manual cumpla su objetivo es necesario su actualización y acomodo a las circunstancias presentes.

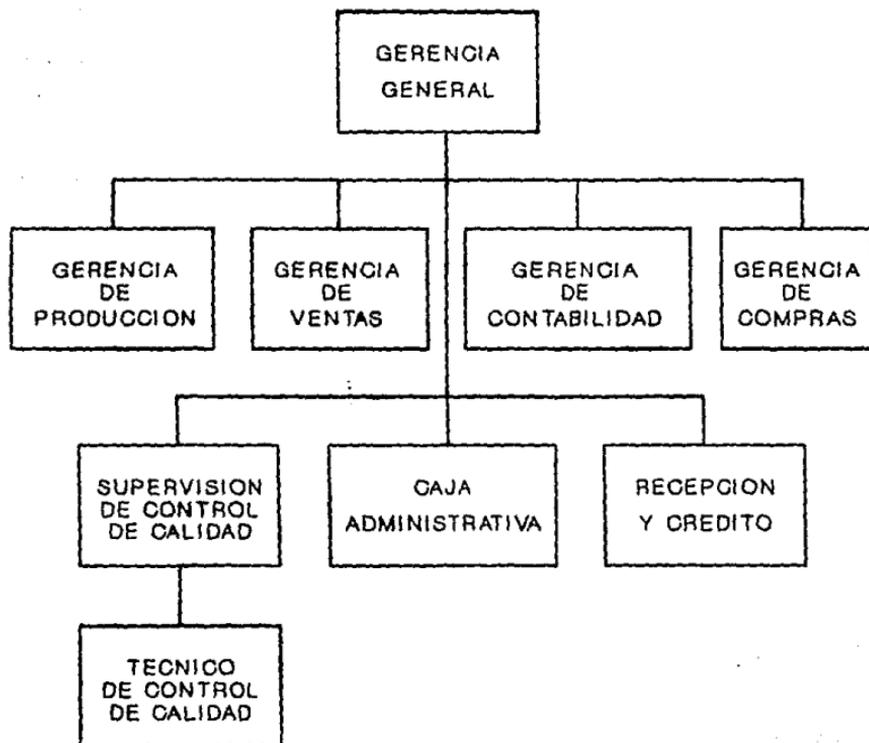
Cabe aclarar que la información que se presenta en cada Análisis de Puestos, no debe ser interpretada como la norma máxima de comportamiento en el trabajo, sino sólo es un facilitador para la comprensión de: qué se tiene que hacer en cada puesto de trabajo, cuál es el objetivo y cómo se hace. Las aportaciones individuales del potencial humano para mejorar métodos de trabajo o relaciones interpersonales es un derecho y deber de los individuos que tienen un compromiso con la empresa.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa, posteriormente los Análisis de Puesto por Gerencia, precedida cada una por su organigrama correspondiente, en el siguiente orden:

- Gerencia General. Se incluye a la Gerencia de Compras, ya que ésta sólo incluye a una persona: la titular del puesto.
- Gerencia de Contabilidad.
- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Ventas.



## GERENCIA GENERAL



## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Gerencia General
2. Clave del puesto: DGGG-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Director General
5. Personal a su cargo: 4 Gerentes de Area (Contabilidad, Producción, Ventas y Compras), Cajera Administrativa, 1 Supervisor de Control de Calidad y 1 Recepcionista-Crédito.
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 18:00 horas
8. Sueldo mensual:

### II. DESCRIPCION GENERICA

Es responsable ante el Director General, de la eficiente administración de la empresa, optimizando recursos, buscando el crecimiento y la más alta rentabilidad de la empresa. Para ello, preve, programa, organiza, integra, dirige y controla, las actividades de todas las gerencias y departamentos que constituyen a la empresa.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Recibe de la cajera administrativa un reporte de saldos actuales, en base a los cuales programa y decide los pagos

pendientes de la empresa, de acuerdo a las necesidades prioritarias de los departamentos, con el objeto de controlar y distribuir los recursos económicos. Informa a Caja los cheques que pueden ser liberados (15 min.).

2. Se informa del avance de trabajo de cada gerencia llamando a su representante para supervisar y tomar decisiones sobre las actividades que les han sido encomendadas (1 hora por persona).

3. Atiende los requerimientos específicos de la Dirección General, proporcionándole estadísticas, informes, seguimientos, y proyectos, con la finalidad de fijar políticas y objetivos de la empresa (1.30 horas).

4. Toma decisiones sobre las compras de la empresa en base a un análisis que realiza sobre las cotizaciones que le entrega el Gerente de Compras, autoriza las compras balanceando existencias, flujo de efectivo y tiempo de entrega (30 min.).

**B) Actividades periódicas (en algunos casos especifica intervalo aproximado).**

1. Se coordina con el Gerente de Ventas sobre la investigación y formulación periódica de estudios sobre: mercados actuales y potenciales, diseño de producción, proyectos de publicidad, y pronósticos de ventas; así como le solicita información sobre: reportes de ventas, pago de comisiones, pedidos y notas de crédito y cargo.

2. Se coordina con el Gerente de Producción para introducir sistemas y métodos que aumenten la productividad: simplificación de procesos, aprovechamiento de desperdicios, mejoramiento de la calidad, proyectos de fabricación de nuevos productos, aprovechamiento de la maquinaria existente, y sistematización de procesos. Solicita los reportes de producción diaria, avances y desarrollo de proyectos nuevos y manejo del personal: métodos disciplinarios, permisos, y contrataciones.

3. Se coordina con el Gerente de Contabilidad sobre el análisis e interpretación de los Estados Financieros de la empresa, con el fin de tomar decisiones sobre las medidas necesarias para mantener y mejorar la posición económica de la empresa. Solicita la presentación periódica de informes sobre el personal (horas extras, faltas, premios principalmente).

4. Coordina con el Gerente de Compras, la programación y autorización de pagos a proveedores, en base a la relación y fecha de vencimiento de facturas, con el objeto del mejor uso del recurso económico para la semana siguiente inmediata y compra o contratación de servicios.
5. Autoriza créditos o los cancela y hace bonificaciones a clientes, dentro de las políticas de la empresa, mediante el Gerente de Ventas.
6. Toma todas las decisiones de carácter general para la empresa que le soliciten los gerentes de área con excepción de las que en forma expresa se ha reservado la Dirección General.
7. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad correspondiente a cada uno de sus colaboradores inmediatos.
8. Selecciona al personal que tiene directamente a sus ordenes, determinando antes si poseen los conocimientos, habilidades y experiencia requeridas fijadas por las políticas de la empresa.
9. Con previa autorización del Director General, formula programas y presupuestos particulares sobre requerimientos de la empresa que requieran de un costo elevado.
10. Exige que cada jefe o empleado, cubra eficientemente todas las actividades que les han sido encomendadas, y que se le provea para ello de los medios necesarios.
11. Revisa y autoriza nómina quincenal y semanal que le remite Personal y pasa a Caja para elaborar cheque, revisa y autoriza, con el objeto de que los pagos se generen dentro de un rango razonable (30 min. por nómina).
12. Participa en las juntas con el representante sindical, donde atiende solicitudes, quejas o inconformidades del personal sindicalizado, se llegan a cuerdos y da soluciones mediatas o inmediatas, con objeto de concentrar los problemas laborales en una sola ocasión y persona (semanal, 2 horas).
13. Dirige la junta de gerentes de la empresa donde transmite los objetivos de la Dirección, se evalúa conjuntamente el funcionamiento de la empresa, se generan ideas que permitan mejorar y optimizar el trabajo y coordina las labores conjuntas,

con el objeto de organizar el plan de trabajo (semanal, 2 horas).

14. Se reúne con el Director General para firma de autorización de cheques, proporcionar información semanal de actividades de la empresa, y fijar políticas y recepción de requerimientos; toma nota de los acuerdos y delega responsabilidades a través de los gerentes de área (semanal, 3 horas).

15. Tiene juntas con asesores externos para conocer el trabajo desarrollado en beneficio de la organización (por ejemplo, del asesor técnico de sistemas) (semanal, 3 horas).

16. Programa y autoriza los pagos a proveedores, en base a la relación y fecha de vencimiento de facturas (semanal).

17. Revisa y analiza los aspectos fiscales y contables que recibe del Gerente de Contabilidad para la toma de decisiones; informa y remite copia al Director General (mensual).

18. Efectúa la compra de chabacano en Huejotzingo para negociar el precio de la fruta y supervisar la calidad del producto (cuatrimestral).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Solicita informes o reportes a las diferentes gerencias y departamentos sobre asuntos diversos cuando así lo requiere con el objeto de contar con una visión global del funcionamiento de la empresa o específica de una área.

2. Revisa y autoriza documentos relacionados con aspectos laborales (contrataciones, altas, finiquitos, IMSS.).

3. Atiende a proveedores cuando se está desarrollando un nuevo producto para transmitir los objetivos de la empresa (por ejemplo, con diseñadores gráficos.).

4. Gestiona préstamos en bancos y da solución a problemas de tipo operativo: reclamaciones, aplazamientos, entre otras situaciones que se presenten.

5. Atiende a inspectores y auditores legales brindándoles la información y documentación que le sea requerida y levanta Acta de Visita, con el objeto de cumplir con las normas legales.

6. Visita exposiciones en el Distrito Federal e interior de la República, con previa autorización del Director General, con el objeto de promover los artículos de la empresa e investigar el campo de inclusión de productos en el mercado.

7. Visita a clientes fuera de la empresa para ampliar el mercado de inclusión de los productos de la empresa (anual, 3 o 4 visitas).

8. Con respecto a la Relaciones Públicas, representa ordinariamente a la empresa, salvo indicaciones de la Dirección General.

9. Participa en cursos de capacitación sobre aspectos legales, laborales y administrativos con el objeto de estar actualizado y contribuir al crecimiento y optimización de los recursos de la empresa.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: Teléfono y calculadora.

#### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

##### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Mínimo titulado en una carrera profesional de preferencia como Ingeniero Industrial, Ingeniero Químico o Lic. en Administración de Empresas.

2. **Conocimientos:** Contables - administrativos: fiscal, laborales, derecho mercantil, operaciones bancarias, trámites ante dependencias gubernamentales. Procesos productivos, organización de la producción, trato al personal. Mercadotecnia. Manejo de sistema computacional de contabilidad, costos, inventarios, hoja de cálculo.

**Adquisición:** Instituciones educativas a nivel profesional, cursos de capacitación y experiencia en puestos similares.

### 3. Experiencia previa o requerida: 5 años

.Tiempo para adecuarse al puesto: 6 meses

### B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Su responsabilidad principal se extiende hacia afuera de la empresa y es ante todo tipo de dependencias oficiales, clientes y proveedores. Además tiene acceso a todas las cuentas bancarias mancomunadas con el Director General, y otras de fondo fijo que comparte con el Gerente de Ventas.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para los cuatro gerentes, para Caja, Control de Calidad y Recepción y Crédito.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** En general de toda la información sobre la empresa: Estados Financieros, formulaciones de los productos, cotizaciones, montos de nómina, políticas y acuerdos con la Dirección General.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Mantiene contacto personal, telefónico y por correspondencia con representantes legales, asesores externos, y clientes; un mal trato a estas personas deterioraría la imagen de la empresa.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
  - Error: Sobre-producción o escasez de producto terminal en almacenes.  
Causa: Inadecuada supervisión al Gerente de Producción. -  
Consecuencia: Mantener inventarios altos, o por el contrario, no surtir los pedidos de ventas y perder ganancias.
  - Error: Tener conocimiento e informar sobre declaraciones fiscales erróneas o falsas.  
Causa: Inadecuada interpretación a la legislación o desconocimiento de ella.  
Consecuencia: Multas a la empresa y aumento en la probabilidad de visitas de auditores.

-Error: Autorizar o rechazar créditos a clientes en situaciones que no lo ameriten.

Causa: Inadecuado seguimiento en las políticas de ventas.

Consecuencia: Baja en las utilidades al perder clientes o por el contrario, tener carteras incobrables.

6. Supervisión recibida: Su trabajo es coordinado en un 70% por el Director General.

### C) Características conductuales.

#### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	muy importante
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	muy importante
.Memoria de detalles	casi siempre	importante
.Capacidad de análisis y síntesis	siempre	muy importante
.Desenvolvimiento social	siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	siempre	muy importante
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de Números	casi siempre	importante
.Asertividad	siempre	muy importante

.Autocontrol	siempre	muy importante
.Manejo de autoridad	siempre	muy importante

## 2. Esfuerzo.

.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	casi siempre	importante

## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: excelente  
 ventilación: excelente  
 limpieza: excelente
2. El trabajo se desarrolla en: Interior de las oficinas administrativas en un 75% - 100%.
3. Posición: Es variada pero predomina el permanecer sentado en un 75% - 100%.
4. Riesgos.
  - .Accidentes de trabajo: Ninguno
  - .Enfermedades: Sistema nervioso y digestivo en un 75% - 100%.

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima: 3 años en puestos similares.
2. Estado civil: Sin importancia
3. Sexo: Masculino

4. **Escolaridad mínima:** Titulado y mínimo con un diplomado en administración.
5. **Edad mínima:** 35 años **Edad máxima:** 40 años
6. **Documentos requeridos:** Acta de nacimiento, licencia, pasaporte, cédula profesional, referencias, y curriculum.
7. **Dominio de idioma:** Conocimiento de inglés en un 75%.
8. **Requisitos físicos:** Buena salud.
9. **Conductas deseables:**Facilidad de palabra, deseos de superación, interés en integración de equipos de trabajo y estabilidad laboral.
10. **Disponibilidad para viajar:** Si, a nivel nacional e internacional.
11. **Otros:** Persona de confianza de la Dirección General y que viva en zona sur de la ciudad (no indispensable).

**Fecha del análisis:** 27-10-92

**Reviso:** Titular del puesto

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. Nombre del puesto: Gerencia de Compras
2. Clave del puesto: GGGCs-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 18:00 horas.
8. Sueldo mensual:

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Se encarga de efectuar el suministro oportuno de los recursos materiales necesarios para la operación de la empresa. Busca, propone alternativas y realiza la compra de materia prima, empaque, mantenimiento, papelería, mobiliario y equipo.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Organiza el trabajo del día, desarrollando por importancia los asuntos pendientes de acuerdo a su agenda: citas con proveedores, recordatorios, y busca cotizaciones. (20 min.).
2. Hace y recibe llamadas telefónicas de proveedores (reclamaciones, recordatorios, pedidos, devoluciones, citas para mostrar nuevos productos o necesidades, cotizaciones), así como recibe visitas variadas de proveedores (90% del día).

3. Recibe del Jefe de Almacenes reporte diario de existencias de almacén y en forma verbal el Gerente de Producción le informa sobre la programación de la producción; evalúa cada uno de los productos que se consumen en promedio y hace pedido a proveedores para el día siguiente (hay productos de pedido diario, semanal o mensual); con el objeto de mantener un límite en almacenes, no comprar material innecesario y, que las compras sean lo más objetivas posibles (30 min.).

4. Elabora en un formato único para todos los proveedores, la orden de compras; pasa a autorización con el Gerente General y turna copia al Auxiliar de Contabilidad y otra al Jefe de Almacenes. Registra el contenido de la orden en un control que tiene por proveedor y producto: fecha de pedido y límite de entrega, cantidad y monto (30 min.).

5. Recibe del Jefe de Almacenes copia de vales de entrada de materia prima y empaque con anexo de la copia de remisión del proveedor para verificar que entre a almacén lo solicitado en el pedido, de lo contrario, hace llamadas telefónicas para reclamaciones o recordatorios; registra en su control: fecha de entrada y cantidad; pone Visto Bueno a los vales y remite a Contabilidad (20 min.).

6. Hace recorridos en la planta y almacenes con Control de Calidad para verificar la calidad de los materiales comprados; en caso de encontrar imperfecciones, se comunica con el proveedor para solucionar el problema y/o llegar a un acuerdo (1 hora).

7. Investiga nuevos presupuestos y actualiza lista de precios del material y equipo para la empresa, en base a la sección amarilla, propaganda y tarjetas que le hacen llegar; con la finalidad de hacer las compras a los mejores precios del mercado y contar con proveedores alternos (1 hora).

8. Es responsable del archivo de las ordenes de compras, copias de vales de entrada, cartas a proveedores y de los expedientes de cada uno (10 min.).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Captura ordenes de compra: fecha, producto y entrega; y codifica y captura altas de proveedores: nombre de la empresa, dirección, proveedor, acuerdos, crédito y Registro Federal de la

empresa; con la finalidad de llevar un control exacto de los movimientos e información que se tiene (cada tercer día).

2. Caja le entrega facturas originales y copia de contra recibo (que cambia al proveedor por original de factura) con una relación; revisa en su control que coincida cada factura con la cantidad de costo, calidad y número que solicitó y pone Vo.Bo. o llama al proveedor para hacer aclaraciones (semanal).

3. Clasifica las facturas que le remitió Caja de acuerdo al plazo de vencimiento y hace relación de aquellas cuyo vencimiento se cumple la semana siguiente inmediata y pasa con el Gerente General para autorización (semanal).

4. En una hoja de trabajo vacía los datos de todas las facturas: número, nombre del proveedor, fecha de vencimiento, importe y cantidad, con el objeto de evitar omisiones en la autorización y pago de facturas y obtener información actualizada y rápida de las compras (semanal).

5. Asiste a juntas de trabajo con el Gerente General y los otros gerentes, con el objeto de exponer problemas y/o mejoras de trabajo (semanal).

6. Remite al Gerente General una relación de pagos a proveedores para el mes siguiente inmediato, de acuerdo a los pedidos ya realizados, con el objeto de programar las finanzas (mensual).

7. De la Gerencia de Ventas recibe requisición de artículos de limpieza y papelería, y se encarga de surtir los materiales (mensual).

8. Corroboración con el Auxiliar de Costos las facturas de proveedores que entraron en el mes inmediato anterior, con el objeto de checar los pasivos de las compras y ajustar diferencias (mensual).

9. La Gerencia de Producción le hace llegar una relación del personal con tallas de uniforme para la gente de la planta, hace pedido y pasa a autorización con el Gerente General, como actividad de prestación para el personal (semestral).

10. Actualiza la Bitácora con los movimientos de la empresa del año inmediato anterior que envía a bomberos sobre Prevención de Incendios, con lo siguiente: datos generales de la empresa,

giro, metros cuadrados construidos, materias primas utilizadas, número de trabajadores, conformación de la brigada de Prevención y Evacuación de Incendios, ubicación de extintores, programa de evacuación, entre otros; para obtener Visto Bueno en cumplimiento de disposiciones legales (anual).

11. Se encarga de los trámites de Prevención de Incendios ante bomberos. Elabora y manda la solicitud de Vo. Bo. de Prevención de Incendios a las oficinas de bomberos, cuando requiere que sus representantes visiten a la empresa e inspecciones y otorguen el fallo favorable a todas las instalaciones de la misma, en cuanto a seguridad de los trabajadores. Al término de la inspección dejan un informe de dictaminación de Prevención de Incendios con las observaciones hechas para que se presente en las oficinas de bomberos junto con la Bitácora, para se selladas y autorizadas. Si el fallo no es favorable, la empresa realiza los arreglos pertinentes y vuelve a solicitar la visita de bomberos (anual en base al Visto Bueno del año inmediato anterior).

12. Hace los trámites necesarios para la renovación de seguros de los vehículos de la empresa. De la aseguradora llaman o le hacen llegar la póliza en base a la cual elabora una póliza de cheque que remite al Gerente General para autorización y archiva (anual por vehículo).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Cuando la empresa requiere de mobiliario, equipo o algún servicio, investiga por lo menos tres cotizaciones, mismas que remite para toma de decisión al Gerente General; elabora el pedido y una forma de solicitud de cheque que vuelve a remitir.

2. Asiste a comidas o reuniones de negocios a solicitud de proveedores para mostrar productos.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: Calculadora, teléfono y PC.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Mínimo profesión incompleta en el área administrativa - contable.

2. **Conocimientos:** Análisis de existencias de almacén, captura en PC, investigación de mercado y trato con la gente.

**Adquisición:** Instituciones educativas a nivel superior y experiencia laboral.

3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año.

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 1 mes.

#### B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Muebles de oficina, teléfono, papelería, archivo y autorizaciones de notas o pedidos.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Ninguna.

3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Formulas de producto, cotizaciones y ordenes de compras.

4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Tiene contacto personal, telefónico y por correspondencia con proveedores.

5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Comportamiento agresivo o inadecuado con proveedores.

Causa: Falta de experiencia o conocimiento del trato con la gente. No saber escuchar y/o hablar adecuadamente.

Consecuencia: Perder créditos, mercancía no entregada a tiempo, y que los proveedores no cooperen en nuevos proyectos o en asesorías técnicas.

6. **Supervisión recibida:** 80% - 90% por el Gerente General.

#### C) Características conductuales.

1. **Habilidades y aptitudes.**

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante

.Iniciativa	siempre	importante
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	muy importante
.Memoria de detalles	siempre	importante
.Capacidad de análisis y síntesis	siempre	muy importante
.Desenvolvimiento social	siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	siempre	muy importante
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de números	siempre	importante
.Asertividad	siempre	muy importante
.Autocontrol	siempre	muy importante
.Manejo de autoridad	siempre	muy importante
2. Esfuerzo.		
.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	casi nunca	poca importancia

#### V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena

ventilación: buena

limpieza: buena

2. El trabajo se desarrolla en: Interior de oficinas administrativas en 75% - 100%.

3. Posición: Sentado en 75% - 100%.

4. Riesgos.

.Accidentes de trabajo: Ninguno.

.Enfermedades: Sistema nervioso en 25% - 49%.

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:

2. Estado civil:

3. Sexo:

4. Escolaridad mínima:

5. Edad mínima: Edad máxima:

6. Documentos requeridos:

7. Dominio de idioma:

8. Requisitos físicos:

9. Conductas deseables:

10. Disponibilidad para viajar:

11. Otros:

Fecha del análisis: 05-11-92

Revisó: Jefe inmediato superior

Garancia:

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Supervisión de Control de Calidad
2. Clave del puesto: GGCC-01
3. Ubicación: Laboratorio de Control de Calidad  
Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: 1 Técnico de Control de Calidad y 1  
practicante (variable)
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal  
de trabajo: De lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas  
con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensual de  
conducta y trimestral de puntualidad

### II. DESCRIPCION GENERICA

Supervisa durante el proceso productivo, producto terminado y en materias primas, que los productos dependiendo de sus características, cumplan con las especificaciones establecidas por Control de Calidad que abarcan: características organolépticas y análisis físico-químicos, además, al producto terminado le verifica el peso y/o medidas; por último al material de empaque, verifica tamaños, impresión, color, capacidades principalmente, de acuerdo a los rangos que estipula un manual de Control de Calidad.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

Los resultados de sus actividades los anota en formatos de Control de Calidad y de producción que hay por producto.

1. Inicia sus actividades haciendo un recorrido en el área de Brincos, donde por cada máquina empacadora que este funcionando escoge al azar 4 sobres de brincos, los cuales pesa en la báscula para verificar si están dentro de los límites establecidos; si cumplen con la especificación pasa a la otra muestra, si no informa al supervisor para corregir y lo verifica personalmente o auxiliado por su técnico. Las anomalías las anota en su reporte de Control de Calidad y en el reporte para producción que tiene el supervisor. Mínimamente se encarga del primero y último muestreo (4 o 5 recorridos, 15 min. por muestreo).

2. Verifica peso y cantidad de número de sobres por bolsa escogiendo al azar dos bolsas por empacadoras. Informa al operador y al supervisor y lo anota en los reportes con la finalidad de tomar en caso necesario las soluciones pertinentes (4 o 5 recorridos, 15 min. por muestreo).

3. Prosigue el recorrido al área de Varios en donde toma al azar por cada empacador bolsas de 39 a 42 gr. del tipo de chamoy (rojo, con limón o seco) que se este preparando. Verifica peso e informa al supervisor (4 o 5 recorridos, 15 min. por muestreo).

4. Verifica peso de pulpa, tomando al azar 10 sobres por máquina. Informa al supervisor y anota en los reportes (4 o 5 recorridos, 10 min. por muestreo).

5. De las tinas de brincos toma 4 muestras de 100gr. aproximadamente de la mezcla de polvos (para los brincos) por cada preparación; lleva la muestra al laboratorio donde se realizan los análisis físico-químicos y de sabor. Los resultados los compara con los rangos establecidos para saber si se le dio el tiempo necesario a la preparación de la mezcla, y lo reporta en los informes de producción y de control de Calidad (30 min.).

6. Revisa el producto terminado de Brincos dado en cajas, escoge al azar 10 cajas y les supervisa el número de bolsas por caja.

sellado de las bolsas y la limpieza. Lo anota en los reportes (1 hora).

7. Entrega reporte de Control de Calidad al término del día a la Cajera administrativa quien se lo devuelve cuando ya fue revisado por el Gerente General y archiva (10 min.).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

Las actividades en el área de Varios depende de la orden de producción del día.

1. Realiza análisis físico-químicos y organolépticos al chabacano en sus diferentes presentaciones (rojo, seco, verde y limón), a las preparaciones líquidas: salsa, pulpa, líquido acidulante (para chamoy rojo) y líquido blanco (para chamoy con limón), y reporta en Control de Calidad (cada tercer día).

2. Verifica materia prima y de empaque cada vez que entra al Almacén. Toma muestras por producto y realiza según sea el caso: análisis físico-químicos y/o organolépticos. Además checa calibre, porcentaje de polietileno y papel, medidas, y capacidad de material de empaque. Cuando haya algún producto fuera de especificación, lo comunica mediante un reporte el Gerente de Compras para que tome las medidas necesarias (cada tercer día).

3. Llena bitácora de análisis de laboratorio para registro personal (cada tercer día).

4. Elabora reporte semanal de trabajo donde incluye los rangos que se estuvieron manejando y compara con las especificaciones deseables, anexa comentario por producto, mecanografía y turna copia a Producción y a Gerencia General, para su conocimiento (semanal).

5. Verifica peso de botes o bolsas tomadas al azar por producto de artículos varios, dependiendo de la producción del día, pueden ser: atole, chocolate, harina, chabacano o pastas en sus diferentes presentaciones. Si algún producto no cumple con su peso específico se informa al supervisor y después de corregir la falla vuelve a realizarse la muestra (2 muestreos al mes por producto).

6. Recolecta una muestra de 7 productos diferentes que remite a Caja quien se encarga de enviarlos a laboratorios ICABI para

realizar análisis microbiológicos y conocer la higiene con la que se trabaja. Recibe de Caja los resultados de los análisis y en caso necesario se toman las medidas de solución oportunas. Archiva original y copia (mensual).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Realiza pruebas panel cuando se le solicita de la Gerencia General la necesidad de un nuevo producto con características específicas. Las diferentes pruebas las distribuye entre la gente de las oficinas para obtener observaciones y sugerencias, con la finalidad de llegar al producto terminal (1 estudio promedio por año).

D) Aparatos o herramientas de trabajo: Equipo de laboratorio: potenciómetro, báscula, termobalanza, buretas, termómetro, densímetro, pipetas, entre otros. Soluciones: nitrato de plata, hidróxido de sodio, indicadores, etc. Básculas y balanzas en Planta Productiva.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Carreta técnica en el área química: Técnico profesional en alimentos, Químico Industrial o en Alimentos.
2. **Conocimientos:** En química general, procesos químicos, manejo de material de laboratorio, y en pesos y medidas.

.Adquisición: CETYS y CONALEP entre otros.

3. **Experiencia previa o requerida:** 3 meses.

.Tiempo para adecuarse al puesto: 2 meses.

#### B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Equipo de laboratorio.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para las dos personas que tiene a su cargo.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Las formulas de los productos constituyen su principal dato confidencial, además de los avances de nuevos proyectos o productos.
4. **Responsabilidad en contacto con el publico:** Ninguno.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
- Error: No verificar que el aparato utilizado se encuentre correctamente calibrado, tanto en el laboratorio como en las básculas de planta productiva.  
Causa: Descuido y falta de atención.  
Consecuencia: Afecta las especificaciones que debe tener el producto terminal. Afectación del costo de producción.
6. **Supervisión recibida:** 70% - 80% por el Gerente General. Recibe indicaciones también del Gerente de Producción.

#### C) Características conductuales.

##### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi siempre	muy importante
.Juicio	casi siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	casi nunca	poco importante
.Memoria de detalles	casi siempre	importante
.Capacidad de análisis y síntesis	siempre	muy importante

.Desenvolvimiento social	casi nunca	poco importante
.Trabajo bajo presión	casi siempre	importante
.Resolución de problemas	siempre	importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	casi nunca	importante
.Autocontrol	casi nunca	poco importante
.Manejo de autoridad	siempre	muy importante

## 2. Esfuerzo.

.Intelectual	casi siempre	importante
.Físico	casi siempre	importante

## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: Laboratorio/Planta  
buena buena

ventilación: deficiente deficiente

limpieza: buena deficiente

Otros: espacios reducidos en ambos lugares
2. El trabajo se desarrolla en: Laboratorio 25% - 49% y planta productiva 25% - 49%.
3. Posición: Variada pero predomina el caminar y permanecer de pie en un 75% - 100%.

**4. Riesgos.**

.Accidentes de trabajo: Resbalamientos en planta productiva en 24%.

.Enfermedades: Sistema respiratorio en 24%.

**VI. POLITICAS DE LA EMPRESA**

1. Experiencia mínima:

2. Estado civil:

3. Sexo:

4. Escolaridad mínima:

5. Edad mínima:                      Edad máxima:

6. Documentos requeridos:

7. Dominio de idioma:

8. Requisitos físicos:

9. Conductas deseables:

10. Disponibilidad para viajar:

11. Otros:

Fecha del análisis:                      22-10-92

Reviso: Jefe inmediato superior

Gerencia:

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. Nombre del puesto: Técnico de Control de Calidad
2. Clave del puesto: CCA-01
3. Ubicación: Laboratorio de Control de Calidad  
Oficinas administrativas
4. Reporta a: Supervisor de Control de Calidad
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza. Eventual
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Apoya en las actividades de Control de Calidad, para que los artículos durante el proceso productivo, la materia prima y de empaque, cumplan con las especificaciones de Control de Calidad, ayudándose para ello de análisis de laboratorio.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Realiza recorridos por el área de Brincos, donde por cada máquina empacadora escoge al azar 4 sobres de brincos, los pesa en la balanza y anota sus resultados en el reporte de producción y de Control de Calidad; si existe alguna alteración lo comunica al Supervisor de Control de Calidad o con los supervisores para corregir inmediatamente. Verifica también número de sobres por bolsa, limpieza, sello y tamaño del sobre; y número de bolsas

por caja, el sellado, peso y que especifique número de lote y sabor (4 o 5 recorridos, 1 hora).

2. Del área de Brincos toma una muestra de la mezcla de polvos y realiza análisis físico-químicos y análisis organolépticos en el laboratorio, sus resultados los anota en los reportes, y si cumple con las especificaciones de control de calidad se procede a embazarlo (1 hora).

3. En el área de Varios verifica peso de bolsas de pulpa de máquinas automáticas y manual, escoge al azar sus muestras y anota en los reportes. Checa el sellado, limpieza y número de bolsitas por bolsa y número de bolsas por caja (4 o 5 recorridos, 30 min.).

4. Dependiendo de la orden de producción, verifica en el área de Varios el peso, limpieza y sellado de bolsitas de chamoy (rojo, con limón, seco o dulce). informa al supervisor (4 o 5 recorridos, 10 min. por muestreo).

5. Al término del día en los reportes de Control de Calidad, realiza anotaciones sobre pesos (altos y bajos), determinaciones y aceptación o rechazo en los muestreos, pasa a verificación con el encargado de Control de Calidad (30 min.).

#### **B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

Las actividades en el área de Varios depende de la orden de producción del día.

1. Verifica peso, sellado y limpieza de botes o bolsas tomadas al azar de productos varios en sus diferentes presentaciones (pesos), de acuerdo a la demanda de producción de cada día, y puede ser de los siguientes artículos: chabacano seco de 1 Kg.; chocolate de 1 Kg. y 2.5 Kg.; harina de soya de 1 Kg., y atole de diferentes sabores de 1 Kg. De todos los productos verifica que las cajas de empaque estén al límite de su capacidad, en buenas condiciones y que se especifique el número de lote, sabor y cantidad (muy variado, dependiendo de la demanda).

2. Realiza análisis físico-químicos y organolépticos a las preparaciones líquidas: salsa, pulpa de chabacano, líquido acidulante y líquido blanco. Reporta los resultados en los reportes y verifica con el encargado de Control de Calidad, para

que el producto terminal cumpla con las especificaciones de Control de Calidad (1 análisis de producto cada tercer día).

3. Determina cantidad de sal y acidez al chabacano de presentación seco, para registro interno de Control de Calidad (cada tercer día).

4. Ayuda en la verificación de materia prima y de empaque que cumplan con las especificaciones de Control de Calidad. Según sea el caso determina: porcentaje de humedad, limpieza, tamaño de grano, calibre, porcentaje de polietileno y de papel, medidas y capacidad de material de empaque. Reporta al Encargado de Control de Calidad (cada tercer día).

**C) Actividades Ocasionales.**

Ninguna

**D) Aparatos o herramientas de trabajo:** Equipo de laboratorio, soluciones químicas y básculas y balanzas en planta productiva.

#### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

**A) Conocimientos necesarios.**

1. **Escolaridad:** Carrera técnica en el área química: Técnico en alimentos, químico - industrial.

2. **Conocimientos:** En química general, procesos químicos, manejo de material de laboratorio, y en pesos y medidas.

**Adquisición:** CETYS y CONALEP entre otros.

3. **Experiencia previa o requerida:** 3 meses

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 2 meses

**B) Responsabilidades.**

1. **Responsabilidad en bienes:** Equipo de laboratorio.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Ninguna.

3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Formulación de productos.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Ninguno.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
- Error: Medición incorrecta de las muestras al pesarlas.  
Causa: Distracción y no verificar que el aparato se encuentre correctamente calibrado.  
Consecuencia: Producto terminal fuera de especificación y posibles sanciones legales. Afectación del costo de producción.
- Error: Reportar datos falsos en los reportes de producción y de Control de Calidad.  
Causa: Distracción, confusión en los datos.  
Consecuencia: Aceptar o rechazar producto terminal. Perder tiempo al volver a realizar los análisis.
6. **Supervisión recibida:** 80% - 90% por el Encargado de Control de Calidad.

C) **Características conductuales.**

1. **Habilidades y aptitudes.**

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi nunca	poca importancia
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	casi nunca	poca importancia
.Memoria de detalles	casi siempre	importante



3. **Posición:** Variada pero predomina el caminar y permanecer de pie en un 75% - 100%.

4. **Riesgos.**

.**Accidentes de trabajo:** Resbalamientos en planta productiva en 24%.

.**Enfermedades:** Sistema respiratorio en 24%.

VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. **Experiencia mínima:**

2. **Estado civil:**

3. **Sexo:**

4. **Escolaridad mínima:**

5. **Edad mínima:** Edad máxima:

6. **Documentos requeridos:**

7. **Dominio de idioma:**

8. **Requisitos físicos:**

9. **Conductas deseables:**

10. **Disponibilidad para viajar:**

11. **Otros:**

**Fecha del análisis:**

27-10-92

**Revisó:** Jefe inmediato superior

**Gerencia:**

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Caja Administrativa
2. Clave del puesto: GGCA-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta y trimestral de puntualidad

### II. DESCRIPCION GENERICA

Realiza los pagos hechos por la empresa a proveedores, clientes, agentes, servicios, personal, etc.; elabora las fichas para los depósitos al banco y pide información sobre el estado de las cuentas de la empresa. Maneja la Caja Chica, hace transcripciones mecanográficas y lleva el archivo del área.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Al iniciar el día pide saldos de cuentas al banco por teléfono y verifica que coincida con el saldo que tiene, mecanografía la información y remite para su conocimiento al Gerente General y al Director General (15 min.).

2. Elabora reporte de posición de bancos en base a un cuaderno donde registra los movimientos efectuados después de que se mandó al banco el día inmediato anterior y los del presente día antes de mandar al banco: depósitos, cheques expedidos, comisiones del banco, etc. Mecanografía y remite al Gerente General para su conocimiento, con el objeto de saber qué saldo se tiene disponible para que se puedan efectuar pagos diversos (30 min.).

3. Recibe del Jefe de Almacenes, Secretaria de Ventas, Gerente de Ventas, de clientes o agentes, efectivo por pago de facturas. Las facturas las elabora la Secretaria de Ventas y la persona pasa a Caja para pagarlas, se sella la factura original con la cual pasan a Almacén para que se surta el pedido. Elabora por cada pago un recibo de cobranza que entrega al Jefe o encargado de departamento y archiva la copia (15% del día).

4. Elabora reporte de cobranza donde escribe todas las facturas que se cubrieron o pagaron en efectivo, nombre del comisionista, cliente, número de factura y especificación de que fue en efectivo. Mecanografía y remite al Gerente de Ventas, por medio de su Secretaria para descargar en cartera; a Recepción y Crédito, y al Gerente General con anexo de las copias de recibo de cobranza, quien revisa, firma de enterado y devuelve para su archivo (20 min.).

5. Elabora ficha de depósito en efectivo en base al reporte de cobranza, para ello suma los montos de facturas pagadas y las cantidades a cuenta de facturas, para comprobar la cantidad del reporte de cobranza. Envía ficha y efectivo al banco, y el comprobante lo registra en la posición de bancos y se anexa al reporte original de cobranza que remite al Auxiliar de Contabilidad (15 min.).

6. Hace y recibe llamadas telefónicas del Gerente General y recibe las llamadas de proveedores para informarles si hay cheques liberados para ellos, quiénes pasan a recogerlos para cobro (30% del día).

7. Maneja Caja Chica para pago de gastos menores que no excedan de un máximo establecido; reembolsa notas que estén autorizadas por cualquiera de los 4 Gerentes. Elabora vales provisionales cuando da efectivo sin nota que devuelve cuando se le presenta la nota. Pide reembolso de Caja Chica cuando llega a un límite, suma los comprobantes y hace solicitud de cheque que remite al

Gerente General para firma con anexo de notas; las cuales deben ir autorizadas por el Gerente de Contabilidad y el responsable del departamento que dio origen al gasto. Manda al banco a cobrar el cheque y remite la póliza al Auxiliar de Contabilidad (10% del día).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Hace pago a proveedores cuyas facturas han vencido. En un primer momento los proveedores entregan la mercancía al Almacén, que sella la remisión dando fe que se dio entrada a lo especificado en la nota. Cambia factura original por un contra-recibo que sella, firma y pone fecha de pago. Cambia el contra-recibo por el cheque que ampara la factura y pide firma de la póliza del recibo. Archiva póliza y contra-recibo (semanal).

2. Recibe las facturas de proveedores que cambia por contra-recibo, registra en un cuaderno y las remite al Gerente de Compras para que programe su pago con el Gerente General, quien a su vez le pasa las facturas de las que debe efectuar cheque con 3 o 4 días de anticipación (semanal).

3. Elabora los cheques que le autorizó el Gerente General; captura la información en PC, imprime y registra en su control; a cada factura la sella de pagada y anota el número de cheque que le corresponda. Pasa a firma con el Gerente General, envía al Auxiliar de Contabilidad copias de póliza y cheque con su factura o comprobante; el cheque con su póliza regresa al Gerente General con la posición de bancos, para que le autorice el pago de los cheques que se vayan a entregar (semanal).

4. Solicita al banco por teléfono el monto de nómina en base al desglose de moneda que le entrega Personal un día anterior del pago. El día de pago, con la nómina final que le entrega Personal, elabora cheque que firma el Gerente General, manda al banco y cuando le entregan el efectivo, se procede a su conteo y se ensobreta el monto de cada persona (semanal y quincenal).

5. Procede a pagar sueldos y salarios, para ello recibe de Personal los recibos de pago por persona; además recibe de la Secretaria de Producción una relación de venta mostrador de todo el personal que incluye: nombre, producto y precio, con anexo de los vales de salida por individuo. Sella de pagado el vale de salida y descuenta en el recibo del sueldo de la persona, también descuenta o agrega efectivo por pendientes de pago

anterior. Los que cobran firman el recibo original y les entrega la copia y el sobre con su efectivo (semanal y quincenal).

6. Hace pago al personal de: aguinaldos, vacaciones, fondo de ahorro y préstamos con previa autorización del Gerente General; siguiendo el mismo procedimiento de pago de salarios y sueldos que se incluyen en la nómina.

7. Verifica que la suma de los recibos de pago coincida con el importe de cheque solicitado al banco. Después de pagar, hace depósito al banco en caso de sobrar efectivo; y si falta, se repone de Caja Chica por medio de un vale con previa autorización del Gerente General.

**C) Actividades Ocasionales.**

Ninguna

**D) Aparatos o herramientas de trabajo:** Máquina de escribir, PC, sumadora y teléfono.

**IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**A) Conocimientos necesarios.**

1. **Escolaridad:** Carrera técnica en el área administrativa-contable o carrera comercial con cursos de contabilidad.

2. **Conocimientos:** Mecanografía, manejo de hoja de trabajo, capturar en PC, manejo de Caja Chica, movimientos bancarios, elaboración de cheques, trato con la gente y tomar recados.

**.Adquisición:** Escuelas comerciales e Instituciones educativas a nivel técnico (CETYS, VOCACIONAL, etc.).

3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año

**.Tiempo para adecuarse al puesto:** 1 mes

**B) Responsabilidades.**

1. **Responsabilidad en bienes:** Manejo de Caja Chica, efectivo para depositar, elaboración de cheques, archivo, muebles de oficina y teléfono.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Ninguna.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Saldo bancario de la empresa, monto de nómina y depósitos.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Tiene contacto personal y telefónico con proveedores, clientes, agentes, personal de Planta y oficinas administrativas.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
  - Error: Presentar saldos incorrectos al Gerente General.  
Causa: Falta de información sobre movimientos del banco, pérdida de depósitos hechos.  
Consecuencia: Devolución de cheques, liberación de cheques sin fondo o viceversa.
  - Error: Elaboración incorrecta de cheques.  
Causa: Confusión o alteración de los datos correctos.  
Consecuencia: Reclamaciones de los proveedores y pérdida de tiempo para corregir.
6. **Supervisión recibida:** 90% - 100% por el Gerente General.

**C) Características conductuales.****1. Habilidades y aptitudes.**

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi siempre	importante
.Juicio	casi siempre	importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante



2. El trabajo se desarrolla en: Interior de oficinas administrativas en 75% - 100%.
3. Posición: Variada, pero predomina permanecer sentado en 75% - 100%, y estar de pie en 50% - 74%.
4. Riesgos.  
.Accidentes de trabajo: Ninguno  
.Enfermedades: Ninguna

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
2. Estado civil:
3. Sexo:
4. Escolaridad mínima:
5. Edad mínima:                      Edad máxima:
6. Documentos requeridos:
7. Dominio de idioma:
8. Requisitos físicos:
9. Conductas deseables:
10. Disponibilidad para viajar:
11. Otros:

Fecha del análisis:                      03-12-92

Revisó: Jefe inmediato superior

Gerencia:

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Recepción y Crédito
2. Clave del puesto: GGRC-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, con una hora para comida
8. Sueldo mensual: \$\_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta y trimestral de puntualidad

### II. DESCRIPCION GENERICA

Recibe y atiende a personas que lleguen a la empresa; contesta y hace llamadas telefónicas, hace transcripciones mecanográficas y lleva el archivo del Gerente General. Elabora reportes de facturación y cobranza.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Recibe de la Secretaria de Ventas copias de facturas emitidas del día inmediato anterior y carga en su cartera (hojas de trabajo por agente): número de factura; nombre del cliente; fecha de factura, de embarque y de pago; condiciones de pago; población (D.F. o faraneos); importe de la factura, forma de pago y saldo (5 o 6 facturas, 5 min. por cada una).

2. Recibe anexadas a las copias de factura, un reporte de cobranza del día inmediato anterior (cheques depositados) y recibe de la Cajera Administrativa un reporte de cobranza (efectivo) del día inmediato anterior, y descarga en su cartera a máquina. Regresa a la Secretaria de Ventas las facturas y archiva los reportes de cobranza. Carga y descarga con el objeto de tener actualizado la situación actual de los saldos por agente (5 o 6 facturas, 5 min. por cada una).

3. Mecanografía correspondencia particular y de la empresa al Director General, pasa a corrección y a firma, y se las entrega (1 o 2 cartas, 10 min. cada una).

4. Elabora reporte de facturas en base a la cartera, captura número de factura, importe, forma de pago y fecha. Imprime y pasa al Gerente General para su conocimiento (10 min.).

5. Elabora reporte de cobranza en base a la cartera y captura número de factura, importe y fecha (del abono o saldo total de las facturas), y notas de cargo. Imprime y pasa al Gerente General para su conocimiento (10 min.).

6. Recibe llamadas telefónicas para los Gerentes y empleados en general y hace llamadas a petición del Gerente General, Gerente de Producción y Jefe de Almacenes. Ambas cosas principalmente para el Director General (80% del día).

7. Recibe a proveedores y gente en general y los anuncia con la persona adecuada, cuando no los conoce les pide sus datos: nombre, a quien busca y compañía de procedencia (3 min. por persona).

8. Recibe y distribuye correspondencia en las diferentes áreas; y manda y recibe FAX para el Director General, Gerente General y las diferentes gerencias (10 min.).

9. Archiva la documentación del Gerente General en cinco carpetas según corresponda (10 min.).

#### **B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Elabora notas de cargo cuando le indica el Gerente General o cuando la Cajera Administrativa le remite cheques devueltos. Busca en su cartera el importe del cheque y pide al Auxiliar Contable la factura correspondiente; pasa cheque y factura al

Gerente General quien le indica si hay cargo extra o se toma la cantidad del cheque para descontar en cartera (agrega la comisión del banco). Da a la Secretaria de Ventas original de la nota de cargo y cheque, y una de las copias de la nota de cargo para contabilidad y otra para su archivo (semanal).

2. Remite a la Secretaria de Ventas una copia de la cartera con fines de apoyar las actividades de Ventas (semanal).

3. Elabora notas de crédito cuando se lo indica el Gerente General o la Secretaria de Ventas. En el formato de nota de crédito transcribe importe y motivo de la nota y descarga en carpeta. el original lo entrega a la Secretaria de Ventas y una de las copias la remite a contabilidad y la otra la archiva (mensual).

4. Elabora un reporte de factura y cobranza acumulados del mes inmediato anterior en base a la cartera y verifica con el Auxiliar de Costos si tienen los mismos saldos, de lo contrario vuelve a revisar hasta que se encuentre la diferencia. Captura y remite al Gerente General para su conocimiento y archiva (mensual).

5. Calcula porcentaje de comisión por agente en base a su cartera con las facturas pagadas durante el mes inmediato anterior. Pasa el reporte al Gerente General para su conocimiento y lo archiva cuando se lo devuelve (mensual).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Apoya al Auxiliar de Personal a llenar formatos y recibir correspondencia.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: Máquina de escribir, calculadora, PC, teléfono y FAX.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Secundaria completa con taller de mecanografía o carrera comercial.

2. **Conocimientos:** Mecanografía, captura en PC, archivo, manejo de hoja de trabajo, y recibir y dar recados por teléfono y personal.

.Adquisición: Escuelas comerciales.

3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año.

.Tiempo para adecuarse al puesto: 1 mes.

**B) Responsabilidades.**

1. **Responsabilidad en bienes:** Muebles de oficina, teléfono, papelería y archivo.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Ninguna.

3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Ninguno.

4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Mantiene contacto personal y telefónico con proveedores y en llamadas particulares del Director General, Gerente General y de las otras gerencias.

5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Pasar inadecuadamente las llamadas y recados y confundir nombres y omitir datos.

Causa: Distracción y no tomar por escrito los recados.

Consecuencia: Malos entendidos en la comunicación y malestar para quien atiende al recado recibido.

-Error: Descargar en cartera notas de diferentes agentes a uno mismo.

Causa: Distracción y confusión de nombres.

Consecuencia: Perdida de tiempo al tener que volver a verificar saldos y hacer correcciones.

6. **Supervisión recibida:** 90% - 100% por el Gerente General.

**C) Características conductuales.**

## 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi nunca	poca importancia
.Juicio	casi siempre	importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	casi nunca	poca importancia
.Memoria de detalles	casi nunca	poca importancia
.Capacidad de análisis y síntesis	casi nunca	poca importancia
.Desenvolvimiento social	casi nunca	poca importancia
.Trabajo bajo presión	casi nunca	poca importancia
.Resolución de problemas	casi siempre	importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	casi siempre	importante
.Autocontrol	casi nunca	poca importancia
.Manejo de autoridad	nunca	sin importancia

## 2. Esfuerzo.

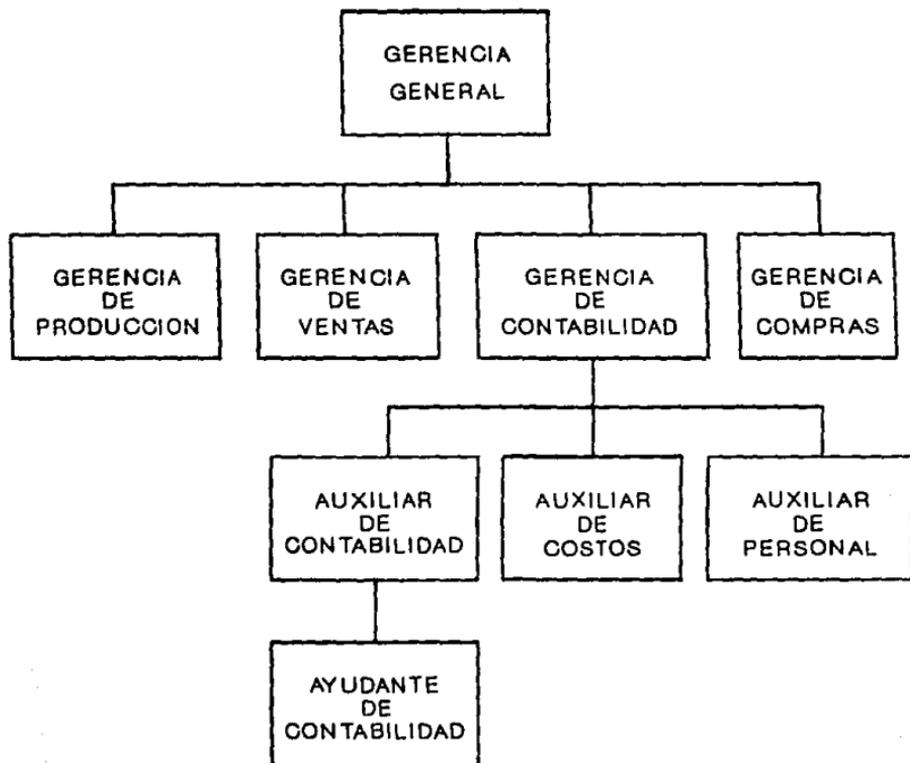
.Intelectual	casi siempre	importante
.Físico	casi nunca	poca importancia

## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena  
 ventilación: buena  
 limpieza: buena  
 Otros: corrientes de aire
2. El trabajo se desarrolla en: Interior de las oficinas administrativas en un 75% - 100%.
3. Posición: Sentado en un 75% - 100%.
4. Riesgos.  
 .Accidentes de trabajo: Ninguno.  
 .Enfermedades: Ninguna.

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
2. Estado civil:
3. Sexo:
4. Escolaridad mínima:
5. Edad mínima: Edad máxima:
6. Documentos requeridos:
7. Dominio de idiomas:
8. Requisitos físicos:
9. Conductas deseables:
10. Disponibilidad para viajar:
- Fecha del análisis: 03-11-92 Reviso: Jefe inmediato superior

**GERENCIA DE CONTABILIDAD**

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. Nombre del puesto: Gerencia de Contabilidad
2. Clave del puesto: GGGC-01
3. Ubicación: Oficinas Administrativas
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: 1 Auxiliar de Contabilidad, 1 Auxiliar de Costos y 1 Auxiliar de Personal.
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 17:00 horas
8. Sueldo mensual:

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Es responsable ante el Gerente General de la eficiente administración financiera y contable de las operaciones de la empresa y del recurso humano, que garanticen el desarrollo y la seguridad de la misma.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Verifica que los documentos necesarios para iniciar su trabajo del día hayan sido entregados al personal correspondiente bajo su mando. En caso de no tener algún documento, lo solicita al responsable del mismo (15 min.).

2. Supervisa que el personal a su cargo, capture, analice y codifique la información que se le ha transmitido para elaborar los informes contables y financieros, con el fin del buen funcionamiento de las operaciones de la empresa (constante).

3. Verifica que el trabajo de cada uno de sus empleados se haya realizado correctamente, de lo contrario, manda corregir la información (constante).

4. Mantiene contacto directo con cada uno de sus asistentes como entrenamiento de capacitación, para aclarar dudas sobre el trabajo que desarrollan, y así entregar informes correctos y oportunos (constante).

5. Hace lectura del Diario Oficial y boletines especiales en el área fiscal, con la finalidad de actualizar sus conocimientos ante posibles cambios legales y fiscales (30 min.).

6. Atiende los llamados del Director General y Gerente General para proporcionarles información diaria de los avances de las operaciones de la empresa, expresando su punto de vista sobre los mismos (30 min.).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Participa en juntas de trabajo con el Gerente General y los otros gerentes, para fijar objetivos de trabajo en beneficio de la empresa (semanal).

2. Supervisa y autoriza la nómina de personal, semanal y quincenal; así como los trámites del personal ante las instancias legales.

3. Realiza un informe de estados financieros y declaraciones fiscales correspondientes al mes inmediato anterior, en cumplimiento de las obligaciones fiscales y objetivos de la empresa (mensual).

4. Entrega al Gerente General informe sobre estados financieros de la empresa y las declaraciones fiscales en el cumplimiento de los requerimientos y objetivos de la empresa (mensual).

5. Realiza arquezos de Caja Chica al Área de Caja en supervisión del buen uso del recurso. Reporta los resultados al Gerente General (1 vez al mes).

6. Verifica que los datos que se tienen en el Área de Recepción - Crédito sobre saldos en cartera de clientes, estén correlacionados con los datos que se tienen en el Área Contable, en el cumplimiento de las actividades de la empresa (mensual).

7. Verifica que los costos unitarios de producción se mantengan de acuerdo a los comportamientos anteriores, tratando de mantenerlos lo más estables posibles, explicando la variación que exista. Constituye un informe que se integra en los estados financieros que reporta al Gerente General (mensual).

8. Apoya los inventarios físicos del almacén con la finalidad de verificar que lo que se tienen en el Área Contable corresponda a las existencias en el almacén, en cumplimiento con los sistemas de control establecidos por la empresa. Informa al Gerente General y en caso necesario se toman medidas de control (mensual).

9. Entrega al Gerente General el informe anual sobre estados financieros y declaraciones fiscales con los resultados de las operaciones de la empresa a fin de evaluar su desarrollo y fijar objetivos para el año siguiente (anual).

10. Hace la reexpresión de estados financieros con el objeto de actualizarlos de acuerdo a la inflación (anual).

11. Atiende a los auditores que supervisan el trabajo desarrollado durante el año, para tomar medidas correctivas y/o dar Vo. Bo. a las operaciones realizadas, en cumplimiento de las disposiciones legales (anual).

12. Autoriza los gastos que se canalizan por los fondos fijos (función que comparte con otros gerentes), para garantizar que sean gastos necesarios de la empresa (cada vez que se presentan).

13. Elabora presupuestos anuales en base a aspectos históricos de la empresa así, como a la situación socio-económica de país, los cuales compara con datos reales, analizando posibles variaciones. Se comenta y analiza con la Dirección General, Gerencia General, así como con los gerentes de área (mensual).

### C) Actividades Ocasionales.

1. Profundiza en el conocimiento de nuevas disposiciones fiscales a fin de aplicarlos en beneficio de la empresa y lo hace intensivo al personal a su cargo.
  2. Entrevista y selecciona el personal para su área en caso que lo necesite.
  3. Atiende las visitas de dependencias gubernamentales (SSA, Hacienda y Tesorería) proporcionándoles la información requerida en cumplimiento de las disposiciones legales. Se toman las medidas pertinentes.
  4. Supervisa la contratación y baja del personal.
- D) Aparatos o herramientas de trabajo: PC, calculadora y teléfono.

## IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Carrera profesional en el área contable o administrativa, con conocimientos actualizados en fiscal y finanzas.
2. **Conocimientos:** Contabilidad, administración, finanzas, fiscal; Ley Federal de Trabajo, del Seguro Social, del Impuesto sobre la Renta, Impuesto sobre el Valor Agregado, Impuesto sobre los activos, INFONAVIT, Código Civil.  
Manejo de sistema contable y hoja de cálculo.  
  
 .Adquisición: Instituciones educativas a nivel superior (ITAM, Centros de ejecutivos, IEFA).  
 Boletines: Colegio de Contadores e Información Dinámica de Consulta.
3. **Experiencia previa o requerida:** 5 años.  
 .Tiempo para adecuarse al puesto: 15 días.

## B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Equipo de oficina, papelería y archivo.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para el personal bajo su mando.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Trabaja siempre con datos confidenciales como son todos los documentos que recibe de las otras gerencias y áreas con las que tiene alguna autoridad operativa, ya que maneja las cifras de la empresa y tiene conocimiento de las ganancias y pérdidas de ésta.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Tiene contacto personal, telefónico y por correspondencia con proveedores, dependencias gubernamentales y auditores externos, un mal trato a éstas personas acarrearía problemas para el buen funcionamiento de la empresa.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
  - Error: Entregar informes falsos.
  - Causa: No verificar la información recibida de su personal.
  - Consecuencia: Desconocimiento de la situación real de la empresa y no dar soluciones oportunas. Multas y revisiones constantes del gobierno.
6. **Supervisión recibida:** Su trabajo es coordinado a través del Gerente General y el Director General.

## C) Características conductuales.

### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	muy importante

.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	muy importante
.Memoria de detalles	siempre	muy importante
.Capacidad de análisis y síntesis	siempre	muy importante
.Desenvolvimiento social	siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	siempre	muy importante
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	siempre	muy importante
.Autocontrol	siempre	muy importante
.Manejo de autoridad	siempre	muy importante
2. Esfuerzo.		
.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	nunca	sin importancia

#### V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: excelente  
 ventilación: excelente

limpieza: excelente

2. El trabajo se desarrolla en: Interior de las oficinas administrativas 75%-100%.
3. Posición: Permanece sentado en un 75%-100%.
4. Riesgos:
  - .Accidentes de trabajo: Ninguno
  - .Enfermedades: Vista y sistema nervioso.

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
  2. Estado civil:
  3. Sexo:
  4. Escolaridad mínima:
  5. Edad mínima:                      Edad máxima:
  6. Documentos requeridos:
  7. Dominio de idioma:
  8. Requisitos físicos:
  9. Conductas deseables:
  10. Disponibilidad para viajar:
  11. Otros:
- Fecha del análisis:                      18-08-92
- Reviso: Jefe inmediato superior
- Gerencia:

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. Nombre del puesto: Auxiliar de Costos
2. Clave del puesto: GCAC-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente de Contabilidad
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 18:00 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$\_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta y trimestral de puntualidad

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Auxilia en la contabilidad de los costos de producción para conocer la utilidad de los productos en el mercado que garantice el desarrollo de la empresa.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Recibe del Departamento de Almacenes las órdenes de producción en las que verifica fecha, número consecutivo y las cantidades de materia prima y de empaque solicitadas por producción con la cantidad que le surte almacén, con la finalidad de determinar el óptimo aprovechamiento de los

materiales y asegurar la elaboración de producto terminado establecido por la orden de producción.

2. Codifica la mano de obra por orden de producción (tiempo que utiliza cada trabajador en contribuir a la producción) con fines de costear hora-hombre de producción.

3. Recibe anexo a la orden de producción, los vales de salida de producto terminado al almacén, en los cuales verifica número consecutivo de vale, fecha y que almacén de entrada a las cajas producidas que reporta producción. Anexo a las órdenes, recibe los vales de devolución de materia prima y empaque que devuelve producción a almacén y comprueba que éste de entrada nuevamente: checa fecha y número consecutivo.

4. Realizadas las tareas 1, 2 y 3, captura la información para explosionar (determinar el costo de cada orden de producción en base a mano de obra, materia prima y de empaque), verifica con almacén cualquier duda o alteración y una vez aclarado, captura y archiva (aproximadamente 6 órdenes de producción, 40 min. por cada una).

5. La información de los vales de producto terminado los vacía en una hoja de trabajo para elaborar mensualmente un reporte de entradas de producto terminado (15 min.).

6. Recibe de ventas las copias de facturas emitidas, donde checa fecha y número consecutivo, y los remite al Auxiliar de Contabilidad (10 min.).

7. Recibe de Recepción y Crédito, las notas de crédito y de cargo en las que verifica fecha y número consecutivo y las remite al Auxiliar Contable (10 min.).

#### **B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Recibe de Almacenes los vales de entrada compras donde se especifica la materia prima y de empaque que surten los proveedores. Verifica fecha, consecutivo de block, codifica a mano y contabiliza, es decir, checa que lo que se factura mediante la copia de nota remisión coincida con el vale de entrada a Almacén.

2. Costea los vales de entrada compras de acuerdo a proveedor y producto por medio de Kardex costos UEPS (últimas entradas

primeros salidas) que actualiza cada mes, con el objeto de adquirir los mejores productos al menor costo. En caso de existir una incongruencia del costo del producto de acuerdo a la última adquisición se verifica la información con Compras. Captura cada vale y archiva (tarea 1 y 2 cada tercer día, 20 min. por vale).

3. Elabora el reporte de ventas por producto y hace una póliza de costos de ventas donde engloba la cantidad de productos vendidos en un mes y se captura. Pasa a revisión y corrección con el Gerente de Contabilidad, y se anexa a los estados financieros (mensual).

4. Elabora el reporte de costo unitario de producción en base a facturas y hace su póliza correspondiente. Pasa a revisión y corrección con el Gerente de Contabilidad quien agrega los gastos de fabricación y se incluye en el informe mensual de estados financieros para tomar decisiones sobre el precio de venta (mensual).

5. Elabora reporte de compras en base a los vales de entrada a almacén con su respectiva póliza y pasa a revisión y corrección con el Gerente de Contabilidad quien lo incluye en los estados financieros (mensual).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Contabiliza (cancela el pasivo) de los vales de devolución a proveedores que recibe de Almacenes.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: PC y sumadora.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Mínimo carrera técnica en contabilidad o carrera profesional incompleta en el área contable.

2. **Conocimientos:** Contabilidad general: costos, balances e inventarios, manejo de hoja de trabajo, llenado de órdenes de producción; manejo de sistema de contabilidad, costos, inventarios y hoja de cálculo.

.Adquisición: Cursos de capacitación e Instituciones educativas (CETYS, CONALEP, Vocacional. etc.).

3. Experiencia previa o requerida: 1 año.

.Tiempo para adecuarse al puesto: 3 meses.

**B) Responsabilidades.**

1. Responsabilidad en bienes: Muebles de oficina y archivo.

2. Responsabilidad en supervisión: Ninguna.

3. Responsabilidad con datos confidenciales: Inventarios, declaraciones anuales, pérdidas y ganancias de la empresa y sueldos. En general de la situación económica de la empresa.

4. Responsabilidad en contacto con el publico: Ninguno.

5. Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Omitir o modificar la codificación al momento de capturar.

Causa: Por rapidez y manejo de muchos números.

Consecuencia: Emitir información alterada y no verídica.

6. Supervisión recibida: 100% por el Gerente de Contabilidad.

**C) Características conductuales.**

**1. Habilidades y aptitudes.**

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi nunca	poca importancia
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	casi siempre	muy importante



2. El trabajo se desarrolla en: Interior de oficinas administrativas 100%.
3. Posición: Sentado en un 90%.
4. Riesgos.
  - .Accidentes de trabajo: Ninguno.
  - .Enfermedades: Ninguna.

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima: 1 año.
  2. Estado civil: Indistinto.
  3. Sexo: Indistinto.
  4. Escolaridad mínima: Técnico en contabilidad.
  5. Edad mínima: 22 años      Edad máxima: 30 años.
  6. Documentos requeridos: Acta de nacimiento, comprobante de estudios, puestos anteriores, referencias, registro IMSS y Hacienda.
  7. Dominio de idioma: No.
  8. Requisitos físicos: Buena presentación.
  9. Conductas deseables: Puntual, leal, adaptación al grupo.
  10. Disponibilidad para viajar: No.
- Fecha del análisis: 18-09-92
- Reviso: Jefe inmediato superior
- Gerencia:

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. Nombre del puesto: Auxiliar de Contabilidad
2. Clave del puesto: GCAC-02
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente de Contabilidad
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 15:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta y trimestral de puntualidad

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Clasifica, registra y archiva la documentación comprobatoria de las operaciones de la empresa para generar información sobre la situación financiera de la misma.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Recibe de Caja las facturas a proveedores, pago de nómina, de gastos varios, de caja chica y de servicios; contabiliza para cada clasificación una póliza donde especifica número de cuenta, de subcuenta, consecutivo y cantidades que carga y abona.

2. Recibe de Caja las fichas de depósito con copias de las facturas que se hayan cobrado y el reporte de cobranza; hace una póliza de ingresos con número consecutivo y cantidad que abona, y carga a las cuentas invariablemente Bancos y clientes.

3. Elabora pólizas de diario para aquellos documentos recibidos de Caja que no tienen póliza de cheque ni ficha de depósito como: avisos del banco, operaciones varias. (tareas 1, 2 y 3, 3 horas).

4. Captura las pólizas de acuerdo a su clasificación específica cuyo acumulado sirve para generar tres informes mensuales: Balance general, Estados de resultados, Balanza de comprobación y auxiliares, a fin de apoyar en la elaboración de un resumen de las operaciones de la empresa en forma de estados financieros (1 hora).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Recibe de Personal los reportes de nómina semanal y quincenal; elabora póliza, clasificando los conceptos de nómina (sueldo, compensación, tiempo extra, retenciones, ISPT.) y captura (semanal y quincenal, 30 min. por nómina).

2. Recibe de la Secretaria de Ventas las copias de facturas en las que verifica que el código asignado a cada cliente coincida con el de contabilidad. Clasifica, codifica en una póliza de diario las facturas acumuladas por mes y captura (mensual).

3. Recibe de la Secretaria de Ventas las relaciones de comisiones por ventas pagadas a los comisionistas, anexo con una póliza de cheque por cada persona, las cuales clasifica en cuentas contables y captura (mensual).

4. Recibe de Recepción - Crédito las notas de crédito y cargo. Las notas de crédito las recopila por mes y elabora una póliza de diario; a las notas de cargo elabora la póliza cada vez que se presente; clasifica y captura (mensual).

5. Calcula, bajo la supervisión del Gerente de Contabilidad, los impuestos para realizar las declaraciones mensuales. Una vez pagado los impuestos clasifica o codifica la póliza cheque y la captura (mensual).

6. Captura las pólizas de acuerdo a su clasificación específica a fin de auxiliar en la elaboración del informe mensual de Estados financieros (mensual).

7. Elabora la Balanza de comprobación, donde refleja las operaciones de la empresa por concepto. Pasa a revisión y corrección con el Gerente de Contabilidad y se derivan Estados financieros que son: Balance general y Estados de resultados (mensual).

8. Elabora el Estado de resultados mensual donde refleja los resultados de las operaciones de la empresa, pasa a revisión y corrección con el Gerente de Contabilidad y forma parte de los Estados financieros (mensual).

9. Elabora el Balance general donde refleja la posición financiera de la empresa, derivado de la concentración de todas las pólizas u operaciones. Pasa a revisión y corrección con el Gerente de Contabilidad y forma parte de los Estados financieros (mensual).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Llena los formularios para devolución de impuestos de acuerdo a la situación de la empresa con Hacienda.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: PC y sumadora.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. Escolaridad: Mínimo carrera técnica en contabilidad o carrera profesional incompleta en el área contable.

2. Conocimientos: Contabilidad general, manejo de impuestos y manejo del sistema de contabilidad, devolución de IVA y hoja de cálculo.

.Adquisición: Cursos de capacitación e Instituciones educativas (CETYS, CONALEP, Vocacional.).

3. Experiencia previa o requerida: 1 año.

.Tiempo para adecuarse al puesto: 3 meses.

#### B) Responsabilidades.

1. Responsabilidad en bienes: Muebles de oficina y archivo.
2. Responsabilidad en supervisión: Ninguna.
3. Responsabilidad con datos confidenciales: Situación económica de la empresa.
4. Responsabilidad en contacto con el publico: Ninguno.
5. Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:  
-Error: Omitir o modificar la codificación al momento de capturar.  
Causa: Por rapidez y manejo de muchos números.  
Consecuencia: Emitir información alterada y no verídica.
6. Supervisión recibida: 100% por el Gerente de Contabilidad.

#### C) Características conductuales.

##### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	importante
.Juicio	siempre	importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	muy importante
.Memoria de detalles	siempre	importante
.Capacidad de análisis y síntesis	siempre	muy importante

.Desarrollo social	casi nunca	poca importancia
.Trabajo bajo presión	casi siempre	importante
.Resolución de problemas	siempre	importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	casi nunca	poca importancia
.Autocontrol	casi siempre	importante
.Manejo de autoridad	nunca	sin importancia

## 2. Esfuerzo.

.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	casi nunca	sin importancia

## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena  
 ventilación: buena  
 limpieza: buena  
 Otros: espacios reducidos
2. El trabajo se desarrolla en: Interior de oficinas administrativas en 100%
3. Posición: Sentado en un 100%

## 4. Riesgos.

.Accidentes de trabajo: Ninguno

.Enfermedades: Vista 50%-74%

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima: 1 año.

2. Estado civil: Indistinto.

3. Sexo: Indistinto.

4. Escolaridad mínima: Técnico en contabilidad.

5. Edad mínima: 22 años Edad máxima: 30 años

6. Documentos requeridos: Acta de nacimiento, comprobante de domicilio, de estudios, puestos anteriores, referencias, registro IMSS y Hacienda.

7. Dominio de idioma: No.

8. Requisitos físicos: Buena presentación.

9. Conductas deseables: Puntual, leal, adaptación al grupo.

10. Disponibilidad para viajar: No.

Fecha del análisis: 15-10-92

Revisó: Jefe inmediato superior

Gerencia:

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. Nombre del puesto: Auxiliar de Personal
2. Clave del puesto: GCAP-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente de Contabilidad
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensua de conducta y trimestral de puntualidad

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Elabora nómina de personal e interviene en los trámites necesarios del personal ante instancias legales: IMSS, ST, SAR, FONACOT, SSA y representante sindical; así como en la formulación de concentrados.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Hace transcripciones mecanográficas, captura información y archiva documentación del personal pendientes (1.30 horas).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Imprime formato de pre-nómina semanal (de jueves a miercoles) para cuando se entreviste con el representante sindical (11:00 hrs.) abone o descuento alteraciones del monto salarial de la

semana inmediata anterior (tiempo extra, compensaciones, premios, descuentos, incapacidades), siempre que se compruebe las variables en forma inmediata; de lo contrario averigua en el transcurso de la semana y ajusta en la nómina siguiente; con el objeto de ahorrar tiempo y aclarar todas las dudas con una sola persona (lunes, 1 hora).

2. Descarga en pre-nómina los descuentos relacionados con prestamos de FONACOT e incapacidades por persona (lunes, 30 min.).

3. Remite la pre-nómina a la Secretaria de Producción para que llene las variables de la semana por cada trabajador de la planta productiva, se la devuelve máximo el día miércoles antes de las 14:00 horas (martes, 10 min.).

4. Entrega al Jefe de Almacenes o a su representante, un formato por día, para que anote tiempo extra y asistencia del personal de almacenes; se lo devuelve anexando las tarjetas de asistencia antes de las 14:00 horas. Verifica que coincida el tiempo registrado en las tarjetas con el reporte elaborado y devuelve las tarjetas (miércoles, 1 hora).

5. Recoge las tarjetas de asistencia del personal de planta productiva y anota en una hoja, tiempo extra y faltas por persona y las devuelve, con el objeto de cotejar con la Secretaria de Producción y la pre-nómina números, iguales (miércoles, 1.30 horas).

6. Con la pre-nómina de producción y el reporte de almacenes, captura la nómina previa, imprime, revisa y corrige (miércoles, 3 horas).

7. Pasa a autorización de nómina previa anexando pre-nómina al Gerente de Producción, y anexando reporte de asistencia al Gerente de Ventas, mediante sus respectivas Secretarias. Hace correcciones en caso necesario y pasa a autorización con el Gerente de Contabilidad (jueves).

8. Elabora un reporte de totales de la nómina previa por persona para sacar un reporte de desglose de monedas, mismos que entrega a la Cajera para que pida al banco (jueves, 20 min.).

9. Recibe llamada telefónica lunes o martes del supervisor de Huejotzingo, para informarle sobre las variables del personal.

Los incluye en nómina previa con autorización del Gerente General y entrega a la Cajera Administrativa un reporte de sueldos para que lo gire anexando nómina autorizada. El supervisor le llama cuando reciba el giro para pedir el monto total a pagar por trabajador (jueves, 30 min.).

10. Captura e imprime nómina previa ya autorizada por los cuatro Gerentes, en base a la cual elabora los recibos de pago por persona, los suma y comprueba que coincida con el total de la nómina final; entrega a Caja (viernes, 2 horas).

11. Recibe de Caja originales de recibos ya cobrados, pre-nómina y los archiva (quincenal).

12. Elaborar avisos de vencimiento de tarjetas de salud para el personal de planta productiva y almacenes, en base a una relación que tiene donde verifica su vencimiento en cumplimiento con las normas de la SSA (quincenal, 15 min.).

Cinco días antes del pago quincenal (para gente de confianza), inicia los trámites de nómina quincenal.

13. Imprime pre-nómina y solicita a los gerentes las variables del personal en forma verbal, sólo al Gerente de Producción deja pre-nómina. Descuenta por persona incapacidades, faltas, compensaciones, FONACOT y pasa a revisión y autorización con Gerente de Ventas, Gerente de Contabilidad y Gerente General (2 horas).

14. Calcula para todo el personal de acuerdo a su sueldo, con excepción de los gerentes, y agrega en nómina correspondiente (quincenal y semanal) el premio mensual, que comprende para la nómina semanal: asistencia, productividad y conducta; y para nómina quincenal: asistencia, productividad, conducta, control de calidad y disponibilidad; en base a una escala de calificaciones que le hacen llegar cada jefe de personal (1 o 2 horas).

15. Elaborar tarjetas de asistencia dos veces por mes al personal de planta productiva y de oficinas administrativas (30 a 60 min.).

16. Elaborar premio trimestral de asistencia por persona en base a tarjetas, incapacidades, vacaciones, permisos y castigos; con el acumulado pone los días de premio de acuerdo al salario y se

incluye en la nómina quincenal o semanal (trimestral, 30 min. más de tiempo de elaboración del nómina).

17. Elabora acumulado de ausencias del personal y lo remite al Gerente General para su conocimiento (mensual, 30 min.).

18. Cada mes recibe de FONACOT un formato para pago al banco donde descarga los movimientos por persona del mes inmediato anterior, pasa a autorización con el Gerente de Contabilidad y lo remite a la Cajera Administrativa para elaborar cheque y pago. Recibe y archiva la copia cuando ya fue pagado (mensual, 30 min.).

19. Elabora Acta de Recorrido de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, en base a los datos que le proporciona el Gerente de Producción en cuanto a modificaciones hechas en la planta en el mes inmediato anterior. Pasa a revisión y firma con el Gerente de Producción y después con la Comisión Mixta. Remite a un apoyo externo que le da trámite y cuando recibe copia la archiva (mensual, 1.30 horas).

20. Elabora a máquina formatos del Seguro Social: Cédula del IMSS, para informar sobre incapacidades, altas y bajas del personal, pasa a autorización con el Gerente de Contabilidad y lo remite a Caja para elaborar cheque, archiva copia cuando se la devuelve (bimestral, 4 horas).

21. Del total de percepción obtenido por persona en dos meses (incluyendo trámites de alta al sistema de personal de nuevo ingreso), calcula el 2% del IMSS y el 5% del INFONAVIT; pasa el concentrado para revisión y autorización con el Gerente de Contabilidad y después descarga en un disquete, con el objeto de cumplir con las disposiciones del SAR. Entrega a Caja para elaboración de cheque (bimestral, 8 horas).

22. Elabora concentrado de Fondo de Ahorro e intereses y corrobora con contabilidad que coincidan las cantidades. Elabora recibos de pago por persona y una requisición de cheque. Remite a Caja y archiva cuando se lo regresa ya pagados (semestral, 2 días).

23. Calcula y elabora nómina de vacaciones y comprueba con contabilidad el monto (2 veces al año).

24. Calcula y elabora nómina de aguinaldos y pasa a autorización con el Gerente de Contabilidad; elabora recibos y remite a Caja, quien se los devuelve para archivo cuando fueron cobrados (anual, 3 días).

25. Elabora acumulado de días y sueldos de los trabajadores para reporte de Reparto de Utilidades, pasa a autorización con el Gerente de Contabilidad, Gerente General y sindicato; elabora recibos y remite a Caja, archiva cuando se lo devuelve (anual, mayo).

26. En base a percepciones en el año, impuesto sobre la renta e INFONAVIT, elabora las declaraciones sobre salarios, pasa a autorización con el Gerente de Contabilidad, y da al mensajero y archiva copias (anual).

**C) Actividades Ocasionales.**

1. Recluta y selecciona a obreros y operadores; y recibe y turna papeles cuando se requiere gente de confianza.

**D) Aparatos o herramientas de trabajo:** PC, máquina de escribir y sumadora.

**IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**A) Conocimientos necesarios.**

1. **Escolaridad:** Mínimo preparatoria o carrera profesional incompleta con experiencia en Recursos Humanos.

2. **Conocimientos:** Captura en PC, mecanografía, reclutamiento y selección de personal, contrataciones y bajas de personal, Ley del Seguro Social, Ley Federal de trabajo, Impuesto sobre producto del trabajo, archivo y correspondencia.

**Adquisición:** Cursos de capacitación, escuelas de bachillerato o nivel superior.

3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año.

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 3 meses.

## B) Responsabilidades.

1. Responsabilidad en bienes: Muebles de oficina, papelería y archivo.
2. Responsabilidad en supervisión: Ninguna.
3. Responsabilidad con datos confidenciales: Información sobre montos de nómina, premios y expedientes de personal.
4. Responsabilidad en contacto con el público: Personal y por teléfono.
5. Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Montos de nómina alterados.

Causa: Descuido en la captura, o recopilación inadecuada de información por parte de auxiliares.

Consecuencia: Problemas con el sindicato y el personal.

-Error: Alteraciones en el monto y presentación de la información de las declaraciones ante las dependencias legales.

Causa: Descuido y confusión de nombres y situaciones de cada persona.

Consecuencia: Multas y recargos.

6. Supervisión recibida: 80%-100% por el Gerente de Contabilidad.

## C) Características conductuales.

## 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi nunca	poca importancia
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante

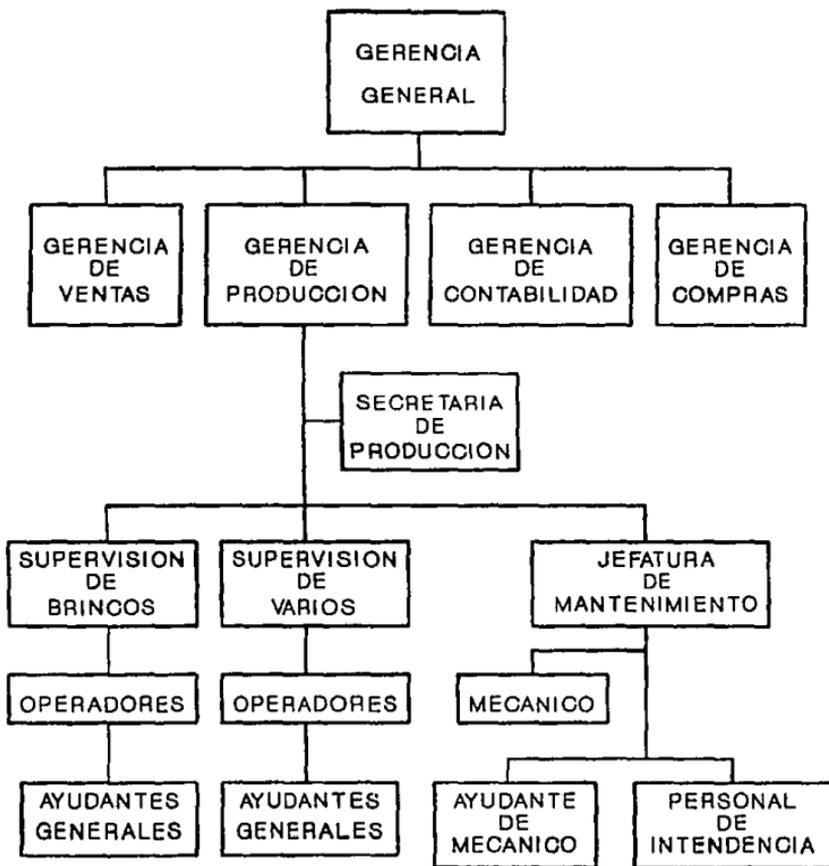


2. El trabajo se desarrolla en: Interior de oficinas administrativas 75%-100%
3. Posición: Predomina estar sentado en un 75%-100%
4. Riesgos.
  - .Accidentes de trabajo: Ninguno
  - .Enfermedades: Problemas de la vista en un 24%

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima: 2 años.
  2. Estado civil: Indistinto.
  3. Sexo: Indistinto.
  4. Escolaridad mínima: Preparatoria o vocacional.
  5. Edad mínima: 22 años Edad máxima: 35 años.
  6. Documentos requeridos: Acta de nacimiento, comprobante de estudios, puestos anteriores, referencias, registro IMSS y Hacienda.
  7. Dominio de idioma: No.
  8. Requisitos físicos: Buena presentación.
  9. Conductas deseables: Puntual, leal, adaptación al grupo.
  10. Disponibilidad para viajar: No.
- Fecha del análisis: 12-11-92
- Revisó: Jefe inmediato superior
- Gerencia:

# GERENCIA DE PRODUCCION



## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Gerencia de Producción
2. Clave del puesto: GGGP-01
3. Ubicación: Oficinas en Planta Productiva
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: 2 Supervisores. 1 Jefe de Mantenimiento.  
1 Secretaria de Producción y área de limpieza
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 7:00 a 17:00 horas.  
con una hora y media para comer.
8. Sueldo mensual: \$

### II. DESCRIPCION GENERICA

Tiene a su cargo lograr una producción eficiente y económica, que permita introducir en el mercado los bienes fabricados con una ventaja o característica competitiva de la empresa; para ello planea, coordina y supervisa el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos para sacar mejor rendimiento, abaratando los costos de producción.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Revisa los planes y ordenes de producción para programar la producción de los días consecuentes, en base a un informe que le

entrega diariamente el Jefe de Almacenes sobre existencias diarias de producto terminado del almacén después de surtir pedidos (1.30 horas).

2. Informa a los Supervisores sobre la programación de la producción para que generen las ordenes de producción, las cuales revisa y autoriza para que se pida a Almacén los materiales necesarios para la producción del día. Con el objetivo de mantener el nivel de inventario de producto terminal requerido por la Gerencia de Ventas (1.30 horas).

3. Realiza recorridos en las áreas de producción para supervisar que el trabajo de la gente se efectuó con limpieza, orden, seguridad y eficiencia; resuelve problemas que sobre la producción surjan y escucha opiniones y peticiones de las personas (4 o 5 recorridos, 30 min. por cada uno).

4. Autoriza y supervisa en las ordenes de producción la cantidad de producto terminado y materia prima que se entrega a Almacén cuando el proceso productivo ha terminado (30 min.).

5. Recibe o solicita a la Secretaria, para corregir y autorizar, el informe de producción diaria del día inmediato anterior, el cual devuelve a la Secretaria para que lo turne al Gerente General para informar sobre la producción diaria (10 min.).

6. Realiza recorridos por las máquinas con el Jefe de Mantenimiento para programar el mantenimiento preventivo o correctivo de ellas. Recibe un informe diario de mantenimiento y autoriza vales de materiales o servicios de uso continuo dirigido a la Gerencia de Compras para que sea atendida la petición (diaria y semanal, 1 hora).

7. Revisa durante los recorridos a las áreas de producción, los reportes de Control de Calidad que afectan la producción para corregir y evitar desviaciones a las especificaciones establecidas por Control de Calidad; informa a los Supervisores y verifica su corrección (1 hora).

8. Mediante una requisición de materiales y/o en forma verbal, solicita a la Gerencia de Compras, artículos o servicios varios para el óptimo funcionamiento de las máquinas, limpieza de la empresa y papelería (1 hora).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Participa en la Junta de Gerentes, donde se revisan planes de producción, se proponen solución a problemas existentes y se fijan objetivos de la empresa (semanal).

2. Convoca a junta con los Supervisores y Jefe de Mantenimiento para revisar los pendiente y avances, fijar objetivos y revisar los reportes de eficiencia y productividad (semanal).

3. Asiste a la Junta Sindical con el Gerente General y el representante sindical para revisar pendientes de la semana inmediata anterior, atender solicitudes del personal y llegar a acuerdos en cuanto a diferencias de sueldos, prestaciones, etc. (semanal).

4. Revisa y autoriza pre-nómina y nómina semanal y quincenal de la gente a su cargo que le entrega la Secretaría de Producción (semanal y quincenal).

5. Revisa, corrige y analiza el reporte de producción acumulado por producto que le entrega la Secretaría de Producción, el cual presente en la Junta de Gerentes con fines de informar sobre el comportamiento de la producción (semanal).

6. Revisa y analiza el reporte mensual acumulado de producción y el acumulado de rendimiento por hombre, los cuales presenta en la Junta de Gerentes para analizar, proponer mejoras o solucionar problemas (mensual).

7. Participa en la Junta con la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene para efectuar recorridos por la planta productiva y acordar arreglos para la seguridad e higiene de los trabajadores. Redacta el Acta que se presenta ante la Secretaría del Trabajo y Prevención Social, con el objeto de cumplir con las normas legales (mensual).

**C) Actividades Ocasionales.**

1. Atiende a proveedores de mantenimiento, de refacciones y de diseño de maquinaria y equipo en coordinación con el Gerente de Compras, en cuanto a necesidades de producción, reclamaciones y productos fuera de especificación.

2. Atiende y proporciona información a representantes de dependencias gubernamentales (Secretaría del Trabajo y Prevención Social, Seguridad e Higiene, Bomberos, Seguro Social).

D) Aparatos o herramientas de trabajo: Calculadora, PC y teléfono.

#### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Se requiere el título de una carrera profesional en Ingeniería Química, en Alimentos o Bioquímica, y conocimientos de Administración.

2. **Conocimientos:** Manejo de personal sindicalizado, programas de producción, planeación de inventarios/producción, control de calidad, estadística, Ley General de Trabajo, Seguro Social, Salubridad y manejo de sistema de producción y hoja de cálculo.

**Adquisición:** Instituciones educativas de nivel superior y cursos de capacitación.

3. **Experiencia previa o requerida:** 3 años

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 3 meses

B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Es responsable del óptimo mantenimiento y funcionamiento de la maquinaria de la planta, de los muebles de oficina y del producto terminado.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para los Supervisores, Secretaria de Producción, Jefe de Mantenimiento y, de verificación para el personal de limpieza.

3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Formulación de

productos, especificaciones de materia prima, costos de materiales y de producción (mano de obra directa y gastos de operación), y montos de nómina.

4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Tiene contacto personal con representantes gubernamentales que requieren de información.

5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Exceder o disminuir los inventarios de producto terminado.

Causa: Inadecuada planeación de la producción.

Consecuencia: Mal servicio a Ventas y repercusión económica para la empresa (altos inventarios).

-Error: Autorizar ordenes de producción erróneas.

Causa: No revisar las ordenes de producción por presión o falta de tiempo.

Consecuencia: Mayor costo de producción y alterar las especificaciones de Control de Calidad.

-Error: Inadecuado trato al personal.

Causa: Utilización de métodos disciplinarios incorrectos.

Consecuencia: Inconformidad con la gente, petición de prestaciones, paros indebidos, sabotaje y problemas sindicales.

6. **Supervisión recibida:** 70% - 80% por el Gerente General.

### C) Características conductuales.

#### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	casi siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	muy importante
.Juicio	casi siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	casi siempre	muy importante

.Comprensión verbal escrita	casi siempre	muy importante
.Memoria de detalles	siempre	muy importante
.Capacidad de análisis y síntesis	casi siempre	importante
.Desenvolvimiento social	casi siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	siempre	muy importante
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	siempre	muy importante
.Autocontrol	casi siempre	importante
.Manejo de autoridad	casi siempre	muy importante
2. Esfuerzo.		
.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	casi siempre	importante

#### V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: Deficiente  
 ventilación: Pésima  
 limpieza: Buena
2. El trabajo se desarrolla en: Interior de Planta Productiva 25% - 49%; en máquinas, 25% - 49%, y en exterior de la Planta 24%.

3. **Posición:** Caminar en 25% - 49% y sentado en 25% - 49%.

4. **Riesgos.**

**Accidentes de trabajo:** Posibilidad de ocurrencia en 50% - 74% de caídas, y 25% - 49% de resbalamientos.

**Enfermedades:** Posibilidad de 50% - 74% de oído, sistema respiratorio y nervioso.

VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. **Experiencia mínima:** 3 años en puesto similar.

2. **Estado civil:** Sin importancia.

3. **Sexo:** Masculino

4. **Escolaridad mínima:** Estudios de licenciatura concluidos.

5. **Edad mínima:** 30 años **Edad máxima:** 40 años

6. **Documentos requeridos:** Acta de nacimiento, comprobante de estudios y curriculum.

7. **Dominio de idioma:** No

8. **Requisitos físicos:** Excelente condición física y buena presentación.

9. **Conductas deseables:** Ordenado, participativo, alto sentido de responsabilidad, facilidad para comunicarse y manejo de autoridad.

10. **Disponibilidad para viajar:** Al interior del país.

11. **Otros:** Deseable (no indispensable): automóvil, vivir en zona sur de la ciudad. Verificación de datos de otros trabajos.

**Fecha del análisis:** 03-12-92

**Revisó:** Jefe inmediato superior

**Gerencia:**

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Secretaria de Producción
2. Clave del puesto: GPSP-01
3. Ubicación: Planta Productiva. Oficinas de la Planta
4. Reporta a: Gerente de Producción
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_

### II. DESCRIPCION GENERICA

Auxilia el trabajo del Gerente de Producción. Lleva el archivo; hace transcripciones mecanográficas, recibe recados; e interviene en trámites de nómina de personal y de reportes y estadísticas de producción.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Elabora reporte de producción diaria de la producción del día inmediato anterior, en base a la bitácora del Supervisor de Brincos y en forma verbal del Supervisor de Varios. Da a corrección y autorización al Gerente de Producción y lo turna a la Secretaria de Ventas y a la Cajera Administrativa, con la finalidad de informar sobre la producción diaria (2 horas).

2. Calcula en las ordenes de producción de Brincos el consumo de papel al día y pasa al Gerente de Producción; y de las ordenes de Varios vacía el número de productos en un formato, para hacer un acumulado semanal de producción. Archiva copia de las ordenes de producción por número consecutivo (30 min.).

3. Entrega al Supervisor de Varios, formatos de ordenes de producción, uno diferente para cada producto, y los registra en una libreta poniendo el número de orden, descripción del producto y fecha. Recuerda al Gerente de Producción el atraso de ordenes no terminadas, para que tome las medias pertinentes (15 min).

4. Recibe del Jefe de Mantenimiento, reporte de fallas que haya realizado en el día, y en una bitácora que tiene por cada máquina anota fecha, descripción del trabajo, material utilizado, costo, tiempo que llevó la reparación y persona responsable; con el objeto de llevar un historial de máquinas para programar, cada mes, un mantenimiento preventivo (1 hora).

#### **B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Lleva el archivo de documentos: copias de orden de producción, reportes de fallas, minutas, reportes de Control de Calidad, revistas, folletos y documentos varios (cada tercer).

2. Solicita a la Secretaria de Ventas mediante vales la papelería necesaria, para producción cuando no la tiene en existencia, fuera de la requisición mensual. También elabora memorándum y vales diversos a supervisores para mejorar la producción, informar cambios de turno, informar a Compras sobre las pruebas de materias primas, o pagos de servicio de basura (cada tercer día).

3. Elabora un Acumulado de Producción, donde incluye los artículos producidos semanales por Brincos y Varios, entrega al Gerente de producción quien analiza (semanal).

4. Recibe de Personal un formato de pre-nómina, en el cual anota asistencia, tiempo extra y compensaciones por producción, de los operarios (información que a la vez, recibe de los supervisores). Pasa a revisión y autorización del Gerente de Producción y devuelve al Auxiliar de Personal, la pre-nómina anexando el calculo de compensaciones (semanal).

5. Recibe de Caja vales de venta mostrador que entrega a los supervisores quiénes los reparten entre las personas a su mando y se los devuelven ya llenados. Elabora la relación de los vales donde especifica costo total del vale, nombre del solicitante y descripción del producto; y ordena alfabéticamente. Gira copia de relación a Almacenes y Ventas, y anexando los vales a la Cajera Administrativa (semanal).

6. En los reportes de Huehuotzingo hace requisición de chabacano que necesita Varios y si de Puebla necesitan material. Llena una solicitud de Compras, pasa a firma con el Gerente de Producción y envía a Caja para autorización del Gerente General. La recibe autorizada y envía a la Gerencia de Compras para que se surta el material (semanal o quincenal).

7. Hace una requisición de papelería de Planta Productiva y entrega a la Secretaria de Ventas con previa autorización del Gerente de Producción (mensual).

8. Calcula premio de productividad de los Supervisores y pasa informe a Personal con previa autorización del Gerente de Producción para incluir en la nómina (mensual).

9. Solicita a Compras mediante una relación autorizada por el Gerente de Producción, uniformes para todo el personal de Planta y para gente de nuevo ingreso, donde especifica tallas y nombres. Cuando recibe los uniformes elabora vale con copia para cada persona, firma quien recibe y envía a Personal los originales de los vales anexados a la pre-nómina, archiva copias en expedientes (semestral).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Elabora formatos varios; recolecta información sobre personal de nuevo ingreso o eventuales; elabora gráficas de producción; apoyo mecanográfico a Almacén (vales provisionales); puede remplazar a la Secretaria de Compras cuando esta ausente, y atiende peticiones varias del Gerente de Producción.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: PC, máquina de escribir, sumadora y teléfono.

#### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

##### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Mínimo carrera comercial.
2. **Conocimientos:** Mecanografía, archivo, inventarios, sistema productivo y manejo de PC.  
 .Adquisición: Escuelas comerciales y secretariales.
3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año  
 .Tiempo para adecuarse al puesto: 1 mes

##### B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Muebles de oficina, PC, archivo y papelería.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Ninguna.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Minutas de las juntas de gerentes, compensaciones, sueldos y costos de producción.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Ninguna.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Omitir o alterar en pre-nómina compensaciones y asistencias.  
 Causa: Confusión en la obtención de datos.  
 Consecuencia: Alteración en el pago de nómina, e inconformidad del personal.

-Error: Mecanografiar con errores ortográficos.  
 Causa: Descuido al oprimir las letras en la máquina o falta de conocimiento sobre ortografía.  
 Consecuencia: Volver a realizar el trabajo y dedicar más tiempo a la misma tarea.

-Error: Alterar el costo de los productos en los vales de venta mostrador.

Causa: Falta de conocimiento en nuevos precios, confusión entre productos.

Consecuencia: Reclamaciones del personal y tiempo extra en trámites de abono y cargos.

6. Supervisión recibida: 100% por el Gerente de Producción.

### C) Características conductuales.

#### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi nunca	poca importancia
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	casi nunca	poca importancia
.Memoria de detalles	siempre	muy importante
.Capacidad de análisis y síntesis	casi nunca	poca importancia
.Desarrollo social	casi nunca	poca importancia
.Trabajo bajo presión	casi siempre	importante
.Resolución de problemas	casi nunca	poca importancia
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	casi nunca	poca importancia

.Autocontrol	casi nunca	poca importancia
.Manejo de autoridad	casi nunca	poca importancia
2. Esfuerzo.		
.Intelectual	casi siempre	importante
.Físico	casi nunca	poca importancia

#### V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena  
 ventilación: pésima  
 limpieza: buena  
 Otros: corrientes de aire, ruidos y espacios reducidos
2. El trabajo se desarrolla en: Interior de Planta Productiva, oficinas: 74% - 100%.
3. Posición: Sentado en 75%-100%.
4. Riesgos.
  - .Accidentes de trabajo: Caídas (escaleras) y resbalamientos (en rampas): 24%.
  - .Enfermedades: Ninguna.

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
2. Estado civil:
3. Sexo:
4. Escolaridad mínima:
5. Edad mínima:                      Edad máxima:
6. Documentos requeridos:
7. Dominio de idioma:
8. Requisitos físicos:
9. Conductas deseables:
10. Disponibilidad para viajar:

Fecha del análisis:                      22-10-92

Reviso: Jefe inmediato superior

Gerencia:

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Supervisión Brincos
2. Clave del puesto: GPAS-01
3. Ubicación: Planta Productiva. Area de Brincos
4. Reporta a: Gerente de Producción
5. Personal a su cargo: 18 obreros, 1 mecánico y 1 encargado de línea
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 7:00 a 16:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta, mensual de producción y trimestral de puntualidad

### II. DESCRIPCION GENERICA

Supervisa que el personal a su cargo realice su trabajo de acuerdo a las demandas de producción de Brincos. Cuidando que el producto terminal cumpla con los requisitos que estipula Control de Calidad, expresados en peso por sobre, número de sobres por bolsa, y número de bolsas por caja. Supervisa todo el proceso productivo.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Elabora la orden de producción desde un día anterior con los datos proporcionados por el Gerente de Producción, con la que solicita al almacén, con previa autorización de producción, los

materiales para cubrir la cuota de producción del día (materia prima y de empaque) (5 min.).

2. Asigna y distribuye el lugar de trabajo a cada operario de acuerdo a la orden de producción para cubrirla dentro del tiempo establecido (5 min.):

3. Especifica y gradúa la cantidad y tiempo en el que cada operario debe realizar su trabajo para cumplir con el programa de producción (10 min.).

4. Realiza recorridos en cada máquina y persona para verificar que se cumpla el trabajo de acuerdo a las especificaciones establecidas. Observa el avance de producción y resuelve dudas o problemas que surjan durante éste, con el objeto de cumplir con las especificaciones de producción (90% del día).

5. Verifica (o asigna a una persona) durante la producción, que los productos cumplan con la calidad previamente especificada (en peso y cantidad). Llena un formato con los datos obtenidos y al finalizar el día entrega a la Secretaría de Producción una bitácora (5 o 6 muestreos por máquina, 20 min. por cada uno).

6. Verifica junto con Control de Calidad los productos elaborados con la finalidad de certificar la calidad de los mismos. La información se vacía en un formato, y en caso de no cumplir con alguna especificación de peso o cantidad (de acuerdo con un margen de error ya establecido), se toman medidas correctivas (1 hora).

7. Entrega al almacén, el producto terminal (número de cajas), y los materiales sobrantes por medio de vales de devolución, y el original de la orden de producción al almacén de materia prima, ambos documentos con autorización del Gerente de Producción (20 min.).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Entrega la lista de asistencia de sus trabajadores a la Secretaría de Producción para fines de control de nómina (semanal).

2. Reparte al personal a su cargo vales de venta mostrador en los cuales solicitan productos elaborados por la fábrica para su consumo. Los devuelve a la Secretaría de Producción (semanal).

3. Verifica la óptima operatividad del equipo asignado (máquinas y herramientas) y en caso de presentarse alguna irregularidad se reporta a Mantenimiento (semanal).

4. Durante la temporada alta de producción, debe rotar turnos para cumplir con los requerimientos de ventas (semanal).

5. Evalúa la actuación de sus trabajadores por mes en términos de: asistencia, disponibilidad, puntualidad y control de calidad. Llena un formato y lo remite a la Secretaría de Producción para fines de compensaciones y monto de nómina (la primera semana de cada mes se evalúa la actuación del mes inmediato anterior).

**C) Actividades Ocasionales.**

Ninguna

**D) Aparatos o herramientas de trabajo:** Calculadora.

**IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**A) Conocimientos necesarios.**

1. **Escolaridad:** Mínimo carreta técnica en el área química o producción de alimentos.
2. **Conocimientos:** Manejo de personal, normas de salubridad, reglamento sobre pesos y medidas, administración de tiempos, graduación y distribución de tareas, conocimiento general sobre mantenimiento y Ley Federal de Trabajo.

**Adquisición:** Cursos de capacitación e instituciones educativas (CETYS, CONALEP).

3. **Experiencia previa o requerida:** 1 o 2 años

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 1 mes

**B) Responsabilidades.**

1. **Responsabilidad en bienes:** 10 máquinas envasadoras, 2 mezcladoras de cono, 1 selladora de

bolsa, 5 básculas y 4 compresoras.  
Materia prima y de empaque.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para los operarios y parcial con el mecánico y el encargado de línea.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Trabaja normalmente con datos confidenciales como son la programación de la producción, resultados obtenidos, fórmulas de los productos y métodos disciplinarios.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Ninguno.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
  - Error: Inadecuado manejo del personal.  
Causa: Aplicación errónea de métodos disciplinarios.  
Consecuencia: Problemas sindicales, bajo rendimiento, sabotaje.
  - Error: Confusión en la información sobre especificaciones del producto.  
Causa: Ordenes de producción no claras.  
Consecuencia: Elaboración de productos fuera de especificación.
6. **Supervisión recibida:** Su trabajo es supervisado en un 80% u 90% por el Gerente de Producción.

#### C) Características conductuales.

##### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	muy importante
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante



2. El trabajo se desarrolla en: Interior de Planta Productiva  
100%.
3. Posición: Variada, pero predomina el caminar en un 50%-74%.
4. Riesgos.  
.Accidentes de trabajo: Ninguno  
.Enfermedades: Oído y sistema respiratorio

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima: 2 años en puesto similar.
  2. Estado civil: Casado.
  3. Sexo: Masculino.
  4. Escolaridad mínima: Carrera técnica terminada.
  5. Edad mínima: 25 años      Edad máxima: 35 años.
  6. Documentos requeridos: Acta de nacimiento, tarjeta de salud y comprobante de estudios.
  7. Dominio de idioma: No
  8. Requisitos físicos: Buena salud y presentación.
  9. Conductas deseables: Ordenado, participativo, alto sentido de responsabilidad, facilidad para comunicarse y manejo de autoridad.
  10. Disponibilidad para viajar: No
- Fecha del análisis: 02-10-92
- Reviso: Jefe inmediato superior      Gerencia:

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

## I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Supervisión Varios
2. Clave del puesto: GPAS-02
3. Ubicación: Planta Productiva. Area de varios
4. Reporta a: Gerente de Producción
5. Personal a su cargo: 14 obreros, 1 salsero, 2 maquinistas y 3 eventuales
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 7:00 a 16:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta, mensual de productividad y trimestral de puntualidad

## II. DESCRIPCION GENERICA

Supervisa que el personal a su cargo realice su trabajo de acuerdo a las demandas de producción de artículos varios en sus diferentes presentaciones (sopas, salsas, chamoys, chocolates, atoles y harinas). Cuida que el producto terminal cumpla con los requisitos que estipula Control de Calidad, expresados en peso, número de artículos por bolsa, y/o número de bolsas o artículos por caja. Supervisa todo el proceso productivo.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Recibe la información sobre la producción del día siguiente por el Gerente de Producción y elabora la orden de producción desde un día anterior, solicitando al almacén, con previa autorización del Gerente de Producción, los materiales para cubrir la cuota de producción del día (materia prima y de empaque), de acuerdo a la necesidad de cada producto (3 min. por artículo).

2. Asigna y distribuye el lugar de trabajo a cada operario de acuerdo a la orden de producción con el objeto de producir más en menos tiempo. Distribuye los materiales en cada máquina (20 min.).

3. Realiza recorridos en cada máquina y persona para verificar que se cumpla el trabajo de acuerdo a la orden de producción. Observa el avance de producción y resuelve dudas o problemas que surjan durante éste, con el objeto de cumplir con las especificaciones de producción (90% del día).

4. En base a los muestreos que realiza Control de Calidad y en caso de ser necesario, corrige el proceso productivo en su fase de preparación de los artículos que estén fuera de especificación, con la finalidad de solucionar oportunamente los errores (3 muestreos, 5 min. por producto).

5. Cuando se termina el proceso productivo cuenta el número de artículos o unidades obtenidas por caja y elabora el reporte de tiempos que anexa a la orden de producción, con la finalidad de conocer el rendimiento de la orden de producción (número de unidades producidas entre el número de unidades deseadas por 100).

6. Concluida la orden de producción y con previa autorización del Gerente de Producción, se entregan al almacén el producto terminal (número de cajas); los materiales sobrantes, por medio de vales que elabora almacén y que firma el supervisor, y original de la orden de producción (tarea 5 y 6, 2 horas).

7. Verbalmente reporta al Gerente de Producción sobre la producción del día para conocer la eficiencia obtenida, anota en

una bitácora, y recibe información sobre los productos que se elaborarán el día siguiente, y llena su orden de producción (20 min.).

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Reparte al personal a su cargo, vales de venta mostrador en los cuales solicitan productos elaborados por la fábrica para su consumo. Los devuelve a la Secretaría de Producción (semanal).
2. Informa en forma verbal a la Secretaría de Producción, sobre la asistencia, tiempo extra y compensaciones por producción de sus trabajadores, con fines de control de nómina (semanal).

**C) Actividades Ocasionales.**

1. Elabora reportes de mala conducta de los trabajadores y los envía al Gerente de Producción para toma de decisión.

**D) Aparatos o herramientas de trabajo: Calculadora.**

#### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

**A) Conocimientos necesarios.**

1. **Escolaridad:** Mínimo carrera técnica en producción o sistemas productivos, o carrera profesional incompleta en el área físico-químicas.
2. **Conocimientos:** Manejo de personal sindicalizado, tiempos y movimientos, aritmética y administración (organización, planeación y control).  
**Adquisición:** Cursos de capacitación e instituciones educativas (CETYS, CONALEP).
3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año  
**Tiempo para adecuarse al puesto:** 1 mes

**B) Responsabilidades.**

1. **Responsabilidad en bienes:** Máquinas: 1 horno, 1 despulpadora, 1 envasadora de salsa, 1 pulpa manual, 2 de pulpa automática, 1 secador, 6 selladoras, 2 tinas chicas, 2 tinas grandes y 8 mesas de trabajo.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para las 20 personas que tiene a su cargo.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Las formulas de los productos constituyen el principal dato confidencial con el que trabaja, alguna indiscreción podría causar algún tipo de piratería.
4. **Responsabilidad en contacto con el publico:** Ninguno.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:
  - Error: Transcripción errónea de fórmulas.  
Causa: Por rapidez y manejo de muchos números.  
Consecuencia: Producir fuera de especificación.
  - Error: Dar información falsa sobre horas extras, asistencias, etc. de sus trabajadores.  
Causa: Confusión de nombres y datos.  
Consecuencia: Pago inadecuado a las personas.
  - Error: Inadecuado trato con el personal.  
Causa: Aplicación errónea de métodos disciplinarios.  
Consecuencia: Problemas sindicales, bajo rendimiento, sabotaje, etc.
6. **Supervisión recibida:** 80% 0 90% por el Gerente de Producción.

### C) Características conductuales.

#### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi siempre	importante

.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	muy importante
.Memoria de detalles	casi siempre	poca importancia
.Capacidad de análisis y síntesis	casi siempre	importante
.Desenvolvimiento social	siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	casi nunca	poca importancia
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de números	casi siempre	importante
.Asertividad	casi nunca	sin importancia
.Autocontrol	casi siempre	importante
.Manejo de autoridad	siempre	muy importante
2. Esfuerzo.		
.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	casi nunca	poca importancia

#### V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena  
 ventilación: deficiente

limpieza: deficiente

Otros: cambios bruscos de temperatura

2. El trabajo se desarrolla en: Interior de Planta Productiva en 74%-100%.
3. Posición: Variada pero predomina el caminar en un 74%-100%.
4. Riesgos.
  - .Accidentes de trabajo: Posibilidad en 24% de caídas, golpes y resbalamientos.
  - .Enfermedades: Ninguna.

#### VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima: 2 años en puesto similar.
  2. Estado civil: Casado.
  3. Sexo: Masculino.
  4. Escolaridad mínima: Carrera técnica terminada.
  5. Edad mínima: 25 años      Edad máxima: 35 años
  6. Documentos requeridos: Acta de nacimiento, tarjeta de salud y comprobante de estudios.
  7. Dominio de idiomas: No
  8. Requisitos físicos: Buena salud y presentación.
  9. Conductas deseables: Ordenado, participativo, alto sentido de responsabilidad, facilidad para comunicarse y manejo de autoridad.
  10. Disponibilidad para viajar: No
- Fecha del análisis: 02-10-92

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Jefatura de Mantenimiento
2. Clave del puesto: GPTM-01
3. Ubicación: Taller Mecánico y máquinas en área de producción
4. Reporta a: Gerente de Producción
5. Personal a su cargo: 2 ayudantes mecánicos y 1 ayudante general
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a sábado de 8:30 a 19:00 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$\_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta y trimestral de puntualidad

### II. DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de mantener en óptimas condiciones la maquinaria y equipo de la Planta Productiva y de las instalaciones de la empresa en general.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Realiza un recorrido matutino antes de iniciar la producción en las máquinas compresoras pertenecientes al área de brinco, en los cuales verifica manómetros, filtros de aire, niveles de aceite, válvulas de seguridad, y efectúa purgas (sacar agua de los tanques), además de supervisar que la limpieza general de la máquina haya sido realizada por el Ayudante mecánico; todo con el objeto de mantener el mejor rendimiento de las máquinas durante la producción (1 hora).

2. En el área de brincos, hace un recorrido en coordinación con el ayudante mecánico y el supervisor entre las emvasadoras, revolventoras y selladoras para observar posibles fallas y en caso de presentarse alguna trata de resolverlas sin parar la máquina, en caso necesario para y corrige. Checa en las emvasadoras sistema eléctrico, mecánico y neumático; en revolventoras, sistema eléctrico y mecánico, y en las selladoras, microswitch, resistencia, teflón y caja de control de temperatura (30 min.).

3. Realiza recorridos en el área de varios para revisar las máquinas y resolver problemas que se presenten durante la producción (30 min.).

4. En la sección de molinos (perteneciente al área de brincos), checa en los molinos y la criba cantidad de aceite y sistema eléctrico; con el objeto de mantener en óptimas condiciones el funcionamiento de las máquinas (20 min.).

5. Recibe un reporte del estado general de las máquinas (compresoras, todas las máquinas de brincos y las de pulpa automáticas), de cada mecánico por turno. Vacía los datos o supervisa que se haga, en una bitácora que tiene por cada máquina y en la que se anota: reparaciones, cambio de refacciones, limpieza, número de fallas y nombre del mecánico que realizó el trabajo.

El uso de bitácoras corresponde a la necesidad de contar con un registro de fallas que permita implementar un tipo de mantenimiento preventivo y programar su mantenimiento de acuerdo a un tiempo y a las necesidades prioritarias (2 horas).

6. realiza y supervisa que se hagan las reparaciones en forma adecuada en las máquinas, y resuelve problemas al respecto (80% del día).

7. Elabora un reporte general de todas las actividades que el Departamento de Mantenimiento realizó durante el día, incluyendo reparación a máquinas y solución a fallas mínimas (baños, lámparas, vidrios, etc.). Entrega al Gerente de Producción para su conocimiento (30 min.).

8. Controla el almacén de refacciones. Solicita al Gerente de Compras los requerimientos del área de mantenimiento.

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Elabora un reporte general de los avances y actividades de toda la semana y entrega al Gerente de Producción para su conocimiento (semanal).
2. Informa verbalmente a la Secretaria de Producción la asistencia semanal de sus trabajadores, y en caso de haber tiempo extra, llena un reporte donde lo justifica (semanal).
3. Pide por medio de una solicitud de compras al Gerente de Compras, la herramienta, refacciones y material vario que necesita para mantener su stock de refacciones, con previa autorización del Gerente de Producción (semanal).
4. Del área de Recepción - Crédito, recibe en forma verbal los requerimientos de mantenimiento de las oficinas administrativas. Programa su solución de acuerdo a prioridades (semanal).
5. Recibe del Gerente de Producción, un reporte de asuntos pendientes con el sindicato, Secretaria de Trabajo, Salubridad y Bomberos. Programa su instalación, reparación o mantenimiento de los requerimientos (señalamientos, regaderas, lockerts, y pintura), de acuerdo a prioridades (quincenal).
6. Supervisa que tiren la basura de la empresa cada vez que el camión llega (2 o 3 veces al mes).
7. Recibe de los supervisores una hoja de reporte de fallas con lo cual programa y establece prioridades para el mantenimiento de las máquinas (mensual).
8. Entrega al Gerente de Producción las bitácoras de compresoras cada vez que las requieren los inspectores de la Secretaria de Trabajo, en cumplimiento de normas legales (semestral).

**C) Actividades Ocasionales.**

1. Solicita verbalmente al Gerente General las refacciones o servicios de reparación de maquinaria muy compleja o que llevan un costo muy elevado, para ponerlo a su consideración y tome la solución más oportuna.

**D) Aparatos o herramientas de trabajo: planta soldadora, taladro y herramientas de banco.**

## IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

## A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Mínimo carrera técnica en Máquinas y Herramientas.
2. **Conocimientos:** Electricidad, mecánica, hidráulica, neumática y saber soldar.  
**Adquisición:** ICIC, CONALEP y CETYS.
3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año  
**Tiempo para adecuarse al puesto:** 3 mes

## B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Equipo y herramienta del taller mecánico.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Es completa para las 3 personas que tiene a su cargo.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Ninguno.
4. **Responsabilidad en contacto con el publico:** Ninguno.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Utilización de material y herramienta inadecuada para el tipo de falla

Causa: Falta de conocimiento en usos de materiales y herramientas.

Consecuencia: Falla total o parcial de la máquina y pérdida de producción y de la refacción.

-Error: No utilizar el equipo de seguridad para el trabajo ni tomar las medidas preventivas necesarias.

Causa: Descuido y falta de conocimiento.

Consecuencia: Accidentes: quemaduras, machucones, etc.

6. **Supervisión recibida:** 90% por el Gerente de Producción.

## C) Características conductuales.

## 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	muy importante
.Juicio	siempre	importante
.Comprensión verbal oral	siempre	importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	importante
.Memoria de detalles	siempre	muy importante
.Capacidad de análisis y síntesis	casi siempre	importante
.Desenvolvimiento social	siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	siempre	muy importante
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de números	casi nunca	poca importancia
.Asertividad	casi nunca	poca importancia
.Autocontrol	casi siempre	importante
.Manejo de autoridad	casi siempre	importante

## 2. Esfuerzo.

.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	siempre	muy importante

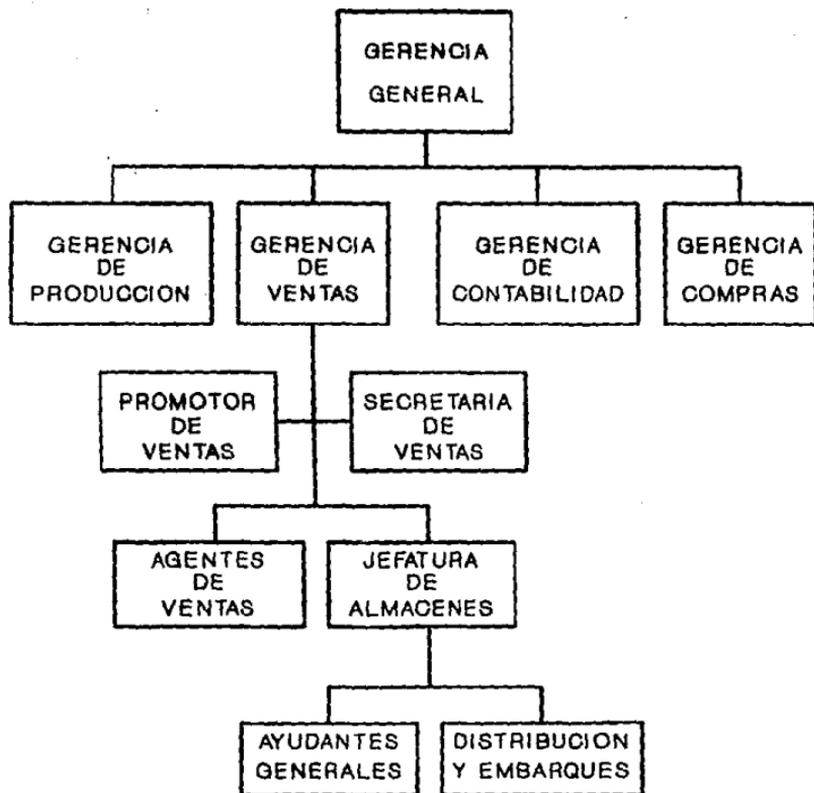
## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena  
 ventilación: deficiente  
 limpieza: buena  
 Otros: cambios bruscos de temperatura
2. El trabajo se desarrolla en: Planta Productiva (en máquinas)  
 95%.
3. Posición: Variada: caminar, agacharse, subir y bajar; pero  
 predomina el estar de pie en 95%.
4. Riesgos.  
 .Accidentes de trabajo: Posibilidad de ocurrencia en un 50% y  
 20% en choques eléctricos y golpes respectivamente.  
 .Enfermedades: Ninguna.

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
  2. Estado civil:
  3. Sexo:
  4. Escolaridad mínima:
  5. Edad mínima:                      Edad máxima:
  6. Documentos requeridos:
  7. Dominio de idioma:
  8. Requisitos físicos:
  9. Conductas deseables:
  10. Disponibilidad para viajar:
- Fecha del análisis: 20-10-92    Reviso: Jefe inmediato superior.

## GERENCIA DE VENTAS



## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

## I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Gerencia de Ventas
2. Clave del puesto: GGGV-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente General
5. Personal a su cargo: 1 Jefe de Almacenes, 1 Secretaria de Ventas, 16 Agentes, 4 Choferes, 1 Promotor de Ventas y 8 Ayudantes Generales de Almacén
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:00 a 20:00 hrs.
8. Sueldo mensual: \$

## II. DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de la comercialización adecuada de los productos que la empresa elabora, mediante la atención a clientes a través de agentes. Coordina y supervisa las promociones de los productos e investigaciones de mercado.

## III. DESCRIPCION ESPECIFICA

## A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Analiza y autoriza o no autoriza, los pedidos de ventas formuladas por los agentes de acuerdo a las políticas de la empresa: saldos del agente, zona económica, temporada, etc., que le hacen llegar por vía telefónica, por correspondencia o

visitas personales a la empresa; con el objeto de surtir a la mayor brevedad los pedidos. Remite a la Secretaria los pedidos a facturar (60% del día).

Actividades diversas 40% del día:

2. Solicita a la Gerencia General las necesidades de producción en base a resúmenes de ventas a futuro con el objeto que se programe el producto a tiempo.

3. Manda facturar y autoriza los embarques para entrega de mercancía del día inmediato siguiente, en base al Reporte de Existencias de Almacén que le turna el Jefe de Almacenes y el expediente con las ventas pendientes para envío.

4. Supervisa que las entregas de mercancías se hayan realizado correctamente a través del Jefe de Almacenes que le remite inventario y reporte de embarque diario del día inmediato anterior. Resuelve dudas y problemas.

5. Recibe información de cartera de clientes, del área de Crédito, y realiza con la Secretaria su revisión para exigir a los vendedores la cobranza de facturas pendientes, mediante cartas, llamadas telefónicas o personalmente.

6. Recibe de la Secretaria el Reporte de Cobranza con anexo de cheques, fichas de depósito y copia de facturas liberadas en el transcurso de la tarde del día anterior y del corriente (antes de la hora que cierran los bancos). Revisa, autoriza y firma el reporte de cobranza.

7. Hace recorridos en la Ciudad para revisar el trabajo de los agentes (con clientes escogidos para hacer labor de relaciones públicas), además de verificar que los productos de la empresa se encuentren en el mercado.

8. Verbalmente informa al Gerente General sobre el acumulado de ventas del día inmediato anterior para observar el comportamiento de las ventas en el transcurso de los días.

9. Hace recorridos por los almacenes para supervisar el correcto acomodo de los materiales y producto terminado, limpieza y seguridad, además de confirmar la información del Jefe de Almacenes.

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Asiste a comidas con clientes para intercambio de información sobre los productos de la empresa y, del mercado económico (2 o 3 veces por semana).
2. Se informa mediante el Jefe de Almacenes sobre la entrada de los productos y problemas que se presenten con ellos (cada 3er. día).
3. Revisa y firma la correspondencia para agentes foráneos que le entrega la Secretaria, con el objeto de recordarles sus facturas pendientes, saldos, aclaraciones, y en general de toda la documentación de envío (semanal).
4. Recibe y analiza la información de las zonas económicas del país mediante correspondencia que recibe de los agentes (semanal).
5. Participa en la Junta de Gerentes, donde se exponen problemas de todas la gerencias y áreas, se fijan objetivos y planes de solución (semanal).
6. Hace análisis de mercado a base a las visitas a establecimientos y a clientes, con objeto de aumentar las ventas y programar un mejor servicio de ventas (semanal).
7. Autoriza vales semanales para gastos de operación de Almacén y tráfico que cambia en Caja Chica con notas comprobatorias (semanal).
8. Revisa y autoriza nómina semanal de la gente a su cargo y quincenal de toda la empresa (semanal y quincenal).
9. Revisa y autoriza cheques que se canalizan por fondo fijo (semanal).
10. Analiza y autoriza los informes estadísticos de venta mensual para informar a la Gerencia General sobre el acumulado y observar su comportamiento en comparación de otros meses (mensual).
11. Participa en juntas con gerentes y directores de empresas del ramo, para el intercambio de impresiones e información, además de mantener contactos con las empresas (mensual).

12. Revisa y autoriza el cálculo de comisiones por agente que la Secretaría le remite (mensual).

13. Coordina los inventarios físicos semestrales de Almacén (forma equipos de trabajo, decide la estrategia y el método a seguir), con la participación de la Gerencia de Contabilidad, como testigo (semestral).

14. Realiza viajes al interior y exterior de la República para introducir el producto de la empresa a nuevas zonas económicas. Al regreso hace comprobatoria de gastos a Caja para que se le reintegre el costo del viaje (8 o 10 viajes al año).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Participa en exposiciones junto con empresas del ramo con el objeto de dar a conocer los productos, para ello sugiere a la Gerencia General de su pertinencia y se encarga de la coordinación y preparativos del evento.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: Calculadora, PC, teléfono y automóvil.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Mínimo carrera profesional en Administración o Relaciones Públicas, o que se domine el punto siguiente.

2. **Conocimientos:** En PC, relaciones públicas, ventas y economía.

**Adquisición:** Cursos de capacitación.

3. **Experiencia previa o requerida:** 3 a 4 años en puestos similares y/o en el ramo.

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 2 meses.

#### B) Responsabilidades.

1. **Responsabilidad en bienes:** Cuentas mancomunadas de la empresa y movimientos que se canalicen por fondo fijo.

2. **Responsabilidad en supervisión:** Completa para la gente que tiene a su cargo.
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Precio neto de los productos, ventas realizadas, comisiones de agentes, montos de nóminas y créditos por cliente.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Tiene contacto personal, telefónico y por correspondencia con clientes, distribuidores y agentes.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Inadecuado trato con clientes.

Causa: Falta de conocimiento de relaciones interpersonales.

Consecuencia: Pérdida de ventas para la empresa.

-Error: Autorización inadecuada de créditos y ventas.

Causa: Información deficiente en cuanto a zonas económicas y comportamiento de clientes y agentes.

6. **Supervisión recibida:** 25% por el Gerente General.

**C) Características conductuales.**

**1. Habilidades y aptitudes.**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Importancia</b>
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	muy importante
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	siempre	muy importante
.Memoria de detalles	siempre	muy importante



**.Accidentes de trabajo:** Accidentes automovilísticos, 75%-100%: robo, asalto y atropellamiento, 50%-74%, y accidentes aéreos. 25%-49%.

**.Enfermedades:** Posibilidad de ocurrencia en un 75%-100% del sistema nervioso, respiratorio y digestivo, y también al oído y vista.

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
2. Estado civil:
3. Sexo:
4. Escolaridad mínima:
5. Edad mínima:                      Edad máxima:
6. Documentos requeridos:
7. Dominio de idioma:
8. Requisitos físicos:
9. Conductas deseables:
10. Disponibilidad para viajar:

Fecha del análisis:                      12-02-93

Revisó: Jefe inmediato superior

Gerencia:

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: Secretaria de Ventas
2. Clave del puesto: GVSV-01
3. Ubicación: Oficinas administrativas
4. Reporta a: Gerente de Ventas
5. Personal a su cargo: Ninguno
6. Tipo de puesto: De confianza
7. Jornada normal de trabajo: De lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, con una hora para comer
8. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_ más premio mensual de conducta y trimestral de puntualidad

### II. DESCRIPCION GENERICA

Hace transcripciones mecanográficas, lleva el archivo de ventas, recibe recados e interviene en los trámites necesarios para que los clientes reciban su servicio de ventas y cobranza; factura y calcula comisiones.

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).

1. Archiva los documentos pendiente del día anterior: reportes de ventas, cartas a agentes, copias de facturas por vendedor y papelería general de los comisionistas (30 min).
2. Recibe del Gerente de Ventas los pedidos de ventas, en los cuales verifica en base a catálogos que tiene: código por cliente (o asigna uno nuevo si no lo tiene), especificaciones de producto (descripción e importe correcto), dirección del

cliente, nombre del vendedor y el tipo de movimiento del que se trate: pago por anticipado (anexa cheque al pedido), pago al recibir o crédito, y procede a facturar.

3. Elabora factura en base al pedido y captura: código de cliente, especificación de pago, conducto del transporte, código del producto y, cantidad y precio; manda imprimir original y 6 copias. Las copias las turna a: 1 al área Contable; 1 al área de Recepción y Crédito, misma que le devuelve y turna a Caja con reporte de cobranza; 1 para su archivo; 1 para el archivo del agente, y 2 para el Jefe de Almacenes. La original sí es cliente local la entrega al mismo mediante el Jefe de Almacenes, sí es foráneo se envía por medio de paquetería al agente para que sea entregada al cliente por ser pago anticipado (tarea 2 y 3, 10 min. por factura, 15 pedidos en promedio).

4. Descarga en un libro de ventas, las facturas del día para hacer un acumulado, y lo remite al Gerente de Ventas mediante una tarjeta para su conocimiento (15 min.).

5. Elabora reportes de cobranza en base a: reportes de embarque, cheques (de clientes locales) y talones de embarque (de clientes foráneos), con anexo de la copia de facturas, que le entrega el Jefe de Almacenes. En el reporte anota: número de factura, cliente, importe, número de cheque y banco. En caso de ser foráneo, anota en factura original: número de talón y fecha de embarque, a cada cheque al reverso, escribe: número de factura, cliente y agente.

Los talonarios los devuelve al Jefe de Almacenes y pasa a autorización al Gerente de Ventas el reporte de cobranza con anexo de las copias de facturas y fichas de depósito que elabora. Remite copia del reporte a Recepción y Crédito y los originales los entrega a Caja Administrativa. Archiva copia del reporte (30 min.).

6. Recibe y hace llamadas telefónicas a clientes y vendedores: recordatorios, para levantar pedidos, recados para el Gerente de Ventas, aclarar dudas y dar información (80% del día).

7. En base a pedido diario de clientes foráneos, captura y manda imprimir etiquetas para que se las pegan a cada caja de producto con datos del transporte, nombre de la empresa a cual se dirige, nombre del cliente, y dirección, con el objeto de identificar la mercancía y evitar su extravío.

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Verifica que su cartera de clientes coincida con la copia de cartera que recibe de Recepción y Crédito, en cuanto a: saldos vencidos, pagos de facturas, y en caso de haber en caja cheques post fechados se le comunica, con el objeto de que ambas carteras proporcionen información verdadera de la situación económica de ventas (semanal).

2. Elabora dos cartas por cliente foráneo. En una hace recordatorio al cliente sobre facturas vencidas para su pronta liquidación; y en la segunda se informa sobre las facturas originales que se anexan que ya están pagadas, o bien, facturas para cobro que tengan vencimiento próximo; pasa a firma todas las cartas con el Gerente de Ventas, pone en sobres con datos del destinatario (que es el agente que se encarga de darles trámite) y da la mensajero. Archiva las copias por agente (semanal).

3. Atiende a los vendedores locales. Elabora factura de producto vendido y hace recibo por vendedor con la descripción del producto solicitado y en base al crédito de cada uno, mismo que se cambia en Almacén. Descarga en una hoja de ventas por vendedor para fines de pasar la información al Gerente de Ventas (dos veces por semana).

4. Elabora requisición de papelería en base a: relación de papelería existente y a la solicitud autorizada por cada gerencia y área. Pasa una requisición general al Gerente de Compras para autorización y surtido y hace entrega a cada departamento cuanto tiene la papelería (mensual).

5. Mecanografía reporte de comisiones con el total a pagar por agente en base a los reportes diarios de cobranza que vacía por agente en hojas tabulares y calcula el monto de comisiones; pasa a revisión y autorización con el Gerente de Ventas. Remite a Caja el reporte para elaboración de cheques y hace (en base a los cheques) factura de cada uno, con el objeto de amparar a los agentes para su pago a Hacienda. Los cheques de agentes foráneos los cambia por giros y los manda con recibo (mensual).

6. Elabora una estadística acumulada por mes y producto en base a la captura diaria de facturas; después, el dato del mes lo escribe en otro formato para hacer concentrados por mes y se permita una comparación de ventas por meses y años anteriores.

Elabora también una estadística por agente sobre sus ventas mensuales. Mecanografía las tres estadísticas y pasa para su conocimiento y revisión al Gerente de Ventas (mensual).

7. Elabora un acumulado de ventas mensuales y por años que entrega al Gerente de Ventas, con el objeto de hacer comparaciones y ver el comportamiento de las ventas en el transcurso de los años (mensual).

8. Elabora estadística mensual de cobranza, en base a los reportes de cobranza diarios, entrega para revisión e información al Gerente de Ventas (mensual).

9. Elabora estadística anual de ventas: acumulado de ventas, acumulado por producto y acumulado por agente; remite para su conocimiento al Gerente de Ventas (anual).

#### C) Actividades Ocasionales.

1. Puede quedar a cargo del área de Caja en caso de ser necesario.

D) Aparatos o herramientas de trabajo: PC, máquina de escribir, teléfono y sumadora.

### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

#### A) Conocimientos necesarios.

1. **Escolaridad:** Carrera técnica secretarial con cursos de capacitación en manejo de PC.

2. **Conocimientos:** Crédito y cobranza; atención a clientes; levantar pedidos, proporcionar información; archivo; mecanografía; captura; elaboración de facturas y fichas de depósito y tomar recados.

**Adquisición:** Escuelas a nivel técnico o comerciales y experiencia en puestos similares.

3. **Experiencia previa o requerida:** 1 año

**Tiempo para adecuarse al puesto:** 1 mes

**B) Responsabilidades.**

1. **Responsabilidad en bienes:** Muebles de oficina, archivo, papelería de la empresa, manejo de cheques y giros telegráficos.
2. **Responsabilidad en supervisión:** Ninguna
3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** En ventas y cobranzas, precio de producto neto, descuentos otorgados por cliente y llamadas telefónicas.
4. **Responsabilidad en contacto con el público:** Mantiene contacto personal, telefónico y por correspondencia con clientes y vendedores.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:**

-Error: No informar al Gerente de Ventas sobre recados y llamadas recibidas.

Causa: No anotar los recados u olvido de consultar la agenda de pendientes.

Consecuencia: Perder clientes y propiciar malos entendidos.

-Error: Mal trato a clientes o agentes: no dar información, agresión verbal o indiferencia.

Causa: Falta de experiencia en trato al público.

Consecuencia: Reflejar mala imagen de la empresa y pérdida de clientes o agentes.

-Error: Facturar con datos incorrectos: cantidad, precio, nombre, descuento u otra información de la factura.

Causa: No revisar la factura antes de entregarla, confusión y falta de conocimiento sobre las especificaciones de clientes y productos.

Consecuencia: Reclamaciones y volver a facturar.

-Error: Depositar cheques antes de la fecha convenida.

Causa: Control inadecuado de cobranza.

Consecuencia: Pérdida de la confianza de los clientes y cargar a la empresa comisión del banco.

6. **Supervisión recibida:** 90% - 100% por el Gerente de Ventas.

## C) Características conductuales.

## 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	casi nunca	poca importancia
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	casi nunca	poca importancia
.Memoria de detalles	casi siempre	importante
.Capacidad de análisis y síntesis	casi siempre	importante
.Desenvolvimiento social	siempre	muy importante
.Trabajo bajo presión	casi siempre	importante
.Resolución de problemas	casi siempre	importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	casi siempre	importante
.Autocontrol	casi siempre	importante
.Manejo de autoridad	casi nunca	poca importancia
2. Esfuerzo.		
.Intelectual	casi siempre	importante
.Físico	casi nunca	poca importancia

## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: buena  
ventilación: deficiente  
limpieza: buena
2. El trabajo se desarrolla en: Interior de oficinas administrativas en 75% - 100%.
3. Posición: Sentado en 75% - 100%.
4. Riesgos.  
.Accidentes de trabajo: Ninguno  
.Enfermedades: Ninguna

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
  2. Estado civil:
  3. Sexo:
  4. Escolaridad mínima:
  5. Edad mínima: Edad máxima:
  6. Documentos requeridos:
  7. Dominio de idioma:
  8. Requisitos físicos:
  9. Conductas deseables:
  10. Disponibilidad para viajar:
- Fecha del análisis: 19-11-92 Reviso: Jefe inmediato superior

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE PUESTO****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

1. **Nombre del puesto:** Jefatura de Almacenes y Tráfico
2. **Clave del puesto:** GVJA-01
3. **Ubicación:** Oficina administrativa en almacén de Producto terminado
4. **Reporta a:** Gerente de Ventas
5. **Personal a su cargo:** 3 Asistentes de almacén, 1 Capturista, 3 Chóferes, 7 Ayudantes Generales y 1 Mecánico automotriz
6. **Tipo de puesto:** De confianza
7. **Jornada normal de trabajo:** De lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas
8. **Sueldo mensual:** \$

**II. DESCRIPCION GENERICA**

Es el responsable de la administración de los almacenes de la empresa (Materia Prima, Material de empaque y Producto Terminado), cuidando el equilibrio entre los máximos y mínimos de los productos; además, tiene a su cargo el área de embarque para la distribución correcta y oportuna de las ventas.

**III. DESCRIPCION ESPECIFICA****A) Actividades diarias (especifica tiempo aproximado).**

1. Recibe de la Secretaria de Ventas por las mañanas, las facturas que amparan los productos que serán distribuidos en la periferia y líneas foráneas; en base a lo cual, inicia la programación de las rutas para el surtido de las mismas, tomando decisiones sobre el número de vehículos que se van a ocupar; con el objeto de cubrir las necesidades de reparto del día.

2. Retiene o libera (surtir los productos), de las facturas de acuerdo a sus existencias físicas.

3. Supervisa que salga el producto terminado que amparan las facturas liberadas, para ello, manda al personal a su cargo que surtan del Almacén de Producto Terminado, los artículos, y que sacan directamente al patio para proceder a su acomodamiento en los camiones de reparto.

4. Entrega al personal de reparto las facturas liberadas para entregar al cliente: originales si es en la periferia de la ciudad, y copias si son foráneos. Para clientes locales se cambia la factura por efectivo o cheque que la ampare, y si es foránea, se manda la copia con el embarque.

5. Informa al Gerente de Ventas sobre los avances, problemas presentados y situaciones en general del reparto del día inmediato anterior, con el objeto de recibir instrucciones sobre las acciones a seguir.

6. De los supervisores recibe la orden de producción donde le especifican la cantidad de materia prima y de empaque que requieren para la producción del día. Coordina el surtido de las mismas, se queda con una copia y les devuelve el original y una copia. Anota en la orden de producción la cantidad surtida de cada producto.

7. Supervisa la entrada correcta, al Almacén de Producto Terminado, la cantidad de cajas que se indica en la orden de producción. Genera vale de entrada al Almacén que firma el supervisor y le regresa copia de la orden de producción. Envía al encargado de costos, original de la orden de producción y copia del vale de entrada. Captura el contenido del vale para fines administrativos del almacén y archiva.

8. Recibe a proveedores de materia prima y de empaque y supervisa que se cuente el producto que ampara la factura correspondiente. Genera vale de entrada a proveedor que firma y manda original y copia al Gerente de Compras; se queda con una copia para dar entrada al Kardex manual que se lleva para los almacenes. Al final del día elabora un reporte de entrada proveedor en un formato ya establecido y lo remite al Gerente de Compras, quedándose con una copia.

9. Hace recorridos a los tres almacenes para supervisar que la gente a su cargo realice el trabajo con las medidas de seguridad pertinentes, además de constatar que la limpieza de los almacenes sea eficiente. La responsabilidad de la limpieza corre a cargo de la misma gente de almacenes.

10. Al finalizar el día, hace un conteo físico informal en almacén de producto terminado y de algunos productos de materia prima (azúcar, sal, ácido y harina), por medio de relación de existencias para su control personal, con el objeto de supervisar por la mañana siguiente, la estancia de las mismas cantidades.

11. Supervisa y verifica que sea capturada en la PC, la información sobre entradas y salidas de los tres almacenes, con el objeto de llevar el control específico de los movimientos de los almacenes.

12. Acuerda con el mecánico la revisión periódica de los vehículos de transporte, así como también, la programación de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos, con el objeto de mantenerlos en óptimas condiciones de uso.

**B) Actividades periódicas (especifica intervalo aproximado).**

1. Elabora y turna al Gerente de Compras el original del reporte de Existencias en Almacén de materia prima y de empaque, en el que marca con un asterisco aquellos productos cuya cantidad ya no es la suficiente para seguir surtiendo regularmente a Producción y se hace necesaria su pronta adquisición; marca los asteriscos en base a la experiencia que se tiene manejando los almacenes y del uso de los productos. Archiva una copia (cada tercer día).

2. Expone por escrito la justificación de horas extras y ausencias de sus trabajadores. Pasa a autorización con el Gerente de Ventas para después remitir la relación al Auxiliar de Personal (semanal y quincenal).

3. Lleva a cabo el inventario físico de almacenes con la supervisión de Contabilidad, con el objeto de hacer corte y observar los resultados en cuanto al control y manejo que se tiene en los almacenes (anual).

## C) Actividades Ocasionales.

Ninguna.

- D) Aparatos o herramientas de trabajo: PC, calculadoras y vehículos de reparto.

## IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

## A) Conocimientos necesarios.

1. Escolaridad: Carrera técnica o profesional incompleta en el área administrativa o contable.
2. Conocimientos: Contabilidad básica, control de inventarios (planear y organizar), conocimiento de rutas en el D.F. y periferia, líneas de transporte foráneos, manejo de hoja de trabajo, analizar y conocer documentos base: ordenes de producción, vales de entrada y salida, manejo de personal, de PC, de Kardex y uso de calculadora.

.Adquisición: Escuelas a nivel técnico y profesional, experiencia en trabajos similares.

3. Experiencia previa o requerida: 5 años

.Tiempo para adecuarse al puesto: 1 mes

## B) Responsabilidades.

1. Responsabilidad en bienes: Su principal responsabilidad es la custodia y correcto manejo de los artículos que se tienen en los tres almacenes; además de cheques y efectivo que resguarda mientras los entrega a Caja o a la Secretaría de Ventas. Los muebles y herramientas de trabajo, papelería y archivo, están bajo su responsabilidad.
2. Responsabilidad en supervisión: Parcial para los asistentes y capturista, de verificación para los Chóferes y el mecánico y completa para los ayudantes generales.

3. **Responsabilidad con datos confidenciales:** Ninguno.
4. **Responsabilidad en contacto con el publico:** Ninguna.
5. **Responsabilidad sobre métodos de trabajo.** Los errores más frecuentes que podrían cometerse en el trabajo son:

-Error: Inversión de cajas de producción al momento de surtir los pedidos.

Causa: Confusión de lotes. Falta de verificación de cada caja al surtir.

Consecuencia: Devolución del pedido por parte del cliente.

Pérdida de tiempo en volver a surtir y entregar.

6. **Supervisión recibida:** 80% por el Gerente de Ventas. Puede recibir indicaciones también del Gerente de Compras o de Contabilidad.

### C) Características conductuales.

#### 1. Habilidades y aptitudes.

	Frecuencia	Importancia
.Criterio	siempre	muy importante
.Iniciativa	siempre	importante
.Juicio	siempre	muy importante
.Comprensión verbal oral	siempre	muy importante
.Comprensión verbal escrita	casi siempre	importante
.Memoria de detalles	siempre	muy importante
.Capacidad de análisis y síntesis	siempre	muy importante
.Desenvolvimiento social	casi nunca	poca importancia

.Trabajo bajo presión	casi siempre	importante
.Resolución de problemas	siempre	muy importante
.Manejo de números	siempre	muy importante
.Asertividad	casi nunca	poca importancia
.Autocontrol	siempre	muy importante
.Manejo de autoridad	casi siempre	importante

## 2. Esfuerzo.

.Intelectual	siempre	muy importante
.Físico	casi nunca	poca importancia

## V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ambiente Físico: iluminación: pésima  
 ventilación: buena  
 limpieza: buena

Otros: polvos de los molinos cuando se hacen las mezclas

2. El trabajo se desarrolla en: 75% - 100% interior de Almacén de Producto Terminado, porque ahí se encuentra la oficina.
3. Posición: Variada pero predomina el caminar y permanecer sentado en 25% -49%.
4. Riesgos.

.Accidentes de trabajo: Caídas, golpes, raspaduras y resbalamientos en menos del 24%.

.Enfermedades: Sistema respiratorio.

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

1. Experiencia mínima:
  2. Estado civil:
  3. Sexo:
  4. Escolaridad mínima:
  5. Edad mínima:                      Edad máxima:
  6. Documentos requeridos:
  7. Dominio de idioma:
  8. Requisitos físicos:
  9. Conductas deseables:
  10. Disponibilidad para viajar:
- Fecha del análisis:    14-02-93
- Reviso: Jefe inmediato superior
- Gerencia:

### 4.3. GLOSARIO

• **ADIESTRAMIENTO.** Acción encaminada a poner al día, los conocimientos y destrezas de los trabajadores, como consecuencia de los cambios tecnológicos surgidos en un puesto de trabajo.

• **ACTITUD.** Relacionados a la disposición afectiva de un individuo hacia el trabajo, en cuanto a responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, cooperación y comunicación.

• **ANALISIS.** Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo (Análisis de Puestos).

• **ANALISIS FISICO-QUIMICOS.** Análisis de laboratorio para determinar la adecuación de porcentaje de sal, acidez y humedad; grados baumé, densidad, pH, etc. de los productos.

•APRENDIZAJE. Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurren como resultado de la experiencia.

•APTITUD. Es la capacidad innata o adquirida del trabajador, manifestada en el desempeño de un puesto.

•CAPACIDAD. Suficiencia física y mental para ejecutar las tareas de un puesto.

•CAPACITACION. Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo a desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

•CARACTERISTICAS CONDUCTUALES:

■ASERTIVIDAD. Repertorios conductuales que le permiten al individuo reducir el nivel de ansiedad que presenta en situaciones interpersonales permitiendo una comunicación más amplia y exitosa.

- **AUTOCONTROL.** Habilidad mediante la cual un individuo altera o mantiene su conducta en ausencia de soportes externos inmediatos.
- **CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS.** Utilización de métodos inductivos y deductivos para la ejecución del trabajo desempeñado.
- **COMPRESION VERBAL ESCRITA.** Habilidad para entender ideas expresadas en palabras escritas.
- **COMPRESION VERBAL ORAL.** Habilidad para entender ideas expresadas en palabras habladas.
- **CRITERIO.** Habilidad para interpretar y ejecutar correctamente las órdenes recibidas.
- **DESENVOLVIMIENTO SOCIAL.** Habilidad de relacionarse con grupos y personas: buen trato al público, disposición a cooperar, saber escuchar, etc.
- **ESFUERZO FISICO.** Fatiga o cansancio físico producido por las labores y responsabilidades inherente al puesto.
- **ESFUERZO INTELECTUAL.** Intensidad y continuidad de la atención y concentración que se requiere para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

■ **INICIATIVA.** Habilidad para generar cambios tendientes a mejorar la organización y métodos de trabajo.

■ **JUICIO.** Habilidad para coordinar y llevar a cabo en forma ordenada las actividades del puesto.

■ **MANEJO DE AUTORIDAD.** Habilidad de un individuo para delegar responsabilidades y que éstas se cumplan por sus subordinados.

■ **MEMORIA DE DETALLES.** Habilidad para describir elementos constituyentes de un objeto o evento en función del tiempo.

■ **MANEJO DE NUMEROS.** Habilidad para realizar operaciones con números; implica rapidez y exactitud en las operaciones de tipo mecánico, tales como verificación de sumas, restas, etcétera.

■ **RESOLUCION DE PROBLEMAS.** Habilidad que se requiere del ocupante de un puesto para resolver y/o tomar decisiones satisfactorias ante problemas que se le presenten en el trabajo.

■ **TRABAJO BAJO PRESION.** Habilidad de responder adecuadamente en momentos que requieren más de dos soluciones inmediatas de trabajo.

•CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS. Análisis de laboratorio para determinar la adecuación de sabor, olor, consistencia y textura, de los productos.

•CATEGORIA. Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

•CONDICIONES. Medio físico que rodea a la organización compuesto de varios aspectos (iluminación, herramientas de trabajo, etcétera.).

•CONDUCTA. Es toda respuesta de un organismo ante estímulos del medio ambiente, puede ser: verbal, fisiológico o cognitivo.

•CONFLICTO. Choque de intereses, ideas, valores. La manera en que se mira un proceso, o una situación de difícil salida.

•DESARROLLO. Acción destinada para modificar las actitudes de los seres humanos con el objeto de que se preparen motivadamente para desempeñar su trabajo.

•DESCRIPCION DE PUESTOS. Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica y analítica.

•DESCRIPCION GENERICA. Breve explicación del objetivo de un puesto, que sirve para considerar sus funciones como un todo.

•EFICACIA. Actividad, fuerza y poder para obrar. Calidad que produce un estado físico o moral.

•EFICIENCIA. El alcance de objetivos de acuerdo a los requisitos solicitados o estándares de resultados previamente establecidos.

•EMPRESA. Unidad de producción de bienes y servicios para un mercado.

•ESPECIFICACION DE PUESTOS. Información mínima de los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

•EVALUAR. Valorar o estimar el valor de las cosas no materiales, en función de las aptitudes, responsabilidades, habilidades y riesgos que se requieren para realizar una actividad.

•HABILIDAD. Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud necesaria.

•INSTRUMENTO. Medio utilizado para realizar una actividad, y lograr un objetivo determinado. Es la herramienta de trabajo que se utiliza en la investigación.

•METODO. Estudio y descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en toda actividad sistemática.

•NECESIDAD. Es todo aquello a lo que es imposible faltar o prescindir, falta de lo indispensable.

•OBJETIVO. Fin o meta que se propone como resultado de una actividad.

•ORGANIZACION. Sistema dinámico donde los individuos que poseen los medios de producción y otros que empeñan su fuerza de trabajo, laboran juntos en el cumplimiento de objetivos comunes.

•PRODUCTIVIDAD. Relación que existe entre el volúmen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, con base en las políticas de la empresa.

•SALARIO. Pago por el desempeño de un trabajo o servicios rentados. Compensaciones pagadas a los trabajadores por hora, día, semana o pieza determinada.

•SISTEMA. Conjunto de reglas o principios sobre un trabajo con un determinado objetivo.

•SUELDO. Remuneración de los ejecutivos, supervisores, empleados y vendedores contratados no sobre la base de horas de trabajo, sino sobre una remuneración mensual.

•VALUACION. Fijar o asignar valor a una cosa.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Los requerimientos laborales para el psicólogo, se han extendido a varios campos, ya no sólo es el aplicador de pruebas o el auxiliar en recursos humanos, sino que se ha visto en la necesidad de capacitarse para responder a las exigencias y demandas de trabajo; además es un profesional, que como tal, debe buscar su superación y aceptación en un campo donde puede aportar sus conocimientos para el mejoramiento de las empresas en general, y de los individuos en particular y en grupo.

Se menciona frecuentemente al psicólogo como: capacitador, reclutador y seleccionador de personal, sin embargo, estas actividades, necesitan de algunas previas, como es la elaboración del análisis de puestos, que introduzcan al conocimiento de la dinámica empresarial y humana.

Una alternativa que se ofrece para iniciar dicho conocimiento lo representa el análisis de puesto, y aún

mejor, un manual de éstos, ofrece una visión global del funcionamiento organizacional.

Con el objeto de mostrar el procedimiento en la elaboración del presente manual, se ha querido demostrar que el psicólogo puede incidir en este tipo de trabajo, y que de la experiencia de ello, surgen alternativas de intervención, mostrando su uso, un apoyo para su desempeño en el área de recursos humanos; que si bien, tienen sus limitaciones, también es cierto que ofrece aplicaciones satisfactorias para el psicólogo.

A continuación, describiremos algunos aspectos relevantes al elaborar un manual de análisis de puestos:

1. Se logró el objetivo propuesto que fue el elaborar un manual de análisis de puestos, a partir del cual, el psicólogo pueda guiarse para proponer mejoras en la organización, enfocándose al factor humano.

2. La importancia de establecer el rapport fue fundamental antes, durante y después de la elaboración del manual, porque se obtiene la colaboración de la gente, y representa un factor de primera necesidad.

3. Quizá no es aventurado advertir que casi siempre van a presentarse personas que por algún motivo pongan resistencia para proporcionar información; lo importante en estos casos, es contar con el apoyo de la Gerencia General o nivel jerárquico más alto, porque por su posición, facilita las actividades inherentes a la elaboración de los análisis de puestos.

4. El apoyo de la Dirección o Gerencia General, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo del presente trabajo, constituye la puerta de entrada, para proveerse el analista, los medios para realizar su trabajo: personas, tiempo y lugar.

5. Se recomienda una calendarización de las entrevistas para organizar el trabajo y dedicar a cada persona, un espacio de atención. Pueden surgir al mismo tiempo dos

o más oportunidades de entrevista, sin embargo, el analista deberá dar prioridad a aquella persona, que por su trabajo, le resulte más difícil contactar nuevas citas en otro espacio, pero para ello, también es necesario conocer la dinámica de la empresa.

6. La disposición del analista para realizar el manual es otro punto importante a considerar. Un analista que se encuentre laborando en una empresa específica y que se le encomienda la elaboración o actualización de un manual, estará en disposición de "exigir" la cooperación de la gente, además de tener la ventaja de conocer en cierta medida la dinámica y políticas de la empresa; sin embargo, esto también traería consecuencias quizá no satisfactorias, por ejemplo: no permitirse el acercamiento a ciertos grupos, estar enviciado con la dinámica organizacional, desear encontrar en su trabajo la confirmación o negación de hipótesis, etcétera. Por el contrario, un psicólogo que ofrece su trabajo y es ajeno a la empresa, puede obtener un panorama distinto del desarrollo humano, que si bien, tiene sus limitaciones, como es el hecho de

desconocer las relaciones de trabajo, pero que podría solucionarse con visitas frecuentes al lugar y con la interacción con la gente; también ofrece la oportunidad de analizar objetivamente las tareas del puesto, y en general, de la información requerida del análisis de puesto, sin que se tenga por parte de la gente, resistencias o temores sobre una evaluación que perjudique la estancia y/o seguridad en su trabajo.

7. Debe procurarse no exceder de 30 o 40 minutos las entrevistas, porque llegado ese término, tanto el analista como el entrevistado pueden sentir cansancio y perder la atención sobre el tema en cuestión; en el presente trabajo, el motivo principal de esta problemática fue la extensión de la información que se recabó, y la alternativa viable para solucionarla fue suspender por unos minutos la entrevista para relajarse y hablar de otros temas; razón por la cual se necesitó de dos o tres sesiones para terminar cada análisis de puesto.

B. Otro factor que propicio que el llenado del cuestionario requiriera de un tiempo prolongado, fue la dificultad por parte de los entrevistados de describir adecuadamente el tipo de actividades que desempeñaban, debido en algunos casos a la formulación de las preguntas del analista en términos poco usuales para ellos; para dar solución a esto, existen varias alternativas; una de ellas y que se llevó a la práctica fue cambiar la forma de preguntar, pero no con ello, los puntos a tratar.

Pueden también realizarse diversos formatos de análisis de puestos dependiendo de las jerarquías laborales y/o nivel escolar de la población de estudio, y resulta muy recomendable porque la experiencia en este trabajo indicó que la mayor dificultad se presentó a nivel de área o sección y no de gerencia.

Durante la descripción de los puestos, también puede ser útil, como instrumento de apoyo, el uso de un catálogo de definiciones de puestos típicos, como ejemplos para describir los objetivos de las tareas.

9. La inclusión de las características conductuales en el cuestionario, representa un intento de especificar las habilidades o repertorios que debe poseer una persona para cumplir los objetivos de su puesto; esta lista de 16 conceptos no representa la totalidad de ellos, sin embargo, se hace extensiva la invitación para mejorarla, ampliarla y aplicarla en beneficio del trabajo del psicólogo.

10. Comentarios recibidos por parte de los trabajadores, con respecto a la descripción de puestos, era la discrepancia entre lo que hacían en su trabajo y lo que decían que debería ser. Este aspecto debe retomarse para mejorar métodos de trabajo; para ello sería importante profundizar y proponer un método de evaluación para conocer aquellas actividades infructuosas o repetitivas que no ayudan o entorpecen el logro de objetivos. Esta es otra de las aportaciones que muestra la actividad de elaborar un manual de análisis de puestos.

En los análisis de puestos de este trabajo, se describieron aquellas actividades que en el presente se llevan a cabo, sin embargo, también se presentaron otras que se iniciarían en un futuro mediano.

11. La elaboración del manual propició la reflexión sobre la ocupación del tiempo de la gente, se dieron comentarios sobre las actividades en las que se requería de más tiempo, las de mayor importancia y la utilidad de cada una; y en general, la contribución de su esfuerzo para el logro de objetivos. Fué una experiencia que reforzó gratamente a la gente.

12. La invitación a la reflexión también es extensiva para la Gerencia, ya que el manual, puede representar un documento de apoyo para definir y exponer en forma clara los objetivos y políticas de la empresa. Recuérdese que se expresó que la empresa donde se llevó a cabo el estudio, no contaba hasta la fecha con ningún documento base que avalara sus actividades.

13. Durante la elaboración del análisis de puesto se permitió al analista, conocer en forma informal, algunas de las relaciones laborales interpersonales no satisfactorias. La falta de comunicación e integración de los individuos fue factor principal como causa de conflictos entre ellos. Este aspecto tiene su importancia, porque en vez de facilitar las labores, se obstaculizan y entorpecen el cumplimiento de objetivos laborales, tomando en cuenta, que actualmente el trabajo debe ser de grupo y no individual. Es muy presuntuoso hablar sobre estas relaciones insatisfactorias, porque no fue el objetivo del trabajo, pero es un antecedente a considerar, si se pretende ahondar en ello para mejorar, y será trabajo aparte, derivado de una actividad cuyo fin fue la elaboración del manual.

14. Algunas de las aplicaciones de intervención del psicólogo a partir de la elaboración del manual de análisis de puestos pueden ser: implementar o mejorar un sistema de reclutamiento y selección, inducción,

valuación de puestos, y detección de necesidades de capacitación.

Habría que hacer la aclaración que no sólo basta con el manual, porque su presencia sólo sería la guía o el instrumento base en el cual se presenta la información más relevante, para posteriores trabajos y su profundización.

15. Es importante analizar con mucho cuidado la información que es proporcionada por los encuestados, porque puede estar desviada hacia intereses personales y se caería en el error de justificar las tareas de un puesto en base a las características de una persona, y no a los requerimientos del puesto.

16. El tiempo requerido, alcances y extensión de un manual de análisis de puestos, están siempre en función de los objetivos que persigue el analista para hacerlo. Algunos de los parámetros en base a los cuales se tomarán esas decisiones dependerá de la organización de la empresa, número de personas de la misma,

peticiones o sugerencias de la gerencia y disponibilidad del analista.

17. La elaboración del manual pudo haberse realizado en menos tiempo del que realmente fue necesario, sin embargo, la disposición del analista y de algunas personas de la empresa provocaron el retraso del trabajo. Es recomendable dedicar varias horas por día a esta actividad, ya que no sólo es la entrevista, sino además, el análisis de tareas, redacción, aclaración de dudas, captura y correcciones, sin considerar las labores previas de elaboración del instrumento base para la entrevista y la información a la población de estudio.

18. El manual de análisis de puestos debe actualizarse periódicamente, tomando en cuenta que una organización es dinámica y se encuentra en constante cambio, y para que el manual siga representado una herramienta útil, deberá también modificarse al mismo cambio de aquella.

19. Por último, el análisis de puestos nunca debe interpretarse como el dictaminador absoluto del trabajo que se debe realizar, por el contrario, es un facilitador o indicador que ayuda a la comprensión del trabajo, que debe enriquecerse sin duda, con la creatividad y aportaciones individuales del trabajador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blum, I. M. y Naylor, C. J. (1985). Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas, Cap. 17.
- Brown, J. A. C. (1982). La Psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica.
- Clay, S. H. y Wakeley, H. J. (1982). Psicología de la conducta industrial. México: Mc Graw - Hill.
- Cruz, C. A. y Fierro, P. N. (1987). Proyección y alcance del psicólogo del trabajo en el sector público y privado del área metropolitana. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- Fleishman, E. A. y Bass, A. R. (1979). Estudios de Psicología industrial y del personal. México: Trillas.
- Gama, B. A. (1990). Manual para la enseñanza del análisis de puestos. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- García, C. M. C. y Reyes, C. M. T. (1975). Elaboración de un manual de análisis y evaluación

- de puestos. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- García, M. G. (1984). Análisis de puestos para (uso de) psicólogos. Tesis: Facultad de Psicología - UNAM.
  - García, M. M. L. y Reynoso, T. M. C. (1992). Estudio comparativo del proceso de reclutamiento y selección de personal en 4 empresas públicas y 4 empresas privadas. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
  - Grados, E. J. (1989). Las funciones del psicólogo del trabajo (investigación curricular). En S. J. Urbina. El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: Arma.
  - Grados, E. J. (1990). Inducción, reclutamiento y selección. México: El Mundo Moderno.
  - Gutiérrez, M. R. (1989). Consideraciones acerca de la incidencia social de la psicología del trabajo. En S. J. Urbina. El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: Arma.
  - Ley Federal del Trabajo (1992). México: Porrúa.
  - Luthans, F. y Kreitner, R. (1984). Modificación de

conducta organizacional. México: Trillas.

- Montiel, M. M.; Colotla, E. V. y Escalante, D. E. (1989). El posgrado y la investigación en psicología en México. En S. J. Urbina. El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: Arma.
- Montmollín, M. (1982). Los psicofarsantes. México: Siglo XXI.
- Nieto-Cardoso, E. (1989). La Universidad de Monterrey y su papel en la formación de profesionales de alta calidad técnica en psicología, a nivel de licenciatura. En S. J. Urbina. El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: Arma.
- Orozco, J. (1980). Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal. México: Coparmex.
- Ortega, M. (1984). Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional. México: Siglo XXI.
- Peniche, L. C. (1989). Las perspectivas de la psicología del trabajo. En S. J. Urbina. El psicólogo: formación, ejercicio profesional y

prospectiva, México: Arma.

- Pigors, P. (1979). Administración de personal. Un punto de vista y un método, México: Continental.
- Quiroz, Z. A. M. (1975). Psicología de las relaciones humanas en el trabajo. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- Reyes, P. A. (1988). El Análisis de puestos. México: Limusa.
- Ruiz, R. A. y Contreras, H. R. (1991). Relación entre el análisis de puestos, los resultados de una batería psicológica y el desempeño laboral. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- Siegel, L. y Lane, I. (1981). Psicología en las organizaciones industriales. México: Compañía Editorial Continental. Cap. I, II y IV.
- Siliceo, A. (1990). Capacitación y desarrollo de personal, México: Limusa.
- Silva, S. J. R. (1975). Consideraciones teóricas sobre el análisis de puestos desde el punto de vista de la ergonomía. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- Thurstone, L. L. y Thurstone, T. G. (1975). Test de

habilidades mentales primarias. Colombia:

Ediciones pedagógicas Latino-Americanas LTDA.

- Vargas, C. H. (1986). Un Análisis comparativo del uso y utilidad de pruebas estandarizadas, entrevistas y observación conductual, en la selección de policías investigadores. Tesis: ENEPI-UNAM.
- Viladomat, A. A. (1987). La Psicología en la administración de empresas: Un modelo de detección de necesidades de capacitación. Tesis: Facultad de Psicología-UNAM.
- Zaldivar, A. E.; Gómez, A. P. y Sánchez, P. G. (1989). El análisis experimental aplicado a la capacitación. Tesis: ENEP-Iztacala, UNAM.

## ANEXO. CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTO

## I IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: \_\_\_\_\_  
 a) Clave del puesto: \_\_\_\_\_
2. Nombre completo de la unidad de unidad de adscripción: \_\_\_\_\_
3. Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_
4. Compensaciones: \$ \_\_\_\_\_  
 Por concepto de \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
5. El puesto es:  
 a) De confianza: \_\_\_\_\_  
 b) Sindicalizado: \_\_\_\_\_  
 c) Otro: \_\_\_\_\_
6. Tipo de puesto:  
 a) Mantenimiento: \_\_\_\_\_  
 b) De laboratorio: \_\_\_\_\_  
 c) De supervisión: \_\_\_\_\_  
 d) Operativo: \_\_\_\_\_  
 e) Ejecutivo: \_\_\_\_\_  
 f) Secretarial: \_\_\_\_\_  
 g) Otro: \_\_\_\_\_
7. Localización física (señalar edificio, piso, planta, etc., donde se desarrolla la función principal en más de un 60%).  
 \_\_\_\_\_
8. Jornada normal de trabajo:  
 a) Días de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 b) Horas de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 c) Comida de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

9. Horas extras por semana:

a) Días en que normalmente ocurren esas horas:

---

b) Cantidad máxima de horas por día:

---

10. Puestos inmediatos inferiores:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

11. Puesto de jefe inmediato superior:

---

12. Sus reportes los dirige a:

Puestos

Para  
(asunto)

---

---

---

---

## II DESCRIPCION GENERICA

13. ¿En general, en qué consiste el trabajo?

---

---

---

---

14. Describa el objetivo general en términos de lo que se espera que el ejecutante realice, mencione las condiciones de realización (equipo; herramientas, lugar, información).

Objetivo General:

---



---



---

### III DESCRIPCION ESPECIFICA

15. Describa a continuación las actividades diarias, periódicas y eventuales en términos de antecedente (¿qué es lo que origina el inicio de una tarea?), conducta (¿qué se hace?), y consecuente (¿qué consecuencias tiene la tarea realizada?).

Además, indique los objetivos específicos para cada una de las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto.

a) Actividades diarias.

Describa todas y cada una de las tareas que realiza diariamente, enunciándolas en orden de importancia (con número), el tiempo de ejecución y el nombre de esta.

Tarea No. \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Tiempo aprox. \_\_\_\_\_

Antecedente

---

Conducta

---

Consecuente

---

Objetivo específico

---

Nota: Escribir en hojas anexas

## b) Actividades periódicas.

Trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo: cada tres días, cada semana, cada mes, semestre o año, indicando la periodicidad en tiempo.

Tarea No. \_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Tiempo aprox. \_\_\_\_\_

Antecedente

Conducta

Consecuente

Objetivo específico

Nota: Escribir en hojas anexas

## c) Actividades Ocasionales.

Enuncie las tareas que rara vez le encomiendan o para puestos ejecutivos que no están sujetos a una periodicidad en tiempo.

Tarea No. \_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Tiempo aprox. \_\_\_\_\_

Antecedente

Conducta

Consecuente

Objetivo específico

Nota: Escribir en hojas anexas

## 16. Información recibida en el puesto.

Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o trámite que se les da.

Documento	Departamento que envía	Persona que envía	Uso o trámite

## 17. Información emitida en el puesto.

Enumere los documentos que elabora y/o que envía a otros puestos.

Documento	Departamento al que envía	Persona a la que envía	Para o motivo

18. Qué tipo de maquinaria o aparato se requiere para realizar las tareas de su puesto?, indique (marcando con una "X") cual es el grado necesario de dominio, así como el porcentaje de tiempo que lo usa.

Aparato o maquinaria	Exactitud	% en tiempo
	Exactitud Elemental	aproximado

19. Detalle los conocimientos necesarios para la realización de su trabajo. Sólo considere los que están ligados a la tarea, mas no aquellos que puedan ser deseables, mencione las fuentes de información.

## IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

20. Marque los conocimientos teóricos necesarios para realizar su puesto, los cuales son equivalentes a:

- a) \_\_\_ Primaria incompleta: grado 1 2 3 4 5 6  
 b) \_\_\_ Primaria completa  
 c) \_\_\_ Secundaria incompleta: grado 1 2 3  
 d) \_\_\_ Secundaria completa  
 e) \_\_\_ Preparatoria, vocacional o equivalente  
 incompleta: 1 2 3  
 f) \_\_\_ Preparatoria, vocacional o equivalente  
 completa  
 g) \_\_\_ Profesión incompleta (especifique profesión  
 y nivel): \_\_\_\_\_  
 h) \_\_\_ Carrera profesional  
 (especifique) \_\_\_\_\_  
 i) \_\_\_ Posgrado  
 (especifique) \_\_\_\_\_  
 j) \_\_\_ Carrera técnica  
 (especifique) \_\_\_\_\_  
 k) \_\_\_ Taquigrafía - mecanografía  
 l) \_\_\_ Cursos especiales \_\_\_\_\_  
 m) \_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
 n) \_\_\_ Idioma: Indique el grado de ejecución en %:

Idioma	Leerlo	Escribirlo	Traducirlo	Hablarlo

## Experiencia.

21. Para realizar todas las tareas de su puesto se requiere tener experiencia en: (mencione todas las actividades).

22. Experiencia mínima previa o requerida para desempeñar el puesto:

## Responsabilidad en bienes.

23. ¿El puesto requiere ser responsable en bienes?  
 Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

En caso afirmativo especifique y marque de acuerdo a lo siguiente:

Equipo/herramientas\_\_\_\_\_

Muebles de oficina\_\_\_\_\_

Archivo\_\_\_\_\_

Otro (especifique)\_\_\_\_\_

## Responsabilidad en valores (dinero)

¿por cuánto?\_\_\_\_\_

## Responsabilidad en supervisión.

24. Marque el tipo de supervisión que ejerce y el porcentaje en tiempo.

No. de Puesto	No. de personas	Tipo de Supervisión	%en verificación tiempo
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____

25. En el mismo orden explique los tipos de trabajo que supervisa a cada puesto.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

26. Grado de supervisión recibida. Marque el porcentaje.

- a) \_\_\_\_\_ Ninguna  
 b) \_\_\_\_\_ Muy poca  
 c) \_\_\_\_\_ Poca  
 d) \_\_\_\_\_ Mucha

27. Hay algún empleado no jefe inmediato que dirige su trabajo?

Responsabilidad en datos confidenciales.

28. ¿El puesto que Ud. desempeña tiene acceso a datos confidenciales? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿A cuáles? \_\_\_\_\_

29. Su trabajo lo realiza:

-Normalmente con datos confidenciales: \_\_\_\_\_

-Eventualmente con datos confidenciales: \_\_\_\_\_

30. ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

Responsabilidad en contacto con el público.

31. ¿Durante las actividades con su puesto tiene contacto con el público? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. Tipo de contacto.

- a) \_\_\_\_\_ Personal  
 b) \_\_\_\_\_ Telefónico  
 c) \_\_\_\_\_ Por correspondencia

33. ¿Qué clase de daño podría causar un mal trato a estas personas?

---



---



---

Responsabilidad sobre métodos de trabajo.

34. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que se podrían cometer?

Causa	Error	Consecuencia
-------	-------	--------------

---

### Características conductuales.

Instrucciones: En los espacios en blanco, escriba el número que corresponda a la frecuencia e importancia de las características conductuales para la realización satisfactoria del trabajo, de acuerdo a las siguientes escalas:

Frecuencia:

- 1-Nunca
- 2-Casi Nunca
- 3-Casi Siempre
- 4- Siempre

Importancia:

- 1-Sin importancia
- 2-Poca importancia
- 3-Importante
- 4-Muy importante

35. Habilidades y aptitudes

Fre- cuencia	Impor- tancia
-----------------	------------------

.Criterio: Habilidad para interpretar y ejecutar correctamente las -- ordenes recibidas.

.Iniciativa: Habilidad para generar cambios tendientes a mejorar la -- organizacion y métodos de trabajo.

.Juicio: Habilidad para coordinar y llevar a cabo en forma ordenada las actividades del puesto.

.Comprension verbal oral: Habilidad para entender ideas expresadas en palabras habladas.

.Comprension verbal escrita: Habi-- lidad para entender ideas expresa-- das en palabras escritas.

.Memoria de detalles: Habilidad pa-- ra describir métodos constituyen-- tes de un objeto o evento en fun--- ción del tiempo.

.Capacidad de análisis y síntesis: Utilización de métodos inductivos y

deductivos para la ejecución del --  
trabajo desempeñado.

.Desenvolvimiento social: Habilidad  
de relacionarse con grupos y perso-  
nas: buen trato al público, dispo-  
sición a cooperar, escuchar, etc.

.Trabajo bajo presión: Habilidad de  
responder adecuadamente en momentos  
que requieren de mas de dos solu-  
ciones inmediatas de trabajo.

.Resolucion de problemas: Habilidad  
que se requiere del ocupante de un  
puesto para resolver y/o tomar de -  
decisiones satisfactorias ante --  
problemas que se le presenten en el  
trabajo.

.Manejo de Números: Habilidad para -  
realizar operaciones con números;  
implica rapidez y exactitud en las  
operaciones de tipo mecánico, tales  
como verificación de sumas, restas,  
etc.

.Asertividad: Repertorios conduc-  
tuales que le permiten al individuo  
reducir el nivel de ansiedad que --  
presenta en situaciones inter per-  
sonales permitiendo una comunica-  
ción mas amplia y exitosa, expre-  
sando sentimientos positivos de --  
afecto, aprecio y autorespeto al --  
confrontarse con otros.

.Autocontrol: Habilidad mediante la  
cual un individuo altera o mantiene  
su conducta en ausencia de soportes  
externos inmediatos.

.Manejo de autoridad: Habilidad de  
un individuo autoriad para delegar

responsabilidades y que estas se cumplan por sus subordinados.

.Esfuerzo Intelectual: Intensidad y continuidad de la atención y concentración que se requiere para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

.Esfuerzo Físico: Fatiga o cansancio físico producido por las labores y responsabilidades inherentes al puesto.

#### V. CONDICIONES DE TRABAJO

37. Marque con una "X" el medio en que desempeña su trabajo.

	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				

40. Especifique si Ud. tiene que soportar:

Olores	_____
Humedad	_____
Resequedad	_____
Corrientes	_____
Frío	_____
Calor	_____
Ruido	_____
Cambios bruscos de temperatura	_____
Espacios reducidos	_____
Materiales químicos	_____
Acidos	_____
Humos	_____
Grasas	_____
Vapor	_____

Lugares altos \_\_\_\_\_  
 Objetos movibles \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

39. Su trabajo se desarrolla en: (marque el porcentaje).

75%-100% 50%-74% 25%-49% 24% Eventual

Interior

Exterior

Entrar y salir

En máquinas

En vehículo

Otro

40. Tiene que tener una posición: (marque el porcentaje en tiempo).

75%-100% 50%-74% 25%-49% 24% Eventual

Caminar

Agacharse

Estar de pie

Subir y bajar

Cargar

Correr

Conducir

Sentado

Otros

41. En su trabajo esta expuesto a: (marque la posibilidad de ocurrencia).

75%-100% 50%-74% 25%-49% 24% Eventual

Caídas

Choques eléctricos

Mutilaciones

Quemaduras

Golpes

Raspaduras

Resbalamientos

Otros

42. Enfermedades a las que esta expuesto:

75%-100% 50%-74% 25%-49% 24% Eventual

Alergias

Oído

Vista

Sistema  
respira-  
torio

---

Sistema  
nervioso

---

Sistema  
digestivo

---

Otras

## VI. POLITICAS DE LA EMPRESA

43. Conocimientos mínimos para el puesto

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

44. Experiencia mínima

---

45. Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Otro

---

46. Sexo F ( ) M ( ) No importa ( )

47. Idioma (grado de dominio) \_\_\_\_\_

48. Escolaridad mínima \_\_\_\_\_

49. Edad: mínima \_\_\_\_\_ máxima \_\_\_\_\_

50. Sueldo: mínimo \_\_\_\_\_ máximo \_\_\_\_\_

51. Documentos requeridos \_\_\_\_\_

52. Radique en \_\_\_\_\_

53. Viajar: Si ( ) No ( )

- a) Nivel nacional \_\_\_\_\_  
b) Nivel internacional \_\_\_\_\_

54. Horario: Días de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Horas de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

55. Tipo de contrato

- a) Eventual: Obra determinada ( )  
                  Tiempo definido ( )  
b) Tiempo indefinido ( )  
c) Otro \_\_\_\_\_

56. Requisitos físicos \_\_\_\_\_

57. Conductas deseables \_\_\_\_\_

58. Otros requisitos \_\_\_\_\_

59. Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

60. Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_

61. Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

62. Fecha de análisis \_\_\_\_\_

63. Analizó \_\_\_\_\_

64. Vo. Bo. Jefe inmediato superior \_\_\_\_\_

65. Conforme

\_\_\_\_\_  
Dirección