

85
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DEFINICION DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD
EN LA EMPRESA "AINSA AVALUOS S.A. DE C.V."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

GUILLERMO GARCIA CRUZ



DIRECTOR DE TESIS: DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES

ASESOR DE TESIS: PROF. JUAN VARELA JUAREZ

MEXICO, D. F.

1995

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 Victor Hugo, mi hijo,
con todo el amor y ternura
que solo él puede inspirar....

A mis padres y hermanos,
con profundo respeto y
agradecimiento.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis de Puestos y Niveles de Responsabilidad. 6	
A) Antecedentes históricos, 6	
B) Definición de conceptos, 15	
C) Técnicas y metodología, 18	
D) Determinación de niveles de responsabilidad, 24	
Capítulo II. Estrategia de Investigación.....	26
A) Objetivo general, 26	
B) Objetivos particulares, 26	
C) Población, 26	
D) Lugar, 26	
E) Materiales e instrumento, 27	
F) Hipótesis, 27	
G) Procedimiento, 27	
Capítulo III. Resultados	31
A) Problemas en la implementación del Análisis de Puestos, 32	
B) Estadísticas, 33	
C) Integración del Manual, 41	
D) Presentación del Manual a los directivos, 43	
Capítulo IV Análisis de Resultados.....	45
A) Hipótesis, 45	
B) Población, 47	
C) Técnicas y método, 48	
D) Propuestas y alternativas, 49	
Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	53
Anexos.....	54
Anexo 1. Cuestionario.....	54
Anexo 2. Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad.....	60

INTRODUCCION.

En la década de los 80's la economía del país tuvo que enfrentar grandes problemas económicos, entre ellos las altas tasas de inflación, que llegaron a niveles del 160% . El peso perdió poder adquisitivo y los estados financieros de las empresas no revelaban su verdadera situación económica. Como consecuencia se empieza a dar más atención a la revaluación del activo fijo de los grandes grupos industriales. Esto permitiría tener indicadores más precisos del monto de sus capitales invertidos.

Esta medida se hizo obligatoria para todas aquellas empresas inscritas en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios que ofrecían sus valores públicamente con el fin de captar recursos de ahorro interno y externo para encausarlos a la inversión productiva.

Con esto las empresas financiaban su expansión mediante miles de ahorradores, vendiendo acciones u obligaciones, en México y en el extranjero, cuyo valor esta respaldado entre otros conceptos por los activos de las empresas emisoras.

El organismo encargado de implementar y regular las técnicas valuatorias, es la Comisión Nacional de Valores en coordinación con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, apegados a los siguientes fundamentos normativos:

1.- Ley del Mercado de Valores.- El artículo 41 de la Ley del Mercado de Valores, II bis, señala la obligatoriedad de las empresas emisoras de valorar sus activos fijos por conducto de valuadores independientes, que cumplan los requisitos de solvencia moral y económica, capacidad técnica y administrativa: Experiencia mínima de 3 años en la realización de avalúos de activos fijos para poder obtener la autorización de valuadores, además de no participar en el capital o en los órganos de administración de entidades valuadas, ni de tener relación de dependencia con las sociedades a las que puedan prestar sus servicios.

2.- Ley General de Sociedades Mercantiles.- Por su parte, la Ley General de Sociedades Mercantiles dispone en su artículo 116, que tratándose de reservas de valuación o de revaluación de Sociedades Anónimas que emitan, acciones, estas deberán estar apoyadas en avalúos efectuados, por valuadores independientes autorizados por la Comisión Nacional de Valores, instituciones de crédito o corredores públicos titulados.

Recientemente, se han aprobado por el Congreso de la Unión varias iniciativas para actualizar diversas leyes que rigen el sistema financiero con el propósito de modernizar el mercado fortaleciendo el ahorro nacional y dar competitividad al sector interior frente al exterior.

Se trata de eficientar la dinámica de la inversión productiva a través de un eficaz sistema financiero que alcance niveles de competencia internacional como lo contempla el Tratado de Libre Comercio.

Estas modificaciones fueron publicadas en el diario oficial el 23 de Julio de 1993.

En este contexto la actividad valuatoria, junto con las compañías que prestan este servicio, no son ajenas al proceso modernizador que el país esta experimentando.

Hoy, frente a los cambios y perspectivas de la economía y del sistema financiero, las empresas valuadoras tienen que modernizarse. Estos cambios implican no solo la renovación de recursos materiales o la adquisición de tecnología de punta para prestar un mejor servicio y ser más competitivos, sino también la actualización y modernización de las técnicas para la Administración de Recursos Humanos, que son factores determinantes en el desarrollo interno de las empresas y consecuentemente del país.

La compañía "AINSA AVALUOS." tiene una experiencia, de mas de 20 años en el mercado trabajando para los grandes grupos industriales lo que la hace una de las compañías valuadoras con mayor prestigio y reconocimiento en casi todo el país.

Tiene oficinas en Monterrey, Guadalajara, Tampico, Torreón y México, por lo que su mercado es muy amplio. La oficina central se encuentra en la ciudad de México. Esta cuenta con una plantilla actual de aproximadamente 150 empleados, que la clasifica como una empresa mediana.

Como muchas empresas en el país, la modernización y el desarrollo que se ha venido comentando, todavía no se orienta hacia la Administración de lo Recursos Humanos, ya sea porque las prioridades para compañías de este tamaño son de otra índole o por desconocer los grandes beneficios al implementar técnicas para la Administración de Personal como el Análisis de Puestos. Al respecto, Agustín Reyes Ponce señala algunos de estos beneficios:

- 1.- El Análisis de Puestos, señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- 2.- Ayuda a establecer repartir y mejorar las cargas de trabajo.
- 3.- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- 4.- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- 5.- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- 6.- Facilita la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa (Reyes Ponce, 1966; P.27).

Lo que se propone entonces para contribuir al desarrollo integral de esta compañía valuadora y hacer que se reconozca la utilidad de la Psicología aplicada, es la técnica denominada "Análisis de Puestos" que permitirá crear definiciones más objetivas de cada puesto para los diferentes niveles de responsabilidad ubicados dentro del organigrama de la empresa y que en conjunto integran el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad.

Como marco de referencia a lo antes mencionado podemos empezar por definir algunos términos como son:

a) **Puesto:** " Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo" (Arias Galicia, 1973; P. 173).

b) **Análisis:** "Método lógico, que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas". Así pues, el análisis de un puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos, (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema en que se encuentra enclavado (Arias Galicia, 1973; P. 177).

Resumiendo lo anterior, el Análisis de Puestos, es la técnica empleada para separar y ordenar sistemáticamente los elementos de un puesto.

Al respecto la Ley Federal del Trabajo menciona en sus artículos 25, fracción III, 47, fracción XI, y 134, fracción IV, la necesidad de hacer una definición precisa y clara de las actividades a desarrollar en cada puesto con el fin de tener bases que permitan regular la relación entre patrones y trabajadores, aunque este enfoque está orientado mas hacia las posibles causas de conflicto en las relaciones laborales, dejando de lado la definición objetiva de las funciones del puesto.

Por otro lado existe la necesidad de una satisfacción social, como lo menciona Fernando Arias Galicia, en el sentido de reflexionar acerca del tiempo que el trabajador le dedica a sus labores y durante el cual no puede dejar de lado características propias como personalidad, intereses y sentimientos; por lo tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario al trabajador le molesta o no esta contento con sus labores se tendrá a un individuo insatisfecho, que sólo será un elemento más dentro de la unidad productiva.

Es por esto que urge determinar el contenido de cada puesto, características y requisitos, a fin de armonizar los intereses de este con el trabajo deseado. (Arias Galicia, 1975; P.175).

Por lo tanto el Análisis de Puestos permite asegurar que las actividades de las áreas de Recursos Humanos y Personal, realmente estén relacionadas con el puesto y sean legalmente definibles.

De su metodología podemos mencionar que el primer paso consistió en convencer a los directivos de la empresa de los beneficios que se pueden obtener al implementar un Análisis de Puestos en la organización.

En segundo lugar, se precisó el objetivo general que en este caso es: "La definición de niveles de responsabilidad en una empresa valuadora".

Posteriormente se eligió un método para reunir la información referente a cada puesto. Algunos de los más usuales son los siguientes:

- 1) Observación directa.
- 2) Entrevistas.
- 3) Conferencias y supervisión.
- 4) Índices críticos.
- 5) Muestreo de trabajo.
- 6) Cuestionarios y puntos de control.
- 7) Combinación de métodos.

Una vez reunida toda la información se procedió a su análisis y evaluación, para que se pudiera elaborar el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad, que es en sí el producto final del estudio, el cual lleva observaciones como son, las conclusiones y consideraciones que se consideren pertinentes.

Por último se hizo una presentación del trabajo final a los directivos de la empresa para cualquier aclaración o duda y así concluir de manera formal con la investigación.

CAPITULO I

ANALISIS DE PUESTOS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

A) Antecedentes históricos:

Antes de mencionar los estudios registrados acerca del Análisis de Puestos es justo recapitular lo escrito por algunas personas que comenzaron a identificar y registrar los procesos del análisis del trabajo, partiendo de la siguiente premisa.

Si decimos que el análisis y medición del trabajo comprende el análisis del método y medición del trabajo, entonces debemos empezar por mencionar los primeros casos registrados de estudios donde se describen los tiempos necesarios para desarrollar una tarea y la forma en que debería ser desempeñada la misma.

Entre otros muchos personajes que escribieron acerca del estudio del trabajo podemos mencionar a los siguientes:

Walter of Hendley quien vivió en la primera mitad del siglo XIII A.C, el escribió un trabajo para su hijo donde le recomendaba vigilar sus tierras, su ganado, sus siembras y sus trabajadores; decía que los sirvientes debían ser seleccionados e instruidos para realizar mejor su trabajo (H. Atkinson, 1919 Engineering and Industrial Magnament.)

Esto nos puede dar una pequeña idea de como la administración ya se venía aplicando desde la época medieval talvez no de manera tan consciente ni elaborada pero comenzaban a darse los primeros destellos acerca del análisis del trabajo y en consecuencia de la administración.

Leonardo de Vinci escribió sobre algunas estimaciones hechas por él, acerca de la actividad de palear tierra de un lugar a otro, que se podría considerar como el primer antecedente en la medición del trabajo humano (S.J. Noel Brown, Work Study and Management Services 1969, 13, 816).

Charles Babbage (1815-1842), además de atribuirsele la invención de la primera computadora digital, en ese entonces mecánica, también trabajo en el uso de máquinas y en su manejo por los seres humanos.

El tenía la convicción de que los principios de la organización podían ser aplicados en todas las áreas donde la coordinación y el esfuerzo humano eran indispensables para lograr metas comunes. Recorrió Inglaterra y Europa haciendo visitas a talleres y fabricas para familiarizarse más con los procesos de manufactura. Sugirió que la administración debería encargarse de determinar cuantas veces por hora se realizaba cada operación, calcular el costo preciso de cada proceso, que la tarea tenía que dividirse en esfuerzo mental y esfuerzo físico, además de que el trabajador tendría que recibir una compensación proporcional a su propia eficiencia y a la del negocio. Babbage insistía en la importancia que tenía la división de la tarea en operaciones separadas ya que se podría obtener una mayor utilidad mediante la especialización, además de reducir significativamente el tiempo necesario para asimilar un proceso, aumentando así la destreza física.

Como puede observarse, Babbage ya tenía una teoría bastante bien elaborada de los principios del análisis y medición del trabajo aunque se le critico el hecho de hacer sus observaciones al trabajador de manera secreta, que después de todo fue muy común este tipo de observaciones en aquella época.

Boulton, Watt and Sons, firma dedicada a la fabricación de máquinas de vapor "Watt", en 1800 ya utilizaban prácticas modernas de administración como la investigación de mercado y los pronósticos de planeación de sitios de localización, estudios de distribución de maquinaria basados en el flujo necesario de trabajo, niveles de producción preestablecidos, planeación de producción y aplicación de control de costos, adiestramiento a los empleados, análisis y medición del trabajo e incentivos, además de un programa de beneficio para los empleados.

Esta firma puso particular atención en las condiciones de trabajo dentro de la fábrica, se pintaron las paredes de blanco, se construyeron casas para los trabajadores, se daban aumentos de sueldos periódicamente, etc.

Se contaba con un detallado sistema de contabilidad que detectaba los desperdicios y la falta de eficiencia que permitía registrar los salarios de los trabajadores por tarea, el costo de cada máquina, los resultados en los cambios de producción y para determinar las nuevas tarifas de los salarios basados en los resultados obtenidos.

Posteriormente, a fines del siglo XIX, surgen de manera más formal los primeros trabajos acerca del análisis del trabajo hechos por Frederick Winslow Taylor (1880-1910). Dichos trabajos fueron llamados "estudios de tiempos y movimientos".

Taylor fue una persona muy hábil, ya que entró a trabajar a la compañía Mitvale Steel Company como obrero en el taller de máquinas y en tan solo ocho años ascendió de obrero a tomador de tiempo, maquinista, jefe de cuadrilla de máquinas, encargado, ayudante de ingeniero en jefe y finalmente en 1887, contando con 31 años de edad, a ingeniero en jefe además de obtener la maestría en ingeniería en el Stevens Institute.

Taylor pudo observar muchos defectos en la administración y, precisamente gracias a que el había comenzado desde obrero en la empresa, esto le daba una visión muy completa sobre el trabajo y las fallas que la administración del mismo tenía. Se dio cuenta que las decisiones de la administración descansaban sobre bases empíricas de evaluación, experiencia anterior, intuición y aún en corazonadas, cosas que desgraciadamente se siguen dando sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Al tratar de implantar un método que aumentara el rendimiento en la producción, Taylor se dio cuenta de que no podía ser exclusivamente responsabilidad del trabajador, sino que debían determinarse estándares de producción tratando de identificar en que consistía el trabajo razonable de un día. Al tratar de precisar esto, se apoyó en un cronómetro que le permitiría el registro de los tiempos necesarios para determinar los diferentes procesos, se encontró con que una sola medición de las tareas no bastaba para determinar el tiempo necesario para poder realizarlo, entonces tuvo que hacer más divisiones dentro

de la misma tarea a las que denominó ciclos, que al ser medidos respectivamente podían ser confiables para determinar los tiempos a los cuales podrían ajustarse los trabajadores para ser más eficientes.

Lo único criticable de esto, es que Taylor escogió a los hombres más competentes para ser observados y hacer una medición de su trabajo, por lo que se podía considerar que los niveles registrados eran superiores al término medio, de ahí la oposición hacia su método.

También se propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia de los trabajadores.

Además determinó el tiempo mínimo en que un operario podía realizar una tarea y lo llamo tiempo norma; el trabajador recibía un incentivo o premio adicional si terminaba la tarea asignada dentro de un tiempo norma, pero si no alcanzaba a hacer su trabajo en el tiempo establecido perdía su premio adicional, además del precio por destajo por cada pieza que no hubiera hecho.

Los críticos de Taylor cuestionaron también esta forma de asignar incentivos ya que consideraban injusto que se le descontara al trabajador por cada pieza no producida porque las mediciones de Taylor se hicieron tomando como base las observaciones o mediciones de trabajo hechas a los obreros mas diestros, por lo tanto, los tiempos norma establecidos no se apegaban a la realidad. Pero Taylor sabía perfectamente que esto no era injusto ya que el trabajador restringía su rendimiento cuando menos en una tercera parte al ser observado para obtener mayores incentivos a la hora de hacer su trabajo normalmente.

La filosofía de Taylor puede dividirse en tres partes:

- 1.- Las mejoras en la administración de la producción que surgieron de la aplicación de métodos científicos.
- 2.- Los sistemas de pago diseñados para producir un trabajo "un trabajo diario justo, por un pago diario justo".

3.- Un gran diseño para una sociedad industrial que produciría mejores niveles de vida (R. Currie, 1979; P.32).

Paralelamente a los estudios de Taylor se dan a conocer los trabajos realizados por el matrimonio de los Gilbreth acerca de los "micromovimientos", que consistían en determinar los movimientos básicos para realizar una tarea, apoyados en la "cronocilografía", que permitía determinar la rapidez de los movimientos.

El primer trabajo de Frank Bunker Gilbreth consistió en la colocación de tabiques empezando a desarrollar con esto la medición del trabajo. Gilbreth diseñó un método que permito reducir los movimientos necesarios para pegar tabiques de 18 a 5 movimientos y en un caso hasta 2, aumentando con esto el rendimiento por persona dedicada a esta tarea de 120 a 350 tabiques por hora.

Posteriormente Gilbreth se dedicó a la consultoría analizando el desperdicio de esfuerzo y formas de trabajo obsoletas, recomendando algunas medidas para hacer más eficiente el trabajo.

Básicamente su método estaba formado por 4 etapas:

- 1.- Definir la situación existente, anotando todo lo que pudiera tener algún efecto sobre la tarea y su ejecución.
- 2.- Analizar la tarea utilizando el equipo especial que se había diseñado o adaptado para este propósito, y aplicar uno de los varios sistemas de análisis que había creado.
- 3.-Examinar los resultados de estos análisis, eliminando las partes del trabajo que eran innecesarias, combinando distintas partes cuando era posible y si lo consideraba practico, diseñando equipo que reduciría más aún los movimientos para realizar la tarea.
- 4.- Tomar lo que quedaba de la tarea, para sintetizarlo en un nuevo método de la tarea, que era, para él, la mejor forma de realizar el trabajo en las condiciones existentes (R. Currie, 1979; p: 36).

Para poder hacer la medición exacta de los movimientos, Gilbreth inventó un contador de centelleo, que era un reloj capaz de registrar tiempos de $1/2000$ de segundo, apoyado con una cámara fotográfica, con el propósito de analizar y mejorar las secuencias de los movimientos.

Utilizando este tipo de películas el matrimonio Gilbreth pudo construir modelos tridimensionales de los movimientos para su estudio y análisis. Para poder seguir claramente los movimientos dentro de la película, se sujetaba a la mano de operador una luz eléctrica y se tomaban varias fotografías de tiempo a la impresión que se obtenía de esto Gilbreth la denominó "ciclógrafo" ó "curvígrafo", el cual mostraba en trazos luminosos el patrón de movimientos empleados en la realización de determinada tarea. Pero como no era posible a partir de estas líneas determinar la dirección y velocidad de los movimientos, se hizo una pequeña modificación al agregar un interruptor para que la luz se pudiera fotografiar intermitentemente y así poder determinar la aceleración, desaceleración y la dirección del movimiento, por lo largo creciente o decreciente de la raya de luz por la dirección de la cola formada por la luz en movimiento. Finalmente llamó Gilbreth a este método "cronocilografía".

Otro de los sistemas inventado por Gilbreth para analizar el trabajo fue el de la gráfica de flujo de proceso, la cual se dividía en 5 elementos básicos: de operación, inspección, transportación, almacenamiento y demoras.

También estableció los principios de la economía de movimientos a través de los estudios en campo, estableciendo reglas para realizar mejor una tarea. Esto consistía básicamente en determinar los movimientos necesarios para hacer un trabajo y cuales no lo eran. Además identificó dos factores relativamente indefinibles, el trabajador y el ambiente en el que se desarrollaba el trabajo.

Para tratar de resolver esto, identificó una serie de características que debería tener el trabajador para realizar su labor de manera más eficiente, valiéndose de su propia experiencia y de la de otros en el mismo campo. Algo parecido hizo con los posibles ambientes que podrían afectar el rendimiento del trabajador.

A principios del siglo XX surgen nuevas teorías opuestas a los trabajos que Taylor había desarrollado, como la del francés H. Fayol (1966), quien sugiere un método para obtener una serie de conocimientos por medio de la observación e interpretación de los hechos. Fayol enfoca más sus trabajos a la eficiencia, pero en toda la organización que fue algo que Taylor ya había planteado en los "Principios de la Administración Científica", pero que finalmente fue Fayol quien recibió el crédito.

Hubo todavía mas opositores a la escuela de Taylor al opinar que este solo trataba de obtener más rendimiento de los trabajadores y que sus métodos no eran científicos.

Como consecuencia surge una escuela denominada "Relaciones Humanas" (1932), con Elton Mayo al frente, su formación psicológica lo hacen orientar sus estudios hacia las condiciones ambientales y a las relaciones sociales.

A través de los estudios realizados en Hawthorne (1927-1932), E. Mayo concluye que la motivación del trabajador no siempre tenía una relación directa con el aspecto económico, encontrando que además existían otros motivadores para que el trabajador fuera eficiente, como las relaciones informales que se daban entre los individuos y sus jefes; esto hacia más estrecha la colaboración de grupo y se veía reflejado en el aumento de la producción. Se deberían tomar en cuenta tanto las condiciones fisiológicas como las psicológicas y sociales del trabajador para tener una mayor productividad y hacer que el individuo se sienta más satisfecho en lo personal.

Posteriormente surgen las teorías motivacionales, que partían del hecho de que aunque el trabajo poco a poco se iba humanizando, de todos modos las tareas se tenían que desempeñar una a una como un proceso, originando diferentes reacciones en el trabajador aún así estos se desempeñaban bajo los mismos estímulos. Las teorías motivacionales trataban de dar explicación a los motivos que impulsaban el comportamiento humano.

A. Maslow (1954), establece una teoría denominada "Jerarquía de Necesidades Humanas", donde establece que el ser humano para llegar a una autorrealización requiere de satisfacer necesidades primarias como las fisiológicas y de seguridad. Posteriormente satisfacer necesidades secundarias o de alto nivel como sociales, estima y autorrealización, siendo estas últimas las que requieren de un ciclo motivacional más largo.

Por otro lado, F. Herzberg (1960), nos dice que la motivación del hombre surge a través de dos tipos de factores, unos que el denomino "higiénicos" o insatisfactorios y los otros "motivadores" o satisfactorios. Los primeros se relacionan con el ambiente que rodea al individuo dentro y fuera del trabajo, y los segundos, relacionados con el contenido del trabajo también dentro y fuera del círculo laboral.

D. McGregor (1960), expone sus teorías "X" y "Y", donde la primera tiene un enfoque tradicionalista al concebir al individuo como una persona que solo alcanzará los objetivos marcados por la empresa estando bajo una estrecha supervisión, la segunda que toma en cuenta la naturaleza humana al considerar al hombre como un ente capaz de desarrollar toda su potencialidad cumpliendo con los objetivos del puesto y a la vez satisfaciendo sus necesidades propias.

En el año de 1964, aparecen las teorías de R.Blake y J.S. Mouton a las que llamarón "rejilla gerencial", la cual consistía en la relación que existe entre el líder y sus colaboradores. Dirigir de manera óptima delegando funciones de acuerdo a los objetivos de cada puesto para que las personas pudieran cumplir satisfactoriamente de acuerdo a la dirección o liderazgo al cual

estén subordinados dentro de la organización.

Hersey y Blanchard retoman este modelo y agregan un concepto más; "madurez", Esto significaba que además de requerir gente capaz para el trabajo se requería de líderes o gerentes que pudieran reconocer la capacidad de sus colaboradores para poder dirigirlos a la toma de decisiones propias, congruentes con los objetivos de la organización.

También aparece una teoría llamada "administración por objetivos", donde las metas de la organización son definidas junto con los jefes, pero las responsabilidades son específicas para cada puesto en base a los resultados esperados, tomándose estos últimos como patrones para medir el desempeño.

A partir de todas estas teorías surge lo que conocemos como "desarrollo organizacional", dirigido a cumplir los objetivos de los empleados y de la organización. Plantea un sistema retroalimentado de subsistemas propios de la organización para poder definir niveles de responsabilidad y toma de decisiones creando conciencia y a la vez incentivar la cooperación de grupo para alcanzar lo que en la actualidad se conoce como "calidad total", que requiere además de un cambio que ayude a mejorar las organizaciones y sus recursos ya sean humanos, tecnológicos o materiales.

Hasta aquí se han expuesto los antecedentes históricos que nos dan un panorama general del tema que nos ocupa: "El Análisis de Puestos", pudiendo observar la estrecha relación que existe entre la administración y la psicología siendo esta última cada vez más necesaria ya que en el estudio del trabajo se han incluido además de los aspectos físicos y económicos del trabajo, aspectos sociales, intelectuales, técnicos, culturales y psicológicos que necesariamente implican la combinación de estas dos ciencias, con el fin de influir en la conducta laboral, tratando de crear ambientes y programas que originen patrones de comportamiento para que el trabajador cumpla con los objetivos de su puesto y que paralelamente conlleve a la satisfacción personal del individuo.

B) Definición de conceptos:

Antes de mencionar los conceptos más importantes relacionados con el análisis de puestos es necesario dar el significado etimológico de los siguientes términos:

1.- **Análisis:** La palabra análisis tiene su origen en el griego "Analyein", que significa desatar, esto es, la separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.

2.- **Puesto:** Proviene del latín "Positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa o persona.

Ahora mencionaremos lo que nos dicen algunos de los autores dedicados al estudio de la Administración de Recursos Humanos y Personal.

Heneman define al "puesto" como el conjunto de tareas que pueden ser desempeñadas por un solo individuo para producir algún servicio o producto proporcionado por la organización (G. Heneman, 1987; P.92).

Arias Galicia nos dice al respecto que el "puesto" es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal (Arias Galicia, 1973; P.177).

También coinciden con esta última definición Agustín Reyes Ponce y Samuel Romero Betancourt.

En las definiciones anteriores podemos encontrar algunos conceptos que sería interesante definir por separado antes de entrar a dar una definición completa de lo que es el Análisis de Puestos.

Conjunto de operaciones.- Se define como todas y cada una de las actividades que realiza el individuo en su trabajo, ya sea en forma periódica o eventual.

Cualidades.- Son las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.

Responsabilidades.- Es el compromiso que todo individuo asume al integrarse a una actividad laboral, para con el equipo, herramienta o personal.

Condiciones.- Se refiere al conjunto de situaciones del medio en las cuales el trabajador se deberá desempeñar como son, iluminación, polvo, temperatura, ruido, etc.

Trabajo específico e impersonal.- Esto quiere decir que cada puesto requiere de ciertas aptitudes físicas, conocimientos, destrezas y habilidades que son necesarias para llevar acabo determinadas operaciones específicas inherentes al puesto, y dichas operaciones pueden realizarse continua o eventualmente; en este sentido es que se dice que el puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal.

Existen algunos otros conceptos que aunque no se incluyen dentro de la definición de análisis propuesta por Arias Galicia, si serán empleados durante el desarrollo de este trabajo por lo que no esta de más comentarlos de una vez.

Ocupación.- Arias Galicia la define como el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos y que tienen entre si íntima relación funcional, por ejemplo: La ocupación de "valuador" donde los puestos pueden ser.

- a) Valuador mecánico.
- b) Valuador eléctrico.
- c) Valuador civil.

Podemos decir entonces que la diferencia entre la ocupación y el puesto es la que se da entre el género y las especies que lo componen.

Título del puesto.- Es el término que se asigna a todo el conjunto de operaciones y requisitos que integran un puesto de preferencia debe comprender solo unas cuantas palabras pero que evoquen en las personas una idea clara de todos los elementos que conforman el puesto.

Es interesante comentar que lo que hoy conocemos como el Análisis de Puestos en un principio se denominó "Análisis del Trabajo" y es claro el porque de la diferencia en los conceptos ya que los primeros estudios realizados al respecto fueron trabajados por gente con una formación educativa en el área de ingeniería que necesariamente tenía un enfoque distinto al de un

psicólogo por ejemplo, lo importante en aquel entonces era producir más con menos recursos de ahí el hecho de hacer estudios enfocados específicamente al trabajo, de hecho hoy en día se siguen dando este tipo de trabajos con lo que en ingeniería se conoce como "Análisis de Tiempos y Movimientos".

El análisis de puestos empieza a darse como tal cuando poco a poco van integrándose al análisis del trabajo aspectos sociales, intelectuales, culturales y psicológicos que hacen necesaria la participación de la psicología del trabajo para estudiar y definir factores internos como son, personalidad, motivación, valores, emociones, etc. Además de los factores externos como destrezas, habilidades, relaciones sociales, etc. Ahora sí, ya que tenemos definidos los principales conceptos a manejar en la definición del "Análisis de Puestos" podemos mencionar algunas definiciones al respecto.

Según el Training and Reference Manual for Job, Análisis del Trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de tareas que comprende un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidad y responsabilidades requeridos del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian su trabajo de todos los demás (Training and Reference Manual for Job. June, 1944).

E. Lanham nos dice que el Análisis del Trabajo es la definición y estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza, con objetivo de determinar sus requerimientos desde el punto de vista organización.

Por lo tanto el análisis del trabajo, no incluye solamente un estudio completo del mismo, sino también un análisis de condiciones y de el ambiente en que se realiza (E. Lanham, 1955; P.163).

Arias Galicia define al análisis de puestos como un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc), que debe satisfacer la persona

que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado (Arias Galicia, 1973; P.177).

Retomando todo lo anterior y solo como una forma de integración de todos los conceptos antes mencionados a continuación se expone una definición de "Análisis de Puestos". Es una técnica utilizada en la Administración de Recursos Humanos y Personal que implica un proceso de investigación para separar y distinguir las cualidades, conocimientos, responsabilidades, requisitos y condiciones bajo las cuales se deberá desempeñar un trabajo con el objetivo de hacer definiciones claras precisas y objetivas de las características particulares de cada puesto.

C) Técnicas y metodología para el Análisis de Puestos:

En la definición antes mencionada sobre el Análisis de Puestos se comentó que es una técnica que nos permite describir de manera clara y sencilla los puestos y niveles de responsabilidad que integran una organización. Al respecto, Elba Gama (1992), menciona cinco pasos para llevar a cabo el Análisis de Puestos.

1.- Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión; esto quiere decir, que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en la forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible a través de una entrevista o por medio de otros métodos como observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.

2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.

3.- Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto.

4.-Realizar un informe final con los datos obtenidos en el Análisis de Puestos.

5.- Archivar los resultados de los Análisis de Puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio (Gama E, 1992; P. 59 y 60).

METODOLOGIA:

De todo Análisis de Puestos obtenemos como resultado una descripción y una especificación de puestos. La primera describe las tareas y comportamientos asociados con el desempeño del puesto; la segunda nos menciona las características del empleado tales como conocimiento, destrezas, y habilidades que son necesarias para un buen desempeño.

Por lo tanto podemos decir que la descripción de un puesto implica un enfoque orientado hacia la tarea, mientras que la especificación de un puesto surge de un enfoque orientado hacia la persona; consecuentemente, la metodología dependerá de la técnica empleada para llevar a cabo el Análisis de Puestos de las cuales Heneman (1987) menciona las siguientes.

1) Observación directa.- Esta técnica reúne la información basada en un estudio intenso y directo sobre el trabajo que esta desempeñando el empleado, por parte de un analista de puestos capacitado para poder registrar toda la información de manera objetiva; este método se utiliza más frecuentemente para estudiar ciclos de trabajo de tiempos relativamente cortos como son los puestos de producción o de artesanos especializados ya que en estas ocupaciones el trabajo esta más directamente relacionado con objetos y no con razonamientos abstractos por lo tanto son más fácil de identificar los efectos inmediatos de sus comportamientos.

2) Entrevista.- Este método está basado en la información que el tenedor del puesto pueda proporcionar al entrevistador respecto a comportamientos o características personales. Las entrevistas deben estar estructuradas de tal forma que se puedan hacer preguntas similares respecto a los puestos, siendo

obligación del analista familiarizarse con el puesto antes de realizar la entrevista. Se recomienda que dos analistas entrevisten a algunos encargados de puestos para comprobar el grado de confiabilidad de los datos obtenidos de parte de los tenedores del puesto.

3) Conferencias y supervisión.- Cuando exista cierta incertidumbre acerca de la información que se pueda obtener ya sea por el método de observación o de entrevista, se pueden utilizar las conferencias de supervisión, donde el analista orienta la discusión de tal manera que le permita identificar los comportamientos necesarios para poder inferir las características personales deseadas que conduzcan al desempeño del puesto que se está examinando.

4) Incidentes críticos.- Esta técnica requiere principalmente de la participación de los supervisores y particularmente está orientada a la tarea. Aquí los supervisores llevan un registro del comportamiento de los empleados o trabajadores que han desempeñado su puesto satisfactoria o no satisfactoriamente. Se recomienda utilizar este método donde los ciclos de trabajo son relativamente largos o cuando el desempeño del tenedor del puesto repercute directamente sobre los objetivos organizacionales.

Es muy importante que el supervisor sepa valorar la importancia de la motivación de ellos para con los subordinados ya que de esto dependerá el éxito de esta técnica.

5) Muestreo de trabajo.- Consiste en hacer registros de los comportamientos deseados de cualquier tenedor de un puesto determinado; estos registros pueden ser de dos tipos, transversal y longitudinal. En el primero se registran las actividades del puesto de varios tenedores de éste al mismo tiempo, esto nos puede dar una panorámica bastante buena del puesto en general. Por ejemplo podríamos registrar las observaciones hechas del comportamiento de un día de 15 gerentes de proyecto; los datos obtenidos podrían darnos indicadores bastante confiables de lo que cubre la totalidad del puesto. El muestreo longitudinal se

puede llevar acabo si son pocas las personas que realizan un trabajo específico, la observación de estos puestos se podrá hacer por separado. Retomando el ejemplo anterior, el gerente de proyecto podría ser observado en un día tomado de un total de 30 días al azar durante todo un año para poder obtener una descripción del puesto.

6) Cuestionario y puntos de Control.- La diferencia que existe entre estos dos es un tanto en la forma en como están estructurados. Por un lado los cuestionarios están sujetos a la información que el tenedor del puesto pueda dar respecto de la descripción de las tareas, destrezas conocimientos y habilidades que requiere su puesto y por otro lado el listado de puntos de control ya cuenta con ciertos parámetros bajo los cuales deberán desempeñarse los puestos que se están analizando.

Los listados o puntos de control requieren que quien los está contestando indique si ejecutan o no los comportamientos anotados o cualquier otro aspecto requerido como habilidad, conocimientos, la frecuencia con que se desarrolla la tarea además de la importancia que tiene para el desempeño general del puesto.

De los dos anteriores, el más reciente es la lista de comprobación. Una lista de comprobación por lo general contiene 200 o más conceptos que el tenedor del puesto deberá examinar.

Una vez aplicada esta lista de comprobación a un buen número de empleados o trabajadores, las respuestas que están muy relacionadas se agrupan y apoyados en métodos estadísticos se determinan factores que representen dimensiones fundamentales comunes de tareas o características personales.

7) Combinación de métodos.- Se refiere a la posibilidad de combinar diferentes métodos para la recopilación de información, y esto dependerá de las características de el estudio que se pretenda.

Al llevar a la práctica un Análisis de Puestos podemos caer en una serie de errores que sería bueno comentar y de los cuales Heneman menciona lo siguientes:

a) **Un muestreo inadecuado:** Esto se da cuando el analista no observa o no tiene el dominio total de las tareas involucradas. Para evitar esto lo recomendable es que el analista esté bien familiarizado con el tipo de tarea que se va a observar, si esto no sucede no se podrán describir o especificar las tareas clave del puesto. En el caso de los cuestionarios el tenedor del puesto puede ser un mal informador de lo que hace o del tiempo que dedica para desarrollar las actividades propias del puesto, de ahí la necesidad de corroborar la información que nos proporcione el tenedor del puesto con la opinión de jefes y supervisores.

b) **Respuestas de conjunto:** Surgen cuando los tenedores del puesto responden congruentemente a las preguntas en una forma predecible o distorsionada. Por ejemplo cuando se le pregunta a un gerente de proyecto "¿Cuanto tiempo dedica a la supervisión de las tareas asignadas a su personal?", las posibles respuestas podrían ser: "Gran cantidad, mucho, algo no mucho o nunca", algunos podrían contestar "mucho tiempo" si dedicaran "dos horas al día", mientras que otros contestarían "algo" por las mismas dos horas dedicadas a la supervisión.

Las respuestas de conjunto pueden depender no solo de la interpretación de la persona, sino también de la creencia de lo que el usuario intenta hacer con la información, de ahí la importancia de hacer preguntas bien específicas para evitar ambigüedades en las respuestas. Por eso es importante también llevar a cabo un piloteo de nuestros cuestionarios antes de hacer una aplicación directa a los tenedores del puesto, para detectar posibles confusiones antes de su aplicación formal.

c) **Cambios en el entorno de trabajo:** Esto se puede observar cuando se implementan nuevos procesos o formas de trabajo y especialmente cuando existe una interacción hombre-máquina. Por ejemplo, el trabajo de inventario, haciendo referencia al aspecto del avalúo por ser el tipo de trabajo que se analizó en esta investigación, el cual en la actualidad puede hacerse utilizando simplemente un lápiz lector para registrar un código de barras que está impreso en una etiqueta y adherido al "activo" que se

desea inventariar. Si antes de implementar esta nueva forma de trabajo ya se tuviera un Análisis de Puestos donde las actividades del puesto se hacían manualmente, es decir, anotando en una hoja todas las características del activo para que posteriormente esta información se pudiera capturar, entonces las descripciones y especificaciones previamente registradas ya no son aplicables al puesto con el mismo título.

d) Cambios en el comportamiento del empleado: Estos pueden verse afectados por el punto de la carrera del empleado en el cual tuvo lugar la observación. A menos que el analista este muy bien entrenado los registros serán de comportamientos que todavía estaban en desarrollo y que a futuro podrían cambiar, por eso se recomienda actualizar periódicamente el Análisis de Puestos.

Por otro lado, se dice que el método a elegir para llevar acabo el Análisis de Puestos dependerá de ciertos factores como el acceso a la información, apoyo económico, disponibilidad de la empresa y del trabajador, el tipo de puestos que se deseen analizar, etc. Sin embargo creemos que lo mas recomendable es el uso de varios métodos como el cuestionario para los tenedores del puesto y la entrevista con supervisores, que permiten que la recopilación de información sea mas objetiva, Reyes Ponce nos dice al respecto: "el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son utilísimos para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados" (Reyes, 1966; p. 21).

Ya que el objetivo de esta investigación consiste en definir los niveles de responsabilidad en una empresa valuadora, apoyados en la técnica de "Análisis de Puestos" y considerando que la información conque se contaba no era muy confiable ya que no se basada en ninguna técnica conocida para llevar acabo un Análisis de Puestos, además de que las características de los puestos a analizar son muy peculiares, por el hecho de que la mayoría del personal tiene que desplazarse constantemente a las diferentes

ciudades del interior de la república para hacer parte de su trabajo, características que de alguna forma son una limitante sobre todo de tiempo para esta investigación; se consideró que lo mas viable era la utilización de una técnica mixta de cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, es decir tomando en cuenta la opinión de jefes y supervisores que ayuden a corroborar la información recogida a través de los métodos ya mencionados, para dar a esta investigación un soporte bien fundamentado capaz de avalar los resultados obtenidos.

De los métodos mixtos los más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc. (Chiavenato I, 1993; p. 249.)

D) Determinación de Niveles de Responsabilidad:

Contar con definiciones claras, precisas y objetivas para cada uno de los diferentes niveles de responsabilidad en una empresa, significa tener una fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos, significa también el tener una base de datos para llevar acabo la planeación de personal, adiestramiento, capacitación, distribución del trabajo, incentivos y una buena administración salarial entre otras cosas.

En todas estas areas relacionadas con personal, se requiere de precisar las funciones, las tareas y los requisitos para cada puesto en la organización.

Es claro que estas definiciones están referidas a los puestos y no a los individuos, pero también es claro que llevan implícitas las explicaciones a las expectativas de las personas. Como por ejemplo, cuando un empleado nuevo desea saber qué se espera de él o cuando un supervisor detecta problemas de coordinación entre los empleados, tendrá que saber cuales son las funciones que corresponden a cada uno.

Cuando las tareas de uno y otro están bien definidas, disminuye la posibilidad de fricciones en el trabajo.

Un buen principio para una adecuada definición de los diferentes niveles de responsabilidad es el título del puesto ya que una definición imprecisa o ambigua puede dar una idea errada del verdadero contenido del puesto. Un conductor de un camión repartidor de refrescos no solo debe manejar el vehículo si no también llevar las cuentas de las ventas y vender los productos de la empresa.

En puestos como el de oficinista se realizan una gran variedad de tareas que nada tienen que ver con la tabulación de las labores o de registro que podrían asociarse con ese título.

Al hacer las definiciones del puesto para cada uno de los niveles de responsabilidad, debemos cuidar el no utilizar términos demasiado amplios o ambiguos, "empleado inteligente", o "buen trabajador", o "personalidad positiva". Esto da lugar a confusiones y contradicciones que pueden conducirnos a discriminaciones injustificadas.

Queda claro entonces que no basta con llevar a cabo un buen Análisis de Puestos si a la hora de hacer las definiciones no se toman en cuenta las consideraciones antes mencionadas.

CAPITULO II
ESTRATEGIA DE INVESTIGACION.

A) Objetivo general:

Implementación de un Análisis de Puestos en una empresa dedicada a la valuación industrial, con el fin de hacer una definición más objetiva clara y actualizada de los diferentes niveles de responsabilidad o puestos actualmente desempeñados en esta empresa y representados en el organigrama general de esta organización.

B) Objetivos particulares:

1.- Aclarar los objetivos que persigue cada puesto y las funciones a desempeñar, para que pueda haber un efectivo orden y encadenamiento de funciones.

2.- Asignación de responsabilidades basados en la correcta definición y estructuración del puesto.

3.- Evitar la triangulación de información debido a la duplicidad en los niveles de mando.

C) Población:

La población estuvo integrada por 108 de los 150 empleados registrados en la empresa, de los cuales 118 de ellos son hombres y 31 son mujeres con edades de entre 19 y 50 años, grados de escolaridad de secundaria para los niveles más bajos, preparatoria, vocacional o carrera técnica para los niveles medios y profesionales en las áreas de ingeniería, administración y sistemas computacionales en los niveles altos.

D) Lugar:

La encuesta tuvo lugar en las oficinas de la empresa y en el lugar de trabajo de cada empleado. Las instalaciones de esta empresa cuentan con una superficie aproximada de 600 m² disponibles para la distribución de mobiliario y equipo de oficina que es donde la mayoría del personal desempeña sus labores. Se cuenta también con una superficie de 400 m² para oficinas y privados. Además se destino una oficina a donde cualquier empleado que tuviera alguna duda respecto del Análisis de Puestos llevado cabo, pudiera dirigirse para aclarar cualquier

pregunta o inquietud relacionada con el trabajo realizado.

E) Materiales e instrumentos:

Los materiales e instrumentos empleados para la recopilación de información fueron lápices, hojas blancas y un cuestionario impreso que contenía 27 preguntas abiertas y cerradas.

F) Hipótesis:

La hipótesis que se ha propuesto para este trabajo fue planteada de la siguiente forma.

" Existen diferencias significativas entre las definiciones propuestas para los diferentes niveles de responsabilidad en una empresa evaluadora surgidas de la implementación de un Análisis de Puestos, y las mismas definiciones apoyadas en la intuición de jefes y supervisores".

G) Procedimiento:

1.- Se presentó a consideración de los directivos de la empresa el anteproyecto de tesis con el fin de que se analizaran los beneficios que se podían tener al implementar en la empresa un Análisis de Puestos, particularmente para la administración de recursos humanos. Se expuso brevemente a los directivos de la empresa las ventajas de contar con un análisis de este tipo, haciendo referencia a lo expuesto por Fernando Arias Galicia, en cuanto a los usos y aplicaciones del Análisis de Puestos:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para la de calificación de méritos.
- e) Como parte integrante de manuales de organización.
- f) Para fines contables y presupuestales.
- g) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- h) Para posibles sistemas de incentivos.
- i) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- j) Para efectos de planeación de recursos humanos.
- k) Para efectos organizacionales.
- l) Para efectos de supervisión.
- m) Como valioso elemento en auditorías administrativas.

n) Como base para la Administración de Recursos Humanos.

La respuesta ala propuesta presentada fue inmediata, aprobatoria e incondicional para poder llevar acabo el Análisis de Puestos.

2.- A continuación se diseño un cuestionario (ver anexo 1) de 27 preguntas de tipo abierto y cerrado que se aplicó a empleados de dos empresas diferentes que nada tenían que ver con AINSA AVALUOS. En cada una de ellas se hizo un piloteo aplicando cinco cuestionarios a igual número de puestos, con el fin de analizar las respuestas obtenidas y determinar la confiabilidad y validez del instrumento antes de su aplicación formal.

Después de esto se estructuró nuevamente el cuestionario, se cambio el orden de las preguntas, la redacción de algunas de ellas, las instrucciones anotadas al principio y se procedió a su aplicación con los empleados de la empresa AINSA AVALUOS.

A manera de introducción se le explico al personal que el objetivo de hacerles algunas preguntas solo era el de determinar con mayor precisión lo que cada trabajador hacía y los requisitos y aptitudes que se requerían para el buen desempeño del trabajo, con la única intension de crear un catalogo de puestos donde se pudieran tener por escrito y bien definidos los niveles de responsabilidad existentes en la empresa; esto principalmente como apoyo al departamento de personal y en general para toda la empresa.

3.- Se procedió a la aplicación formal del cuestionario cuidando de que no faltara ningún puesto por encuestar, esta labor se complico un poco ya que por las características del trabajo desempeñado en esta empresa, parte de su personal tiene que realizar sus actividades en otras empresas que generalmente se ubican en el interior de la república por lo que no se podía determinar con exactitud el tiempo que el personal permanecería fuera de la oficina, y como consecuencia de esto se alargo el tiempo de aplicación de cuestionarios.

4.- Posteriormente, se elaboró una matriz o formato donde se hizo el vaciado de toda la información de las respuestas dadas por los empleados encuestados.

En este formato se agruparon en forma horizontal 27 columnas donde cada una de ellas correspondía a las preguntas hechas en el cuestionario. Para hacer el Análisis de Puestos, se agruparon todos los cuestionarios de puestos iguales, vaciando a la matriz todas las respuestas que coincidían, de tal forma que una vez vaciada toda la información automáticamente se podían leer las descripciones que al final integrarían el "Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad", (ver anexo 2).

Antes de empezar a elaborar la descripción de cada puesto, se programaron entrevistas con jefes y supervisores de empleados donde las respuestas dadas en el cuestionario no coincidían con lo que respondieron otros empleados que desempeñan el mismo puesto, esto con el fin de tener la opinión de personas que en su mayoría tienen la suficiente experiencia en el puesto y en la empresa misma como para poder dar un opinión mas acorde a la realidad respecto de las funciones y actividades necesarias para desempeñar satisfactoriamente el puesto o puestos que supervisan y que tienen bajo su responsabilidad.

Cabe mencionar que hubo preguntas planteadas en el cuestionario, y cuyas respuestas no se utilizaron directamente en la descripción final de puestos, como las que se refieren a : sexo, antigüedad en el puesto y en la empresa, personal asignado al puesto, opinión sobre el trabajo desempeñado, tiempo para emprender a realizar el trabajo y posición y lugar en que se desempeña el puesto. Estas preguntas y respuestas, aunque no se consideraron directamente para el Análisis de Puestos, si, fueron tomadas en cuenta para hacer un reporte estadístico directamente relacionado con las características de la población en donde se tomó la muestra para el Análisis de Puestos y que en conjunto nos dan una visión global de la distribución del personal en la empresa. Este reporte estadístico es comentado en el capítulo III y retomado en el capítulo IV de este trabajo.

5.- Finalmente se presentó a los directivos de la empresa el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad que contiene las descripciones de todos y cada uno de los puestos identificados en la empresa, además de las recomendaciones que ayudarán en la planeación de los recursos humanos de AINSA AVALUOS.

CAPITULO III.

RESULTADOS:

En el capítulo anterior se plantea como objetivo general de este trabajo, la implementación de un Análisis de Puestos, que permita hacer una definición más objetiva, clara y actualizada de los diferentes niveles de responsabilidad identificados en el organigrama de la empresa.

Una vez hecho el Análisis de Puestos y de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos decir que este objetivo se cumple con el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad, que es el resultado final del Análisis de Puestos y que satisface las expectativas planteadas en el objetivo general de este proyecto.

Consecuentemente se cubren también los objetivos particulares ya que el contar con un Análisis de Puestos, implica el tener bien especificadas las funciones y actividades a desempeñar en cada puesto, propiciando con ello un efectivo orden y encadenamiento de funciones indispensable para la administración de los recursos humanos y de la empresa en general.

Se menciona también como objetivo de este trabajo, la asignación de responsabilidades sustentadas en la correcta definición del puesto; objetivo alcanzado al contar con una descripción precisa y actualizada de las características necesarias para el buen desempeño del puesto.

También como parte de los objetivos particulares de este trabajo habíamos mencionado, que a través del Análisis de Puestos se podría evitar la triangulación de información y duplicidad en los niveles de mando, premisa que también se cumple, al contar niveles de responsabilidad bien definidos y jerarquizados; desde luego, siempre y cuando tenga esta información la difusión y apoyo para que todo el personal de la empresa conozca El Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad y los directivos asuman la responsabilidad de dar continuidad a este trabajo.

A) Problemas en la implementación del Análisis de Puestos:

En cuanto al procedimiento ya se explicó a detalle en el capítulo anterior como se hizo el trabajo de piloteo del instrumento de medición, los ajustes del mismo, su aplicación formal, el vaciado de información a la matriz o formato, el análisis de las respuestas, las preguntas omitidas etc. Por lo que en este apartado solo se reportarán a detalle los problemas que surgieron a lo largo del desarrollo de este trabajo.

1.- El tiempo estimado para la aplicación del instrumento de medición se alargó más de lo previsto, por algo que ya se comentó que es la frecuente rotación de personal en la oficina que impidió la aplicación de el cuestionario en un tiempo previamente definido.

2.- Aunque la empresa no puso condiciones para el Análisis de Puestos, lo cierto es que no se podía distraer de sus funciones al personal para poder realizar la encuesta, hubo casos donde el empleado tardó días o incluso semanas para poder regresar el cuestionario contestado.

3.- Hubo personas, pocas afortunadamente, sobre todo a nivel gerencias y subdirecciones que manifestaron abiertamente la preferencia por realizar primero sus actividades normales de trabajo y después, si es que tenían tiempo, contestar el cuestionario. Se detectaron otros casos donde las personas invariablemente, cuando se les solicitaba el cuestionario siempre tenían un pretexto para no haberlo contestado.

4.- Una observación que puede ser significativa, es que en el departamento administrativo, el gerente encargado de esta área aconsejo al contador general que al contestar el cuestionario solo reportará las actividades mas comunes desempeñadas en un puesto de esta naturaleza, y no las que realmente es llevan acabo. Esto nos lo comentó el contador general pidiéndonos ser muy discretos con lo que él que nos había dicho.

En general la mayoría de los encuestados se mostraron interesados en contestar el cuestionario, incluso muchos de ellos aunque se les había dicho que no era necesario que anotaran sus datos personales, lo hicieron, sobre todo en puestos operativos como los de evaluadores, no así en puestos con mayor responsabilidad donde se mostró poco interés por este trabajo e incluso indiferencia.

Se debe reconocer también la disposición e interés de personas que tienen una gran responsabilidad en la empresa y que sin embargo en todo momento estaban dispuestos a dar las mayores facilidades en la recopilación de la información necesaria para el Análisis de Puestos.

B) Estadísticas:

A continuación se presenta un reporte estadístico de los resultados obtenidos después de la aplicación de cuestionarios al personal de esta empresa:

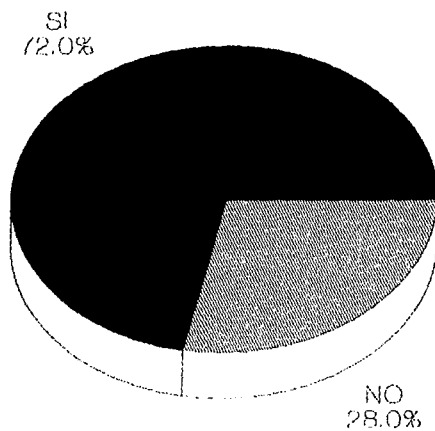
1o La población total actual de la empresa es de 150 empleados, de los cuales a 108 de ellos se les hizo la aplicación de un cuestionario; que en términos de porcentajes quiere decir que se encuestó a un 72% del total de la población en la empresa, es decir, solo el 22% de empleados no contestaron el cuestionario. (ver gráfica No 1)

2o De las 150 personas registradas como empleados de AINSA AVALUOS, 123 de ellas son hombres (82%) y 23 son mujeres (18%), esto quiere decir que en la empresa hay una mujer por cada cuatro hombres (ver gráfica No 2).

3o La distribución de empleados por cada una de las divisiones y áreas dentro de la empresa (ver gráfica No 3), es la siguiente:

- a) División de Avalúos, con 103 empleados (68.7%).
- b) Area Administrativa, con 22 empleados (14.7%).
- c) División Ingeniería, con 13 empleados (8.7%).
- d) División Consultoría, con 12 empleados (8.0%).

GRAFICA 1 PERSONAL ENTREVISTADO

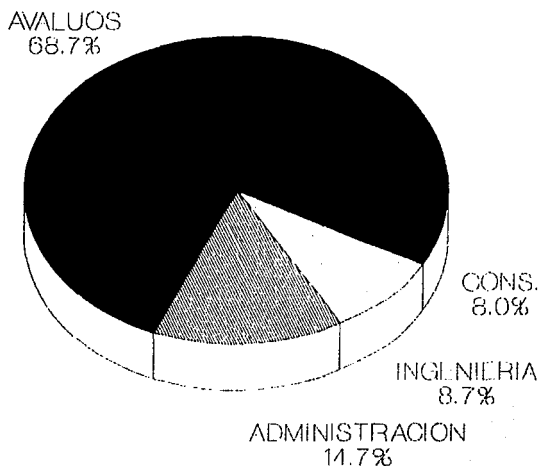


GRAFICA 2 POBLACION



DISTRIBUCION POR SEXO

GRAFICA 3 DISTRIBUCION EN LA EMPRESA



POBLACION POR DIVISION Y AREA

4o El número total de puestos analizados fue de 39 de los cuales solo 5 de ellos son desempeñados exclusivamente por mujeres, que son: El puesto de tesorera, auxiliar del jefe de personal, secretaria, capturista de datos y recepcionista. También existen mujeres desempeñando el puesto de valuador, pero la relación es muy desproporcionada: de 18:1; es decir por cada mujer desempeñando el puesto de valuador encontramos a 18 hombres desempeñando el mismo puesto, que en porcentajes quiere decir que el 94% de los valuadores son hombres y el 6% son mujeres.

Por otro lado es importante hacer la observación de la proporción que existe entre el número total de empleados y los puestos o niveles de responsabilidad detectados en la empresa, ya que los resultados del Análisis de Puestos nos muestran que existe un nivel de responsabilidad por cada 4 empleados en la empresa, proporción bastante desigual si consideramos que el número total de empleados en AINSA AVALUOS es de 150. Esta desproporción se pudo ubicar en el Area Administrativa y se puede ilustrar mejor en el siguiente cuadro (tabla No 1):

División.	Número de puestos.	Personal asignado.	Proporción de empleados por puesto.
Avalúos.	13	103	7.92:1
Administración.	15	22	1.46:1
Ingeniería.	7	13	1.85:1
Consultoría	4	12	3:1
Total.	39	150	

5o En cuanto a la antigüedad del personal en el puesto, los resultados obtenidos por División y Area son los siguientes:

Para la División de Avalúos los puestos de supervisión como son: Subdirectores, gerentes, subgerentes, supervisores y jefes de grupo, el promedio de antigüedad en el puesto es de 5 años y en la empresa es de 12 años en promedio.

En puestos operativos como el de valuador, la antigüedad promedio en el puesto es de 4 años y el mismo tiempo como empleados de la empresa.

Para la División de Ingeniería y Consultoría la antigüedad del personal en los puestos de supervisión es de 10 años, y en puestos operativos como el de diseñador en la División de Ingeniería o el de consultor en la División de Cosultoría, la antigüedad del personal en el puesto es de 3 años.

En estas mismas Divisiones, la antigüedad del personal de supervisión y operativo en la empresa es de 3 años, que es el tiempo que tienen trabajando tanto la División de Ingeniería como la de Consultoría.

El Area Administrativa observa el mismo fenómeno que en la División de Avalúos en cuanto a la antigüedad de los empleados en el puesto y en la empresa, donde los puestos de supervisión como el de gerente administrativo, contador general, tesorera y jefe de personal, tienen una antigüedad promedio en la empresa y en el puesto de 13 años, para los casos de puestos operativos como el de cajero, auxiliar de facturación, auxiliar de compras, almacenista, recepcionista, etc. , la antigüedad promedio en el puesto es de 4 años y en la empresa de 3 años.

6o El porcentaje o número de empleados que en el desempeño de su puesto tienen contacto con el público, es de un 40% o sea que 60 de los 150 empleados en la empresa tienen contacto directo e indirecto con el público, que en el caso de esta empresa pueden ser clientes o proveedores. Enfocando estos datos con el número de puestos en la empresa, encontramos que 22 de los 39 puestos o niveles de responsabilidad detectados en AINSA AVALUOS, tienen contacto con el público.

7o Existe un reactivo en el cuestionario acerca de que si el trabajo es interesante y creativo o rutinario y aburrido. Invariabilmente todas las personas a las que se les aplicó el cuestionario contestaron que lo consideraban interesante y creativo, algo difícil de creer, si de antemano sabemos que existen infinidad de factores y circunstancias que nos llevan a aceptar o no desempeñar un puesto, como puede ser el factor económico, prestaciones, ambiente de trabajo, ubicación, prestigio e la empresa, horarios de trabajo etc.

8o Otra de las preguntas hechas en el cuestionario se refería al tiempo en el que el empleado había aprendido a desempeñar su trabajo; las respuestas fueron las siguientes:

El 60% de la población entrevistada respondió que de 6 meses a un año, el 20% respondió mas de un año, el 15% contestó de uno a 6 meses y el 5% restante menos de un mes.

9o En cuanto a la posición en la que desempeñaban su puesto; 88 de los encuestados es decir, el 59% respondió que su trabajo lo desempeñaban de pie en la etapa de trabajo de campo y sentados en la etapa de trabajo de oficina, el resto del personal o sea 62 personas contestaron que sus labores las desempeñaban sentados.

Se reportaron pocos cuestionamientos al instrumento de medición que en este caso fue el cuestionario. Un detalle significativo se pudo detectar en el sentido de que algunos de los encuestados contestaban las preguntas personalizando las respuestas, principalmente en la primera pregunta del cuestionario, referida a los requisitos para poder cubrir el puesto, donde los entrevistados no pensaban en el puesto, si no en su persona para dar respuesta a lo que se les preguntaba, como por ejemplo, grado de escolaridad, respondiendo el grado de estudios que ellos tenían y no la escolaridad mínima necesaria para cubrir el puesto; esto afortunadamente se detectó a tiempo y se hizo la aclaración de que todas las preguntas iban dirigidas hacia el puesto y no a la persona.

Por otro lado debemos reportar también dentro de los resultados lo siguiente:

El organigrama general de la empresa tiene registrados 47 puestos de los cuales actualmente algunos ya no existen como son:

- a) Asesor de la dirección general.
- b) Asesor de la gerencia administrativa.
- c) Subgerente de capacitación.
- e) Subgerente de actualizaciones e índices.
- f) Jefe de grupo de actualizaciones e índices.
- g) Valuadores "A" y "B" de proyectos y actualizaciones.
- h) Valuadores "A" y "B" de actualizaciones e índices.

En su mayoría estos puestos fueron integrados a otros como el caso de los valuadores "A" que actualmente se denominan "jefes de grupo", los puestos de valuadores "B" ahora conocidos como "auxiliar de valuator".

El puesto de asesor de la Dirección General y Administrativo desaparecen definitivamente, ya que estos fueron creados cuando hubo cambio de dueños y de administración en la empresa con el objetivo de asesorar al director general en el manejo de las finanzas lo mismo que al nuevo administrador, pero una vez que se tuvo el conocimiento de estos dos aspectos ya no fue necesario seguir conservando estos dos puestos.

También aparecen representados en el organigrama de la empresa los puestos que integran la División de Ingeniería, Construcciones y Consultoría que son otras dos grandes áreas dentro de la misma empresa, por cierto de muy reciente creación y que tiene representados en el organigrama general los siguientes niveles de responsabilidad:

- a) Subdirector de ingeniería, construcciones y consultoría.
- b) Jefe de suministro y tráfico.
- c) Gerencia de ingeniería.
- d) Jefe de departamento civil.
- e) Jefe de departamento, mecánico, tuberías y flexibilidad.
- f) Jefe del departamento eléctrico.
- g) Jefe del departamento de proceso.

h) Jefe del departamento de instrumentación.

i) Jefe del departamento de sistemas.

De los cuales, solo tres de ellos cuentan con el mismo título actualmente.

a) El subdirector de ingeniería, construcciones y consultoría.

b) La gerencia de ingeniería.

c) El jefe del departamento civil.

Y se integran algunos puestos mas, como:

a) Jefe de grupo civil.

b) Ingeniero especialista (sistemas).

c) Ingeniero de proyecto "A" civil.

d) Ingeniero de proyecto "B" de diseño.

En la división de consultoría se detectaron solo tres puestos o niveles de responsabilidad:

a) Gerencia de consultoría.

b) Subgerente de desarrollo.

c) Consultor.

En el área administrativa se detectaron dos puestos no representados en el organigrama de la empresa:

a) Auxiliar del departamento de personal.

b) Recepcionista.

C) Integración del Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad:

Toda la información captada a través del cuestionario, y su análisis correspondiente está contenida en el Manual de Funciones y Niveles de responsabilidad organizada en formatos diseñados especialmente para presentar la información. Estos formatos se dividen en seis secciones o bloques con la siguiente información.

Primera sección:

a) Nombre del puesto.

b) División o área a la que pertenece.

c) Personal asignado.

d) Número de puestos iguales en la empresa.

Segunda sección: puestos conexos con los siguientes reactivos.

- a) Reporta su trabajo a:
- b) Puesto inmediato superior:
- c) Puesto inmediato inferior:
- b) Personal directo bajo su responsabilidad:

Tercera sección: Aquí se agrupan en orden de importancia las funciones y actividades que el tenedor del puesto desempeña.

Cuarta sección: Se enumeran los requisitos necesarios para poder desempeñar el puesto como son:

- a) Sexo.
- b) Escolaridad.
- c) Edad.
- d) Experiencia.
- e) Idioma en caso de ser necesario.
- f) Computación, también, en caso de ser necesario.

Quinto bloque o sección: Aparece lo que en el cuestionario se describe como "Otras características relevantes", en orden de importancia para el desempeño del puesto, como por ejemplo:

- a) Liderazgo.
- b) Dinamismo.
- c) Don de mando.
- d) Capacidad para la toma de decisiones.
- e) Fluidez en las relaciones sociales.
- f) Habilidad en la organización de personal.
- h) Capacidad para la redacción de informes.

De estas opciones el tenedor del puesto debe elegir aquellas que a su juicio son necesarias para el desempeño del puesto.

Por último aparece la sección donde se podrán anotar todas las observaciones o características relevantes inherentes al puesto, por ejemplo, si existe responsabilidad con dinero, documentos, instrumentos de trabajo etc.

El Manual completo de Funciones y Niveles de Responsabilidad está ordenado de la siguiente forma:

Por Divisiones y áreas:

- a) División de Avalúos.
- b) División de Ingeniería y Construcciones.
- c) División de Consultoría.
- d) Area Administrativa.

Cada una de las Divisiones o Areas está integrada por una hoja frontal como portada, una segunda hoja donde se anota el índice de puestos jerarquizado, después aparece un organigrama de la empresa donde están representados, las Direcciones, Subdirecciones y la Gerencia Administrativa con el fin de proporcionar al lector de esta información un panorama general de como están distribuidos los principales niveles de mando en la empresa.

Posteriormente se presenta un segundo organigrama donde están representados los puestos por División y Area de las que integran la empresa. A continuación se presenta la descripción de puestos y por último las observaciones y recomendaciones que se hacen a los responsables de dar seguimiento al Análisis de Puestos con el fin de ayudar en la adecuada aplicación y utilización de la información contenida en el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad.

D) Presentación del Manual a los directivos de la empresa:

Una vez que se tuvo completo el manual, se solicitó hablar con el Subdirector de la División de Avalúos que fue la persona encargada de dar seguimiento a este trabajo, se tuvo una pequeña platica con él para informarle que el Análisis de Puestos ya se había concluido y que se le entregaba el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad para que lo analizara y nos diera sus comentarios finales. La respuesta fue de que lo estudiaría y que en unas horas mas nos daría sus comentarios.

Después de 30 o 40 minutos regreso el Subdirector y sus comentarios fueron muy breves; concretamente que aprobaba el trabajo presentado sin externar ningún otro comentario al respecto y se retiro.

Quizá esta opinión tan desinteresada respecto al trabajo, se debe al desconocimiento de las características, la magnitud y el tipo de trabajo desempeñados por el departamento de personal, situación que de alguna manera justifica a esta persona no así a quien lo asigno para coordinar este trabajo ya que en todo caso el mas indicado hubiera sido el jefe de personal que aunque estuvo enterado de Análisis de Puestos que se estaba llevando acabo en la empresa, no pudo involucrarse mas en el mismo por cuestiones de trabajo. Lo que nos hace suponer que si los directivos de la empresa no procuran la difusión y utilización de toda la información presentada, de nada habrá servido el tiempo y recursos destinados para llevar a efecto el Análisis de Puestos.

CAPITULO IV
ANALISIS DE RESULTADOS.

A) Hipótesis:

La hipótesis planteada en la estrategia de investigación suponía lo siguiente:

"Existen diferencias significativas entre las definiciones propuestas para los diferentes niveles de responsabilidad en una empresa evaluadora, surgidas de la implementación de un Análisis de Puestos, y las mismas definiciones apoyadas en la intuición de jefes y supervisores".

Después de haber hecho el análisis de los resultados, se rechaza la hipótesis planteada, por haberse constatado que existe una gran conciencia tanto de jefes y supervisores y más, aún de los mismos subordinados en cuanto a las funciones y actividades que cada quien debe desempeñar en su puesto, además de los requisitos necesarios para la adjudicación del puesto y las responsabilidades inherentes al mismo.

Por otro lado, en el capítulo anterior mencionamos la reducción de puestos o niveles de responsabilidad de acuerdo al reporte de resultados, esto hasta cierto punto es lógico debido a la situación económica que en los últimos 10 años viene enfrentando el país. Lo que ha requerido de la aplicación de nuevas estrategias administrativas como la optimización de recursos, que implica una reorganización completa que permita reducir costos de operación sin afectar los bienes producidos o los servicios prestados; parte de toda esta reorganización se refleja en la simplificación de puestos; desde luego que esta no es la única causa que explica la reducción de puestos, otra causa tiene que ver con el hecho de que nunca se había elaborado un actualización de puestos en esta empresa, y mucho menos un Análisis de Puestos, es cierto que existe un organigrama general de la empresa supuestamente actualizado pero con los puestos creados para las dos nuevas divisiones de la compañía como son Consultoría e Ingeniería.

También podemos manejar la situación de mercado en cuanto a los servicios ofrecidos; hace todavía tres o cuatro años los trabajos de avalúo eran muy solicitados ya que los índices inflacionarios en el país alcanzaban proporciones muy altas por lo que la gran mayoría de las empresas contrataban los servicios de las compañías valuadoras para que por medio de un avalúo les fueran reconocidos los efectos de la inflación en sus propiedades o activos fijos.

Después hubo una época, hasta hace muy poco de controles inflacionarios con índices muy bajos que estaban haciendo innecesarios los servicios de las compañías valuadoras o cuando menos no obligatorios para todas aquellas empresas que cotizaran en la Bolsa Mexicana de Valores.

Este fenómeno afectaba el mercado de los avalúos particularmente a la empresa donde se hizo este Análisis de Puestos, de ahí la necesidad de repartir o adicionar funciones a determinados puestos para eliminar otros, lo curioso del asunto es que la reducción de puestos no fue planeada sino que se ha dado casi de manera natural y no es sino hasta que se hace el Análisis de Puestos cuando son detectados los cambios en los niveles de responsabilidad.

En diciembre de 1994 la moneda mexicana sufre otra devaluación lo que paradójicamente, incrementaría significativamente el número de servicios contratados a la empresa para hacer trabajos de avalúo.

Esto implicará la creación o reactivación de puestos y necesariamente la actualización de el Análisis de Puestos ya elaborado. Pero los resultados obtenidos de este trabajo no solo revelan la reducción de puestos sino que se integran nuevos puestos a los ya existentes, esto se debe a la creación de dos nuevas áreas de servicio como son la División de Consultoría y la División de Ingeniería, surgidas a raíz de la difícil situación por la que atraviesa la empresa haciendo necesaria la búsqueda de nuevos mercados y tratando de aprovechar al máximo la infraestructura existente y la experiencia de todo el personal

que pueda contribuir a cualquiera de las nuevas divisiones, por lo que en el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad los Análisis de Puestos se presentan en cuatro secciones que corresponden a cada una de las divisiones dentro de la empresa como son:

- 1.- División avalúos.
- 2.- División ingeniería.
- 3.- División cosultoría.
- 4.- Area administrativa.

B) Población:

En primer lugar, podemos comentar que el total de la población entrevistada para hacer el Análisis de Puestos, fue de un 72% del total de empleados de la empresa, muestra que es representativa y válida para poder llevar acabo el estudio.

De la distribución total de la población por Divisiones y Areas de servicio, encontramos en primer lugar la División de Avalúos con un 68.66% del total de la población, seguida del Area Administrativa con un 14.66%, la División de Ingeniería con un 8.66% y la de Consultoría con un 8%.

La distribución de la población tomada desde este punto de vista esta bien balanceada si, tomamos en cuenta que el principal giro de la empresa son los avalúos, y es ahí precisamente donde tenemos concentrado el mayor número de empleados.

El porcentaje de hombres y mujeres dentro de la empresa es de un 79% y 21% respectivamente. La gran diferencia en porcentajes se explica fácilmente al considerar que el mayor número de empleados están asignados a la División de Avalúos y que una de las principales características de los puestos desempeñados aquí, es la de viajar constantemente por toda la República, situación que nos es tan fácil de aceptar por las mujeres, aunque se pudieron detectar algunas mujeres que desempeñan el puesto de valuador, pero con una proporción de 18:1.

En la tabla número 1 presentada en el capítulo anterior donde se relaciona el número de puestos encontrados por División y Area, observamos un dato significativo detectado en el Area Administrativa y se refiere al número total de empleados asignados a esa área, que es de 22 y el número de puestos es de 15, que en proporción es de 1.46:1, casi un puesto por empleado, esto comparado con la División de Avalúos que es la más grande de la empresa, y donde hay 103 empleados con solamente 13 puestos y una proporción de 7.92:1, no nos parece lógica y creemos que debe tener un seguimiento por parte de los directivos de la empresa.

C) Técnicas y método:

De las técnicas utilizadas para llevar a efecto el Análisis de Puestos queda clara su aplicabilidad en la práctica siempre y cuando el instrumento de medición este bien estructurado y se haya comprobado su validez y confiabilidad. Algo que en este trabajo se previo con el piloteo del cuestionario antes de su aplicación formal.

El método empleado para la recopilación de información, se determino considerando el tamaño de la empresa, recursos económicos, disponibilidad de los directivos y sobre todo las características del trabajo y puestos desempeñados en la empresa.

En general la implementación del Análisis de Puestos en una empresa de servicio como esta, que cuenta solamente con una plantilla de personal de 150 empleados y donde las actividades realizadas en la mayoría de los puestos son prácticamente solo de escritorio, no representó ningún problema en cuanto a los métodos y técnicas empleados para recopilar toda la información incluso las características propias del puesto facilitaron el trabajo.

D) Propuestas y alternativas:

Podríamos mencionar nuevamente los usos y aplicaciones de un Análisis de Puestos, pero lo importante de este trabajo es determinar las posibilidades reales de utilizar toda la información generada por este estudio para elaborar propuestas y alternativas que ayuden en la Administración de Recursos Humanos; desde luego que estas estarán sujetas al interés específico y necesidades de la empresa. Sin embargo lo que se propone es lo siguiente:

1o Dar a conocer a través de un comunicado la existencia del Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad invitando a todo el personal de la empresa a consultarlo en el momento que así lo desee, esto con el fin de que todos los empleados se enteren de los requisitos, actividades y funciones que son desempeñadas en los diferentes puestos de la empresa, motivando al personal a externar sugerencias u opiniones que coadyuven en el mejoramiento de la Administración de Recursos Humanos.

2o Que el Análisis de Puestos presentado se utilice en la detección de necesidades de capacitación, con lo que se podrían estructurar programas de capacitación y desarrollo en beneficio de la empresa a través de la productividad y del empleado al crear alternativas de desarrollo en la empresa que podrían traducirse en un beneficio económico y satisfacción personal.

3o La utilización del Análisis de Puestos como apoyo en el reclutamiento y selección de personal, ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en el puesto se elabora una ficha o perfil que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona, con las características específicas para desempeñar dicho puesto. Se hace la recomendación en este sentido porque la rotación de personal en esta empresa es muy alta debido al tipo de trabajo que se desempeña que para la mayoría de los puestos analizado es foráneo, situación que obliga a la empresa a estar dando un adiestramiento constante que implica una inversión en tiempo y recursos, que podrían reducirse al contar con elementos más objetivos para el reclutamiento y selección de personal.

4o Para la planeación e recursos humanos ya que el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad es propiamente un archivo donde se guardan todos los elementos que conforman el análisis y perfil de puestos que, en caso de requerirse será un valioso registro de personal con posibilidades de ser ocupado previo adiestramiento o capacitación.

5o Estimular un cambio en las políticas y filosofía de la empresa, orientado a una administración de personal más técnica y elaborada que permitirá ser mas eficientes en beneficio de la empresa y el trabajador.

Finalmente es responsabilidad de los directivos de la empresa, procurar la actualización y dar seguimiento al Análisis de Puestos ya que para su elaboración se destinaron tiempo y recursos de la propia empresa como para que el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad vaya a quedar relegado, solo como un trabajo más que en poco tiempo perdería vigencia y aplicabilidad por no darle la importancia que merece.

CONCLUSIONES.

El título de esta tesis es: " DEFINICION DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA AINSA AVALUOS S.A. DE C. V. Premisa que es cumplida con lo que en este trabajo hemos llamado Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad, donde precisamente se definen las actividades, requisitos y funciones de todos y cada uno de los puestos actualmente identificados en esta empresa.

Para desarrollar las conclusiones acerca de esta premisa, se hará una recapitulación de lo planteado en el análisis de resultados quedando como sigue.

Primero: Se rechaza la hipótesis planteada en la estrategia de investigación ya que no se detectaron diferencias significativas entre las definiciones propuestas para los diferentes niveles de responsabilidad en la empresa, surgidas de la implementación del Análisis de Puestos, y las mismas definiciones apoyadas en la intuición de jefes y supervisores.

Segundo: Se hizo evidente en este trabajo, la reducción de puestos cuando se compararon los puestos registrados en el organigrama general de la empresa contra el número total de puestos detectados después de la aplicación de cuestionarios.

Las causas de estas reducciones son obvias, tienen que ver con la situación económica del país específicamente con la contracción de mercados, las medidas adoptadas por muchas empresas sobre todo las medianas, se enfocan a la optimización de recursos, reducción de puestos, despidos de personal, cierres de empresas etc. Para AINSA AVALUOS S.A DE C.V. que es una empresa de servicios se pensó en una diversificación de servicios y las opciones fueron las de crear dos divisiones más adicionales a la ya existente como son las de Ingeniería y Consultoría, con esto se reducen por un lado puestos en la división de avalúos y por otro lado el personal afectado en estas reducciones es asignado a las nuevas divisiones, y esto tiene un doble fin, evitar el recorte de personal y aprovechar la experiencia del personal en las áreas de reciente creación junto con infraestructura ya existente o sea optimización de recursos.

Tercero: Del reporte estadístico donde lo mas relevante es la desproporción que existe en el departamento Administrativo, entre el número de puestos (15) y el total de empleados asignados (22), situación que debe ser analizada mas a fondo.

Cuarto: Este punto tiene que ver con la aplicabilidad de lo teórico en la práctica y de esto podemos concluir que existen métodos y técnicas muy precisas para llevar acabo un Análisis de puestos pero esto estará necesariamente condicionado al tipo de empresa en la que se piense implementar un Análisis de Puestos, al tamaño de la empresa, al número de puestos y trabajos realizados, capacidad económica para el apoyo de proyectos, pero sobre todo la disposición de los directivos de la empresa al cambio de mentalidad es decir apoyar el desarrollo integral de la reorganización y esto incluye una adecuada administración de los recursos humanos.

Quinto: No esta por demás mencionar las aplicaciones y utilidad del Análisis de Puestos contenido en este trabajo como Manual de Funciones y niveles de Responsabilidad (anexo 2) que tiene que ver con la selección de personal, evaluación del desempeño, detección de necesidades de capacitación, manejo de conflictos, calificación de méritos, higiene y seguridad, planeación de recursos humanos, elaboración de programas motivacionales, contrato colectivo e individual del trabajo, programas de inducción, distribución adecuada de trabajo y responsabilidades, promoción de puesto, calificación de méritos etc.

Así pues, la " Definición de Niveles de Responsabilidad " esta hecha, y ahora es responsabilidad de la empresa y las personas encargadas de la administración de personal dar seguimiento y sobre todo aplicación al Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias, Galicia F. Administración de recursos Humanos. Ed. Trillas; México, 1976.
- 2.- Blum y Naylor. Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Ed. Trillas; México, 1984.
- 3.- Cavazos, B. Lev Federal del Trabajo Tematisada y Sistematizada. Ed. Tillas; México, 1987.
- 4.- Currie, R.M. Análisis y Medición del Trabajo. Ed. Diana; México, 1979.
- 5.- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill; México, 1983.
- 6.- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw-Hill; México, 1983.
- 7.- Gama, Bernal E. Bases para el Análisis de Puestos. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V.; México, 1992.
- 8.- Grados, Espinosa J. Inducción, Reclutamiento y Selección. Ed. El Manual Moderno; México, 1988.
- 9.- Heneman, G. H. Administración de los Recursos Humanos y Personal. Ed. CECSA; México, 1987.
- 10.- Reyes, Ponce A. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa; México, 1985.
- 11.- Romero, Betancourt S. La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. Ed. CECSA; México, 1982.
- 12.- Rüssel A. Psicología del Trabajo. Ed. Ediciones Morata S.A. México, 1963.
- 13.- Sikula, A. Administración de Personal. Ed. Limusa; México, 1979.
- 14.- Taylor, F. W. Principios de la Administración Científica. Ed. Herrero Hermanos S.A.; México 1977.

ANEXO 1.
CUESTIONARIO.

A continuación encontrará algunas preguntas relacionadas con el puesto que usted desempeña, la información obtenida de este cuestionario será confidencial y solo con fines de investigación, por lo que solicitamos su cooperación para contestar o elegir sus respuestas, según sea el caso.

Nombre del puesto. _____ Horario _____.

División y área a la que pertenece. _____.

Otra denominación que se le da. _____.

1.- ¿ Que requisitos debe cubrir para ingresar al puesto ?

Sexo _____ Escolaridad _____.

Edo. civil _____ Inglés _____ Computación _____.

Edad _____ Experiencia _____.

Otros _____.

2.- ¿ A quien reporta su trabajo (nombre y puesto)?.

a) Jefe inmediato _____.

b) Jefe superior: _____.

c) A los dos anteriores: _____.

3.- ¿ Cuanto tiempo lleva en el puesto?.

Menos de un año () De uno a 5 años ()

De 5 a 10 años () De 10 a 15 años ()

Más de 15 años ()

4.- ¿ Cuanto lleva en Ainsa Avalúos ?

Menos de un año () De uno a 5 años ()

De 5 a 10 años () De 10 a 15 años ()

Más de 15 años ()

5.- Enumere todas las funciones desempeñadas en su puesto, cuidando que no le falte ninguna.

En campo: _____

En oficina _____

6.- Mencione el nombre del área(s) que tiene bajo su responsabilidad. _____

7.- ¿ Cuántas personas tiene bajo su responsabilidad ?.

8.- Mencione las actividades periódicas que realiza en su puesto.

9.- Mencione las actividades periódicas diarias que realiza en su puesto.

10.- En el desempeño de su puesto. ¿ Tiene contacto con el público? siempre () A veces () Nunca ()

11.- Tiene responsabilidad en:

- a) Papelería. ()
- b) Archivo. ()
- c) Mobiliario. ()
- d) Maquinaria y/o aparatos. ()
- e) Herramientas. ()
- f) Dinero. ()
- g) Documentos. ()
- h) Otros. ()

12.- ¿ Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto ?.

- a) Leer y escribir. ()
- b) Operaciones matemáticas. ()
- c) Taquigrafía. ()
- d) Mecanografía. ()
- e) Redacción de informes. ()
- f) Aplicación de fórmulas. ()
- g) Contabilidad. ()
- h) Manejo de máquinas. ()
- i) Dibujo. ()
- j) Otros. ()

13.- ¿ Qué grado de escolaridad mínimo se requiere en el puesto ?

- a) Primaria. ()
- b) Secundaria. ()
- c) Preparatoria o equivalente. ()
- d) Carrera técnica. ()
- e) Carrera comercial. ()
- f) Profesional. ()
- g) Posgrado, maestría, especialidad o doctorado. ()
- h) Otros. ()

14.- ¿ Cómo considera usted su trabajo ?.

- a) Interesante y creativo. ()
b) Rutinario y aburrido. ()
c) Otros. _____.

15.- ¿ En cuánto tiempo aprendió usted a realizar su trabajo ?.

- a) Menos de un mes. ()
b) De 1 a 6 meses. ()
c) De 6 meses a 1 año. ()
d) Más de 1 año. ()

16.- ¿ Para el puesto que usted desempeña requiere de Inglés ?

- 100 % () 80% () 60% () Menos de 40% ()

17.- ¿ Para el puesto que usted desempeña requiere de computación? Sí () No () Otros _____

18.- ¿ Tomó decisiones en ausencia de su jefe ?.

- a) Eventualmente. ()
b) Con poca frecuencia. ()
c) Frecuentemente. ()
d) Constantemente. ()

19.- ¿ Qué características físicas, psicológicas, y aptitudes exige el puesto ?

- a) Resistencia física. () k) Percepción. ()
b) Memoria. () l) Creatividad. ()
c) Razonamiento. () m) Don de mando. ()
d) Expresión escrita. () n) Expresión oral. ()
e) Habilidad numérica. () ñ) Habilidad manual. ()
f) Habilidad mecánica. () o) Atención al público ()
g) Manejo de valores. () p) Liderazgo. ()
h) Organización. () q) Dinamismo. ()
i) Toma de decisiones. () r) Arreglo personal. ()
j) Tacto en las relaciones interpersonales. ()

20.- ¿ A qué tipo de información tiene acceso en su trabajo ?

- En oficina: a) Confidencial. ()
b) Proyectos nuevos. ()
c) Exámenes. ()
d) Políticas de la empresa. ()
e) Otras. ()

- En campo: a) Técnica. ()
b) Financiera. ()
c) Contable ()
d) Otras. ()

21.- ¿ Existen en su gerencia puestos iguales al suyo ?.

- a) Sí () b) No () cuales. _____

22.- ¿ En que posición desarrolla la mayor parte de sus labores ?

- a) De pie () b) Sentado () c) Caminando ()

23.- ¿ Sus labores las desempeña en ?.

- a) Lugar cerrado () b) Al aire libre ()

24.- ¿ En que lugar desempeña sus labores ?.

- a) Escritorio () d) Máquina () f) Mostrador ()
b) Restirador () e) Vehículo () g) Manejando ()
c) Otros _____

25.- ¿ En el puesto que usted ocupa se requiere iniciativa ?.

- a) Solo para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo. ()
b) Para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente. ()
c) Para resolver problemas que se presentan eventualmente ()
d) Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo. ()

26.- En el puesto que usted desempeña requiere de un esfuerzo mental y/o visual.

a) Solo requiere de la atención normal que debe ponerse en todo trabajo. ()

b) Requiere mucha atención, pero solamente durante períodos cortos, por ejemplo, al cobrar dinero, al dar conferencias, al dar o recibir instrucciones etc. ()

c) Se, requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares. ()

d) Se, requiere una atención constante intensa y sostenida, por delicadeza a los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia. ()

27.- ¿ En el puesto que desempeña se requiere de fuerza física ?

a) Muy poca fuerza, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza. ()

b) El trabajo requiere de un desgaste físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. ()

c) Se, realiza desgaste físico intenso pero no de manera constante. ()

d) El trabajo exige desgaste físico intenso y constante, por razón del puesto. ()

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.

ANEXO 2

MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE
RESPONSABILIDAD.

DIVISION AVALUOS.

1995.

INTRODUCCION.

El Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad, establece las cualidades, conocimientos, responsabilidades, actividades y funciones desempeñados en cada uno de los puestos en la empresa. Este manual fue creado con la intención de brindar apoyo, básicamente al departamento de personal ya que contiene información fundamental para llevar a cabo actividades propias del departamento como son:

- a) Reclutamiento y selección de personal.
- b) Adiestramiento y capacitación.
- c) Calificación de méritos.
- d) Planeación de recursos humanos.

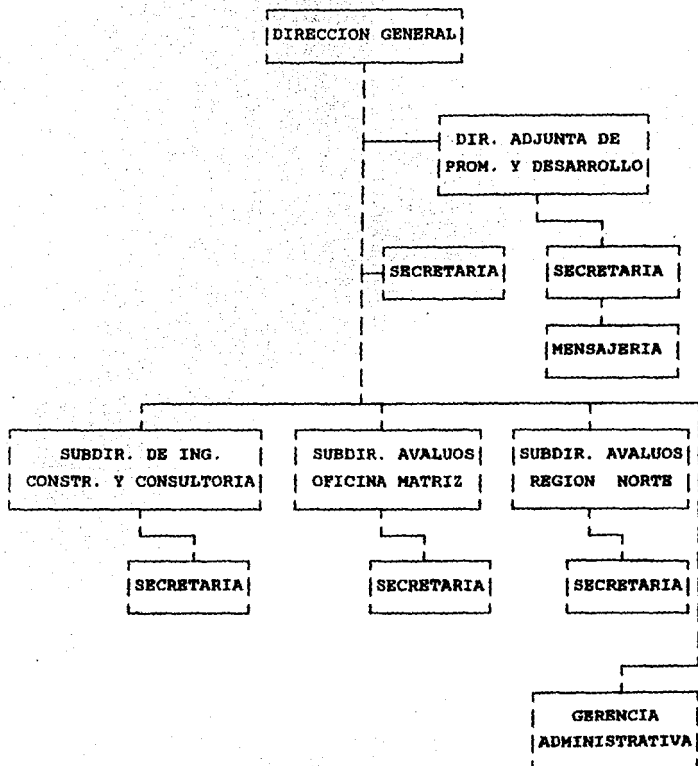
Por mencionar solo algunas de las muchas actividades que desempeñadas por el departamento de personal; sin embargo no es exclusivo de este departamento, el conocimiento, manejo y aplicación de la información contenida en este manual, al contrario se deberá apoyar la difusión del Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad para que todo el personal de la empresa tenga acceso a este documento y conozca a detalle las características particulares de cada puesto en la empresa, aclarando así los objetivos que se persiguen y las funciones a desempeñar, propiciando un efectivo orden y encadenamiento de funciones, además, de coadyuvar en la asignación de responsabilidades basados en la correcta definición y estructuración del puesto.

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
INDICE DE PUESTOS.
DIVISION DE AVALUOS.

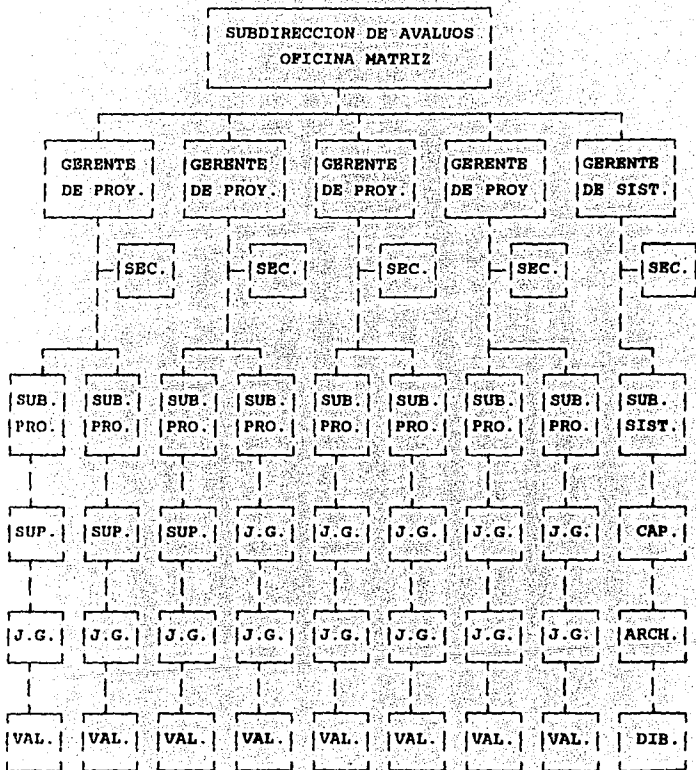
- 1.- Director general.
- 2.- Director adjunto de promociones y desarrollo.
- 3.- Subdirector de avalúos.
- 4.- Gerente de proyectos.
- 5.- Subgerente de proyectos.
- 6.- Supervisor de avalúos.
- 7.- Jefe de grupo (valuador "A").
- 8.- Auxiliar de valuador (valuador "B").
- 9.- Secretaria.

- 10.- Gerente de sistemas y archivo.
- 11.- Subgerente de sistemas.
- 12.- Capturista de datos.
- 13.- Dibujante.
- 14.- Archivista.

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA
NIVELES DE RESPONSABILIDAD



AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
 ORGANIGRAMA
 DIVISION AVALUOS



AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Director general.

División: Ingeniería, Avalúos y Consultoría.

Personal asignado: Aproximadamente 350 empleados.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos Subdirectores, de avalúos y el de ingeniería y consultoría, además del administrador y la tesorera.

Funciones y actividades:

- 1.- Se encarga de la dirección, organización, planeación y coordinación de todos los aspectos relacionados con la administración de la empresa, enfocado principalmente a los detalles finos del trabajo y a la toma de decisiones finales.
- 2.- Visita personalmente a los principales clientes de la empresa para la venta de servicios o asesoría relacionada con los diferentes proyectos que maneja la empresa.
- 3.- Supervisa el trabajo de las oficinas foráneas de avalúos en Monterrey, Guadalajara, Tampico y Torreón.

Requisitos:

- 1.- Ingeniero Titulado.
- 2.- Inglés: 100%
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 4.- Experiencia: 10-15 años en el puesto.
- 5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Habilidad para las finanzas y la negociación.
- 2.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 3.- Liderazgo.
- 4.- Ser muy dinámico en el trabajo.
- 5.- Tener don de mando.
- 6.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 7.- Poseer agilidad mental.
- 8.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.
- 9.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Director adjunto de promociones y desarrollo.

División: Avalúos, Consultoría e Ingeniería.

Personal asignado: Tres personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Director general.

Puesto inmediato superior: Director general.

Puesto inmediato inferior: Subdirector de avalúos.

Personal directo bajo su responsabilidad: cuatro gerencias de proyectos, dos secretarías y un mensajero.

Funciones y actividades:

- 1.- Se encarga de vender los servicios de avalúos, consultoría e ingeniería, supervisando la operación de los mismos y coordinado el desarrollo de los proyectos con dos subdirectores, uno de avalúos y el otro de consultoría e ingeniería, y tres gerencias de proyectos.
- 2.- Elabora las cotizaciones de los trabajos contratados en base a estimaciones de horas hombre invertidas en cada proyecto.
- 3.- Promueve los nuevos servicios que puede prestar la compañía a empresas y grupos industriales que todavía no forman parte de la cartera de clientes de AINSA AVALUOS S.A DE C. V.
- 4.- Parte importante de sus funciones, se basan en las relaciones sociales con altos ejecutivos y en general con las personas importantes de las diferentes empresas o grupos industriales que permitan la contratación de nuevos proyectos o simplemente la continuidad de las relaciones ya existentes.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Ingeniero titulado en cualquiera de sus áreas.
- 2.- Inglés: 100%
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 4.- Experiencia: 10-15 años en avalúos e ingeniería.
- 5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Ser una persona muy dinámica.
- 2.- Contar con poder de convencimiento y negociación.
- 3.- Tener mucho tacto en las relaciones sociales.
- 4.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 5.- Liderazgo.
- 6.- Tener don de mando.
- 7.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 8.- Poseer agilidad mental.
- 9.- Capacidad para la redacción de informes.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Subdirector de Avalúos.

División: Avalúos.

Personal asignado: 95 personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto Único.

Reporta su trabajo a: Director general.

Puesto inmediato superior: Director general.

Puesto inmediato inferior: Gerente de proyectos.

Personal directo bajo su responsabilidad: Tres gerentes de proyecto.

Funciones y actividades:

- 1.- Visitar empresas para preparar cotizaciones, además de establecer bases y criterios para realizar el avalúo.
- 2.- Exponer ante clientes potenciales los servicios que AINSA AVALUOS S.A. DE C.V. puede ofrecer, los lineamientos y normas bajo los cuáles debe trabajar y apegarse una compañía valuadora para que los trabajos realizados puedan tener reconocimiento legal.
- 3.- Coordinar y asignar trabajos de avalúo a tres Gcias.
- 4.- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados con los clientes.
- 5.- Revisar y controlar los avances de trabajo en cada una de las gerencias a su cargo.
- 6.- Revisar y aprobar los gastos de viaje de personal en cada una de las gerencias asignadas al puesto.
- 7.- Participar en la Asociación Mexicana de Valuadores de Equipo, en las actividades propias del gremio.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Carrera de ingeniería terminada en las áreas, electromecánica, química o civil.
- 2.- Experiencia: De 8 a 10 años en el ramo de los avalúos.
- 3.- Inglés: 50-60%
- 4.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 5.- Edad: Entre 30 y 35 años de edad.
- 6.- Otros: Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Tener don de mando.
- 4.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Capacidad para la redacción de informes.
- 7.- Habilidad para la organización de personal.
- 8.- Poseer agilidad mental.
- 9.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Gerente de proyectos.

División: Avalúos.

Personal asignado: De 15 a 40 personas.

Puestos iguales en la empresa: 4

Reporta su trabajo a:

- a) Director adjunto de promociones.
- b) Subdirector de proyectos.

Puesto inmediato superior: Subdirector de avalúos.

Puesto inmediato inferior: Subgerente de proyectos.

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos Subgerentes de proyecto por cada Gerencia.

Funciones y actividades:

- 1.- Visitas y llamadas telefónicas a clientes para aclarar las dudas o planear las actividades a desarrollar en campo y oficina con el fin de cumplir con las normas y tiempos establecidos por la Comisión Nacional de Valores y por el cliente mismo.
- 2.- Organización de grupos de trabajo, para distribuir adecuadamente los proyectos asignados a la gerencia.
- 3.- Control de tiempos y costos de los proyectos contratados.
- 4.- Supervisión de avances de trabajo para los diferentes proyectos asignados a la gerencia.
- 5.- Redacción de informes y avances de trabajo para reportarlos al jefe inmediato superior.
- 6.- Cada 10 días, se encarga de llevar el control de asistencia del personal asignado a su gerencia.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Preparatoria mínimo, preferentemente profesional en cualquiera de las áreas de ingeniería electromecánica, civil o química.
- 2.- **Experiencia:** Cinco años mínimo en el área de avalúos.
- 3.- **Computación:** Conocimientos generales de computación.
- 4.- **Inglés:** 30-40%
- 5.- **Tener disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- **Liderazgo.**
- 2.- **Ser dinámico en el trabajo.**
- 3.- **Tener don de mando.**
- 4.- **Capacidad para la toma de decisiones.**
- 5.- **Fluidez en las relaciones sociales.**
- 6.- **Habilidad para la organización de personal.**
- 7.- **Poseer agilidad mental.**
- 8.- **Capacidad para la redacción de informes.**

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Subgerente de proyectos.

División: Avalúos.

Personal asignado: De 3 a 20 personas.

Puestos iguales en la empresa: 10.

Reporta su trabajo a: Gerente de proyectos.

Puesto inmediato superior: Gerente de proyectos.

Puesto inmediato inferior: Supervisor de proyectos.

Personal directo bajo su responsabilidad: Un supervisor y de uno a tres jefes de grupo.

Funciones y actividades:

- 1.- Presentar grupos de trabajo con el personal técnico y administrativo de la empresa donde se llevará acabo el trabajo de avalúo.
- 2.- Orientar al grupo acerca de los requerimientos del cliente para desempeñar correctamente el trabajo solicitado.
- 3.- Organizar y distribuir las cargas de trabajo entre todo el personal a su cargo.
- 4.- Supervisión y control del trabajo en campo y en oficina.
- 5.- Redacción de informes y cartas a clientes para aclarar dudas o solucionar problemas de trabajo.
- 6.- Control de tiempos, avances de trabajo y asistencia del personal a su cargo.
- 7.- Entrega, certificación y seguimiento de los trabajos realizados.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Preparatoria o carrera técnica terminada en las áreas de mecánica industrial, eléctrica o civil.
- 2.- Experiencia: Tres años mínimo en el área de avalúos.
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 4.- Inglés: 30-40%
- 5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Tener don de mando.
- 4.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Capacidad para la redacción de informes.
- 7.- Habilidad para la organización de personal.
- 8.- Poseer agilidad mental.
- 9.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Supervisor de avalúos.

División: Avalúos.

Personal asignado: Mínimo dos grupos de trabajo, cada grupo esta formado por un jefe de grupo que por lo general es el valuador mecánico, un valuador eléctrico y un valuador civil, aunque el número de valuadores por grupo dependerá del tipo de empresa y el total de plantas que integren cada una de estas.

Puestos iguales en la empresa: 2.

Reporta su trabajo a: Subgerente de proyectos.

Puesto inmediato superior: Subgerente de proyectos.

Puesto inmediato inferior: Jefe de grupo (Valuador "A")

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos jefes de grupo.

Funciones y actividades:

- 1.- Coordinación del trabajo de avalúo en varios proyectos a la vez.
- 2.- Supervisión de personal y el trabajo realizado por jefes de grupo y valuadores, en las diferentes etapas del avalúo.
- 3.- Realización de juntas de trabajo con clientes para reportar avances de trabajo y tomar acuerdos con los mismos.
- 4.- Elaboración de reportes y avances de trabajo para el jefe inmediato superior.
- 5.- Envío de cartas a proveedores nacionales y extranjeros para solicitar cotizaciones de maquinaria y equipo, información básica para la estimación de valores requeridos por el cliente.
- 6.- Revisión de toda la información generada durante las diferentes etapas del trabajo, para detectar posibles errores y corregirlos a tiempo.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Preparatoria mínimo, preferentemente con carrera técnica terminada en el área mecánica, civil o eléctrica.
- 2.- **Experiencia:** Tres años mínimo en los avalúos.
- 3.- **Computación:** Conocimientos generales de computación.
- 4.- **Disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- **Liderazgo.**
- 2.- **Ser dinámico en el trabajo.**
- 3.- **Tener don de mando.**
- 4.- **Fluidez en las relaciones sociales.**
- 5.- **Capacidad para la redacción de informes.**
- 6.- **Poseer agilidad mental.**
- 7.- **Tener tacto en las relaciones interpersonales.**

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Jefe de grupo.

División: Avalúos.

Personal asignado: De 3 a 6 personas dependiendo de la magnitud del proyecto.

Puestos iguales en la empresa: 30.

Reporta su trabajo a: Subgerente y al supervisor de proyectos.

Puesto inmediato superior: Supervisor de proyectos.

Puesto inmediato inferior: Valuador "B".

Personal directo bajo su responsabilidad: Tres valuadores.

Funciones y actividades:

- 1.- Coordinar y supervisar el trabajo de los valuadores en campo y oficina.
- 2.- Organiza y distribuye el trabajo en planta y oficina.
- 3.- Se encarga de solicitar toda la información técnica y contable necesaria para llevar acabo el trabajo de avalúo.
- 4.- Toma acuerdos y aclara las posibles dudas con el cliente y con el mismo grupo de trabajo.
- 5.- Hace inventario de activos fijos.
- 6.- Prepara y envía solicitudes de cotizaciones a proveedores de maquinaria y equipo.
- 7.- Reporta avances de trabajo a su jefe inmediato superior.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Preparatoria mínimo o carrera técnica en mecánica industrial, electricidad o en construcciones.
- 2.- **Experiencia:** Dos años mínimo como valuador.
- 3.- **Computación:** Conocimientos generales de computación.
- 4.- **Disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Tener don de mando.
- 4.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 5.- Capacidad para la redacción de informes.
- 6.- Habilidad para la organización de personal.
- 7.- Tener tacto en las interrelaciones personales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Valuador.

División: Avalúos.

Puestos iguales en la empresa: 10.

Reporta su trabajo a: Jefe de grupo.

Puesto inmediato inferior: Jefe de grupo.

Funciones y actividades:

1.- Hacer inventarios de activos fijos propiedad de las diferentes empresas que contratan los servicios de avalúo.

2.- Cotizar los activos inventariados con el apoyo de catálogos y listas de precios o directamente haciendo cotizaciones telefónicas, vía fájx con proveedores nacionales y extranjeros.

3.- Hacer cálculos aritméticos para estimar las vidas útiles remanentes y depreciaciones de cada uno de los activos inventariados, además de codificar toda la información recopilada en campo y enviarla al departamento de sistemas para su captura.

Una vez capturada toda la información, se encarga de la revisión de listados previos y definitivos para detectar errores de captura e indicar las correcciones que deban hacerse antes de enviar la información al cliente.

4.- Ordenar e integrar toda la información referente a cada proyecto para entregarla posteriormente al archivo.

5.- Cada diez días se encarga de llenar su tarjeta de control de tiempo, anotando los días y el número de horas trabajadas por proyecto.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Preparatoria o carrera técnica.
- 2.- Computación: Conocimientos básicos de computación.
- 3.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Poseer agilidad mental.
- 5.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Secretaria.

División: Avalúos e Ingeniería.

Puestos iguales en la empresa: 12.

Reporta su trabajo a: Jefe inmediato superior que puede ser el Director General, Director adjunto de Promociones, Subdirectores o Gerentes de Proyecto.

Puesto inmediato inferior: Mensajero.

Personal directo bajo su responsabilidad: Mensajero.

Funciones y actividades:

- 1.- Mecanografiar cartas a clientes y proveedores, certificados de avalúo, comprobantes, cotizaciones, comunicados internos etc.
- 2.- Tomar dictados, recados y contestar teléfonos.
- 3.- Organizar y archivar información de los diferentes proyectos, cartas, y memorándum.
- 4.- Control de llamadas telefónicas de larga distancia.
- 5.- Organización de la agenda de trabajo del jefe.
- 6.- Discreción con la información a la que se tiene acceso por las características propias del puesto.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Carrera comercial.
- 2.- Sexo: Femenino.
- 3.- Inglés: 40%
- 4.- Computación: Conocimientos básicos de computación.
- 5.- Experiencia: Un año mínimo en el puesto.

Otras características relevantes:

- 1.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 2.- Ser dinámica en el trabajo.
- 3.- Capacidad para la redacción de informes.
- 4.- Poseer agilidad mental.
- 5.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Gerente de sistemas y archivo.

División: Avalúos.

Personal asignado: Cinco personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Subdirector de avalúos.

Puesto inmediato superior: Subdirector de avalúos.

Puesto inmediato inferior: Subgerente de sistemas.

Personal directo bajo su responsabilidad: Subgerente de sistemas y un archivista.

Funciones y actividades:

- 1.- Planeación de actividades a desarrollar en el departamento de sistemas de acuerdo a cargas de trabajo y prioridades.
- 2.- Redacción de informes de trabajo en cuanto a captura e impresión de información, al Subdirector de avalúos.
- 3.- Elaboración, cálculo e impresión de tablas para índices de actualización aplicados a los trabajos de avalúo.
- 4.- Elaboración e impresión de fracciones arancelarias con porcentajes por pago de derechos de importación.
- 5.- Supervisión y control del departamento de archivo.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Lic. en Informática.
- 2.- Experiencia: Dos años mínimo en el área de sistemas.
- 3.- Inglés: 30-40%

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Tener don de mando.
- 4.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Habilidad para la organización de personal.
- 7.- Poseer agilidad mental.
- 8.- Capacidad para la redacción de informes.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Subgerente de Sistemas.

División: Avalúos.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Otra denominación que se le da al puesto: Jefe del depto. de Sistemas.

Reporta su trabajo a: Gerente de sistemas.

Puesto inmediato superior: Gerente de sistemas.

Puesto inmediato inferior: Capturista de datos.

Personal directo bajo su responsabilidad: Cuatro capturistas de datos.

Funciones y actividades:

- 1.- Coordinación, supervisión y distribución del trabajo de captura de información de los diferentes proyectos (avalúos) contratados por la empresa.
- 2.- Diseño y programación de programas computacionales de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente.
- 3.- Asesoría interna para la elaboración de los software administrativos.
- 4.- Asesoría a clientes para la transferencia de información de los programas computacionales de AINSA AVALUOS, a los programas propios de cada cliente, en caso de ser solicitado.
- 5.- Chequeo y verificación del equipo y software para su buen uso y funcionamiento.

Requisitos:

- 1.- Carrera técnica como programador analista de datos.
- 2.- Inglés: 50-60%
- 3.- Experiencia: Tres años en lenguajes de programación y diseño de sistemas computacionales.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Poseer agilidad mental.
- 4.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Habilidad para la organización de personal.
- 7.- Capacidad para la redacción de informes.
- 8.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Capturista de datos.

División: Avalúos.

Area: Sistemas.

Puestos iguales en la empresa: Cuatro.

Reporta su trabajo a: Subgerente de sistemas.

Puesto inmediato superior: Subgerente de sistemas.

Funciones y actividades:

- 1.- Captura de toda la información generada por las diferentes gerencias de avalúos.
- 2.- Cada 10 días se encarga de reportar en su tarjeta de asistencia el tiempo trabajado a cada proyecto o avalúo.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Preparatoria, preferentemente carrera técnica como capturista de datos.

Otras características relevantes:

- 1.- Organización en el trabajo.
- 2.- Poseer agilidad mental.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Dibujante. División: Avalúos. Puestos iguales en la empresa: Puesto único.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Gerente de proyectos. Puesto inmediato superior: Gerente de proyectos.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Dibujar croquis de localización y distribución de edificios para cada una de las empresas a las que se les hace trabajo de avalúo.2.- Llevar un control y archivo de los croquis dibujados para facilitarlos a las diferentes gerencias de proyectos en caso de ser requeridos para trabajos futuros.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Mínima de secundaria o técnico dibujante industrial.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Organización en el trabajo.2.- Creatividad.3.- Habilidad manual.
<p>Observaciones:</p>

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Archivista. División: Avalúos. Puestos iguales en la empresa: 2.
Reporta su trabajo a: Gerente de sistemas. Puesto inmediato superior: Gerente de sistemas. Area(s) bajo su responsabilidad: Archivo de proyectos.
Funciones y actividades: <ol style="list-style-type: none">1.- Recibir y entregar toda la información generada por los trabajos de avalúo hechos por la compañía.2.- Llevar un estricto control de los vales de entrada y salida de información.3.- Organizar y archivar todas las cotizaciones que llegan a la compañía vía fájx o télex de acuerdo a un catálogo de clasificaciones elaborado por AINSA AVALUOS S.A DE C.V.4.- Llevar un registro y control de los tipos de cambio de monedas extranjeras, por día, mes y año, para que puedan ser consultados por todos los valuadores.
Requisitos: <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Secundaria terminada.
Otras características relevantes: <ol style="list-style-type: none">1.- Organización en el trabajo.2.- Tener buena memoria.3.- Ser creativo.
Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.

**MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE
RESPONSABILIDAD**

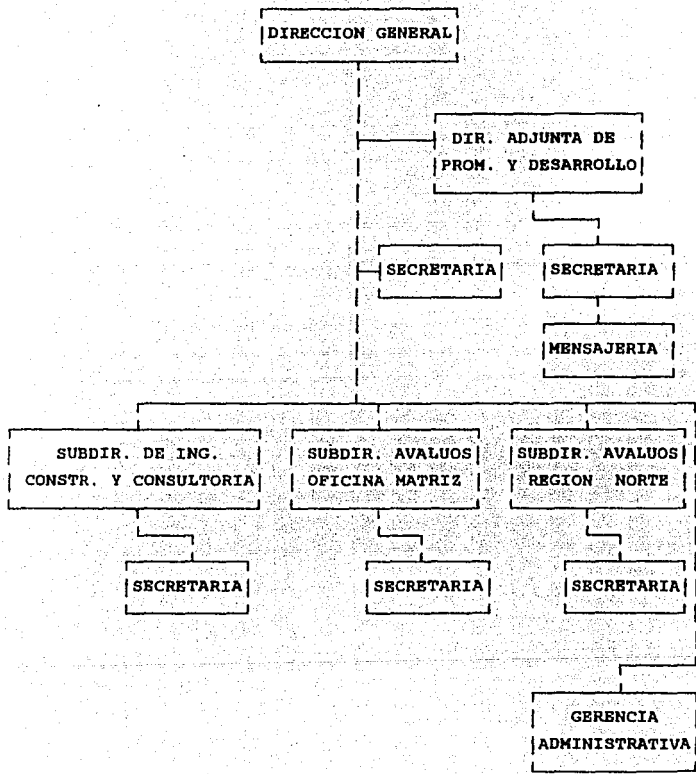
DIVISION INGENIERIA

1995

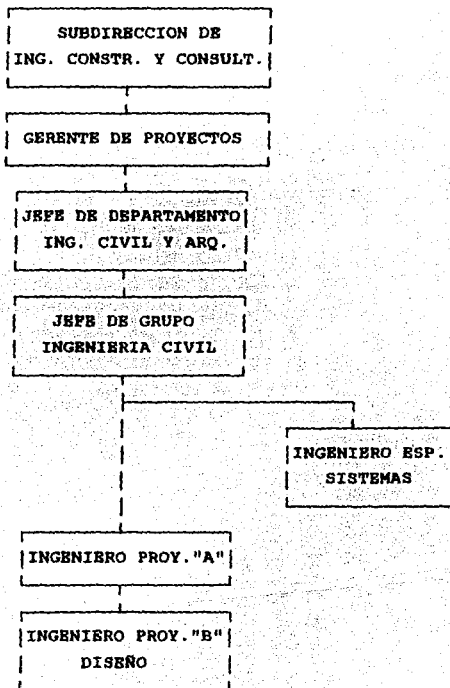
AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
INDICE DE PUESTOS
DIVISION DE INGENIERIA.

- 1.- Subdirector de ingeniería, construcciones y consultoría.
- 2.- Gerente de proyectos.
- 3.- Jefe de departamento de ingeniería civil y arquitectura.
- 4.- Jefe de grupo ingeniería civil.
- 5.- Ingeniero especialista (sistemas).
- 6.- Ingeniero de proyectos "A".
- 7.- Ingeniero de proyectos "B".

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA
NIVELES DE RESPONSABILIDAD



AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
ORGANIGRAMA
DIVISION INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES.



AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Director general.

División: Ingeniería, Avalúos y Consultoría.

Personal asignado: Aproximadamente 350 empleados.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos Subdirectores, de avalúos y el de ingeniería y consultoría, además del administrador y la tesorera.

Funciones y actividades:

1.- Se encarga de la dirección, organización, planeación y coordinación de todos los aspectos relacionados con la administración de la empresa, enfocado principalmente a los detalles finos del trabajo y a la toma de decisiones finales.

2.- Visita personalmente a los principales clientes de la empresa para la venta de servicios o asesoría relacionada con los diferentes proyectos que maneja la empresa.

3.- Supervisa el trabajo de las oficinas foráneas de avalúos en Monterrey, Guadalajara, Tampico y Torreón.

Requisitos:

1.- Ingeniero Titulado.

2.- Inglés: 100%

3.- Computación: Conocimientos generales de computación.

4.- Experiencia: 10-15 años en el puesto.

5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Habilidad para las finanzas y la negociación.
- 2.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 3.- Liderazgo.
- 4.- Ser muy dinámico en el trabajo.
- 5.- Tener don de mando.
- 6.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 7.- Poseer agilidad mental.
- 8.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.
- 9.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Subdirector de Ingeniería, Construcciones y Consultoría.

División: Ingeniería, Construcciones y Consultoría.

Personal asignado: 12 personas en Ingeniería y 11 personas en Consultoría.

Puestos iguales en la empresa: Dos.

Reporta su trabajo a: Director General.

Puesto inmediato superior: Director General.

Puesto(s) inmediato(s) inferior(es):

- a) Gerente de Consultoría.
- b) Gerente de Ingeniería.

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos Gerentes de proyecto.

Funciones y actividades:

- 1.- Visitar empresas para promover los servicios de consultoría e ingeniería.
- 2.- Establecer junto con el cliente bases y criterios para llevar acabo los trabajos de consultoría e ingeniería.
- 3.- Organizar, asignar y coordinar los diferentes proyectos contratados.
- 4.- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados con los clientes.
- 5.- Revisar y controlar los avances de trabajo en cada una de las gerencias a su cargo.
- 6.- Revisar y aprobar los gastos de viaje del personal de todo el personal bajo su responsabilidad.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Ingeniero titulado en cualquiera de las áreas, electromecánica, química o civil.
- 2.- **Experiencia:** De 8 a 10 años en ingeniería y construcciones.
- 3.- **Inglés:** 50-60%
- 4.- **Computación:** Conocimientos generales de computación.
- 5.- **Edad:** Entre los 30 y 35 años de edad.
- 6.- **Disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- **Liderazgo.**
- 2.- **Don de mando.**
- 3.- **Capacidad para la toma de decisiones.**
- 4.- **Fluidez en las relaciones sociales.**
- 5.- **Capacidad para la redacción de informes.**
- 6.- **Habilidad para la organización de personal.**
- 7.- **Poseer agilidad mental.**
- 8.- **Tacto en las relaciones interpersonales.**

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Gerente de Proyectos.

División: Ingeniería.

Personal asignado: 17 personas.

Puestos iguales en la empresa: 2.

Áreas bajo su responsabilidad: Proceso, civil, mecánica, tuberías, instrumentación, eléctrica y sistemas.

Reporta su trabajo a: Subdirector de Ingeniería, construcciones y consultoría.

Puesto inmediato superior: Subdirector de Ingeniería, construcciones y consultoría.

Puesto inmediato inferior: Jefe de grupo.

Personal directo bajo su responsabilidad: Jefe de grupo.

Funciones y actividades:

- 1.- Administración y coordinación de proyectos de ingeniería.
- 2.- Supervisión y control de las diferentes especialidades de ingeniería que pueden requerirse para los proyectos contratados.
- 3.- Coordinación de actividades, periódicas y diarias para el buen avance y desarrollo de los proyectos en base a programas y tiempos establecidos con el cliente, esto incluye elaboración de reportes de avance de proyectos tanto al Subdirector de Ingeniería, como al mismo cliente.
- 4.- Promoción de la división de Ingeniería, visitando a clientes potenciales para ofrecer los servicios de Ingeniería en el área de construcciones.
- 5.- Actualización continua en cuanto a los diferentes programas computacionales aplicados a la Ingeniería, que puedan reducir costos y tiempos de trabajo en beneficio de la empresa y el cliente mismo.
- 6.- Juntas de trabajo con clientes para aclarar dudas o intercambiar opiniones que permitan el buen desarrollo de los proyectos.

Requisitos:

- 1.- Lic. en Ingeniería civil.
- 2.- Inglés: 100%
- 3.- Computación: Manejo de programas computacionales aplicados a la Ingeniería de construcción.
- 4.- Sexo: Masculino.
- 5.- Edad: Mayor de 35 años.
- 6.- Experiencia: 15 años mínimo.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Tener don de mando.
- 3.- Ser dinámico en el trabajo.
- 4.- Capacidad para la organización de personal.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Capacidad para la redacción de informes.
- 7.- Poseer agilidad mental que le permita ser perceptivo a los problemas de trabajo y de relaciones personales.
- 8.- Tener tacto en las relaciones sociales.
- 9.- Muy buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Jefe de departamento de Ingeniería civil y Arquitectura.

División: Ingeniería.

Area: Ingeniería civil, estructural y arquitectónico.

Personal asignado: Mínimo 8 personas.

Puestos iguales en la empresa: Existen otros tres puestos iguales, pero en el área eléctrica, tuberías y recipientes.

Reporta su trabajo a: Gerente del departamento de Ingeniería.

Puesto inmediato superior: Gerente de Ingeniería.

Puesto inmediato inferior: Jefe de grupo.

Personal directo bajo su responsabilidad: Una persona.

Funciones y actividades.

- 1.- Resolver cualquier problema de construcción originado por falta de información en los planos de Ingeniería de detalle.
- 2.- Administración, organización, coordinación y asesoría para el análisis, diseño y dibujo de planos para todos los proyectos.
- 3.- Asesoría y control de actividades de todo el personal bajo su responsabilidad.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Ingeniero civil titulado.
- 2.- Inglés: 100%
- 3.- Computación: Manejo de paquetería en análisis, diseño y dibujo de estructuras.
- 4.- Edad: Mayor de 35 años.
- 5.- Experiencia: 5 años mínimo.
- 6.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Ser dinámico en el trabajo.
- 3.- Tener don de mando.
- 4.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Habilidad en la organización de personal.
- 7.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Jefe de grupo de Ingeniería Civil.

División: Ingeniería.

Area: Civil.

Personal asignado: Tres personas.

Puestos iguales en la empresa: 5.

Reporta su trabajo a: Gerente de proyecto y al jefe de departamento del área civil.

Puesto inmediato superior: Jefe de departamento del área civil.

Puesto(s) inmediato(s) inferior(es): Ingenieros de proyectos "A" y "B".

Personal directo bajo su responsabilidad: INGENIERO "A".

Funciones y actividades:

- 1.- Coordinación y elaboración de proyecto civil y estructural.
- 2.- Elaboración de formatos de control de proyectos.
- 3.- Coordinación y desarrollo de ingeniería de proyecto.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Lic. en Ingeniería civil.
- 2.- Inglés: 80%
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 4.- Edad: Mayor de 25 años.
- 5.- Experiencia: De 4 a 6 años.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 3.- Don de mando.
- 4.- Organización en el trabajo.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Poseer agilidad mental.
- 7.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Ingeniero especialista (en sistemas).

División: Ingeniería.

Area: Civil.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Gerente de proyecto.

Puesto inmediato superior: Gerente de proyecto.

Funciones y actividades:

- 1.- Programación de computadoras.
- 2.- Análisis de precios unitarios para la construcción.
- 3.- Análisis estructural de proyectos de Ingeniería.
- 4.- Levantamiento topográfico de terrenos.
- 5.- Diseño de estructuras aplicado a la Ingeniería civil.
- 6.- Dibujo de planos por computadora.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Lic. en Ingeniería civil.
- 2.- Inglés: 80%
- 3.- Computación: 100% manejo de Autocad.
- 4.- Experiencia: Mínimo 4 años.

Otras características relevantes:

- 1.- Creatividad.
- 2.- Dinamismo.
- 3.- Poseer agilidad mental.
- 4.- Organización en el trabajo.
- 5.- Tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Ingeniero de proyectos "A". División: Ingeniería. Area: Civil. Puestos iguales en la empresa: Tres más, Ing. mecánica, de proceso y eléctrica.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Jefe de departamento de área civil. Puesto inmediato superior: Jefe de grupo. Puesto inmediato inferior: Ingeniero de proyecto "B"</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Desarrollo de Ingeniería de detalle y básica en obra civil y estructural para todo tipo de construcciones.2.- Análisis y diseño de estructuras de acero y concreto para la realización de obras de pavimentación, drenaje y movimiento de tierras.3.- Elaboración de planos de obra civil y estructural, a mano y en computadora.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Lic. en Ingeniería civil.2.- Inglés: 80% de inglés técnico.3.- Computación: Manejo Autocad.4.- Experiencia: Un año mínimo.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Creatividad.2.- Dinamismo.3.- Fluidez en las relaciones sociales.4.- Organización en el trabajo.5.- Poseer agilidad mental.6.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Ingeniero de proyectos "B".

División: Ingeniería.

Area: Diseño.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Jefe de grupo.

Puesto inmediato superior: Jefe de grupo.

Funciones y actividades:

- 1.- Levantamiento físico de inmuebles y áreas, datos que son indispensables para la elaboración de planos.
- 2.- Diseño de estructuras de acero y concreto.
- 3.- Cuantificación de materiales y elaboración de memoria de cálculo para el diseño de estructuras.
- 4.- Elaboración de planos con distribución de áreas y detalles, apoyado en reglamentos y manuales de construcción.

Requisitos:

- 1.- Lic. en Ingeniería civil.
- 2.- Inglés: 80% inglés técnico.
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 4.- Experiencia: Un año mínimo.
- 5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Creatividad.
- 2.- Dinamismo.
- 3.- Poseer agilidad mental.
- 4.- Organización en el trabajo.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.

**MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE
RESPONSABILIDAD**

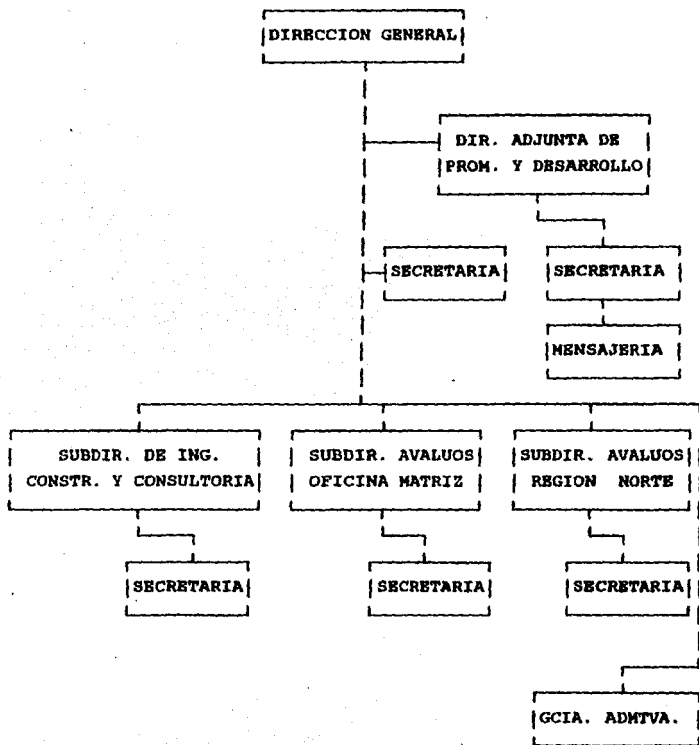
DIVISION CONSULTORIA

1995

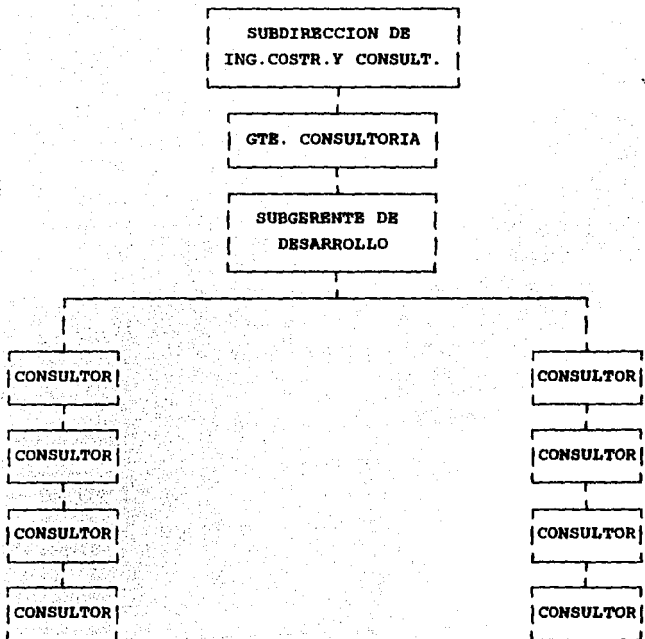
AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
INDICE DE PUESTOS
DIVISION CONSULTORIA.

- 1.- Subdirector de ingeniería, construcciones y consultoría.
- 2.- Gerente de consultoría.
- 3.- Subgerente de desarrollo.
- 4.- Consultor.

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA
 NIVELES DE RESPONSABILIDAD



AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA
DIVISION CONSULTORIA



AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Subdirector de Ingeniería, Construcciones y Consultoría.

División: Ingeniería, Construcciones y Consultoría.

Personal asignado: 12 personas en Ingeniería y 11 personas en Consultoría.

Puestos iguales en la empresa: Dos.

Reporta su trabajo a: Director General.

Puesto inmediato superior: Director General.

Puesto(s) inmediato(s) inferior(es):

- a) Gerente de Consultoría.
- b) Gerente de Ingeniería.

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos Gerentes de proyecto.

Funciones y actividades:

- 1.- Visitar empresas para promover los servicios de consultoría e ingeniería.
- 2.- Establecer junto con el cliente bases y criterios para llevar acabo los trabajos de consultoría e ingeniería.
- 3.- Organizar, asignar y coordinar los diferentes proyectos contratados.
- 4.- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados con los clientes.
- 5.- Revisar y controlar los avances de trabajo en cada una de las gerencias a su cargo.
- 6.- Revisar y aprobar los gastos de viaje del personal de todo el personal bajo su responsabilidad.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Ingeniero titulado en cualquiera de las áreas, electromecánica, química o civil.
- 2.- **Experiencia:** De 8 a 10 años en ingeniería y construcciones.
- 3.- **Inglés:** 50-60%
- 4.- **Computación:** Conocimientos generales de computación.
- 5.- **Edad:** Entre los 30 y 35 años de edad.
- 6.- **Disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- **Liderazgo.**
- 2.- **Don de mando.**
- 3.- **Capacidad para la toma de decisiones.**
- 4.- **Fluidez en las relaciones sociales.**
- 5.- **Capacidad para la redacción de informes.**
- 6.- **Habilidad para la organización de personal.**
- 7.- **Poseer agilidad mental.**
- 8.- **Tacto en las relaciones interpersonales.**

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Gerente de Consultoría.

División: Cosultoría.

Personal asignado: Once personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Subdirector de Consultoría.

Puesto inmediato superior: Subdirector de Consultoría.

Puesto inmediato inferior: Subgerente de desarrollo.

Personal directo bajo su responsabilidad: Subgerente de desarrollo y una secretaria.

Funciones y actividades:

- 1.- Presentación de los servicios de consultoría a clientes potenciales.
- 2.- Revisión de avance de trabajo de proyectos contratados, en las etapas de campo y oficina.
- 3.- Explicación y orientación a clientes en cuanto a los aspectos técnicos relacionados con la consultoría.
- 4.- Diseño de procedimientos administrativos a empresas.
- 5.- Actualización de técnicas contables y administrativas.
- 6.- Revisión de los programas computacionales desarrollados en la empresa, para su futura comercialización con clientes.
- 7.- Estudios de modificaciones a técnicas y procedimientos fiscales, contables y de normatividad para las empresas.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Lic. Contaduría o Administración de empresas.
- 2.- Experiencia: Diez años mínimo en el área.
- 3.- Computación: Manejo de paquetería contable y administrativa.
- 4.- Inglés: 80%
- 5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 2.- Manejo de técnicas de ventas.
- 3.- Tacto en las relaciones personales.
- 4.- Manejo de técnicas pedagógicas.
- 5.- Dinamismo.
- 6.- Don de mando.
- 7.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 8.- Habilidad para la organización de personal.
- 9.- Capacidad para la redacción de informes.
- 10.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Subgerente de desarrollo.

División: Consultoría.

Personal asignado: Nueve personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Gerente de cosultoría.

Puesto inmediato superior: Gerente de consultoría.

Puesto inmediato inferior: Consultor.

Personal directo bajo su responsabilidad: Nueve consultores.

Funciones y actividades:

- 1.- Presentación a clientes, de los servicios de consultoría.
- 2.- Supervisión de los proyectos contratados.
- 3.- Asesoría a clientes en cuanto a los aspectos técnicos de la consultoría.
- 4.- Preparar informes de trabajo para el gerente de consultoría.
- 5.- Atención a clientes.
- 6.- Desarrollo e investigación de nuevos proyectos.
- 7.- Manejo de programas computacionales.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Contador Público titulado.
- 2.- **Experiencia:** Cinco años mínimo.
- 3.- **Computación:** Manejo de paquetería contable.
- 4.- **Inglés:** 80%
- 5.- **Disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 2.- Manejo de técnicas de ventas.
- 3.- Tacto en las relaciones personales.
- 4.- Manejo de técnicas pedagógicas.
- 5.- Dinamismo.
- 6.- Don de mando.
- 7.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 8.- Habilidad para la organización de personal.
- 9.- Capacidad para la redacción de informes.
- 10.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Consultor.

División: Consultoría.

Puestos iguales en la empresa: 10.

Reporta su trabajo a: Subgerente de desarrollo.

Puesto inmediato superior: Subgerente de desarrollo.

Personal directo bajo su responsabilidad: Diez personas.

Funciones y actividades:

- 1.- Elaboración de políticas de capitalización, a clientes y empresas que soliciten este servicio.
- 2.- Asesoría a empresas para control de préstamos, trasposos, arrendamiento y venta de activos fijos.
- 3.- Consultoría en la planeación estratégica en la adquisición de activos fijos.
- 4.- Inventarios físicos, rotativos y control de existencias.
- 5.- Asesoría en el cálculo de la depreciación contable y fiscal.
- 6.- Conciliación contable contra avalúos de activos fijos para la reexpresión de los estados financieros.
- 7.- Auditoría de avalúos.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Preparatoria terminada, preferentemente con carrera técnica como auxiliar contable o administrativo.
- 2.- **Inglés:** 20-30%
- 3.- **Computación:** Conocimientos generales de computación.
- 4.- **Experiencia:** Un año como auxiliar contable o administrativo.
- 5.- **Disponibilidad para viajar.**

Otras características relevantes:

- 1.- Dinamismo.
- 2.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 3.- Creatividad en el trabajo.
- 4.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 5.- Capacidad para la redacción de informes.
- 6.- Poseer agilidad mental.
- 7.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.

**MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE
RESPONSABILIDAD**

AREA ADMINISTRATIVA

1995

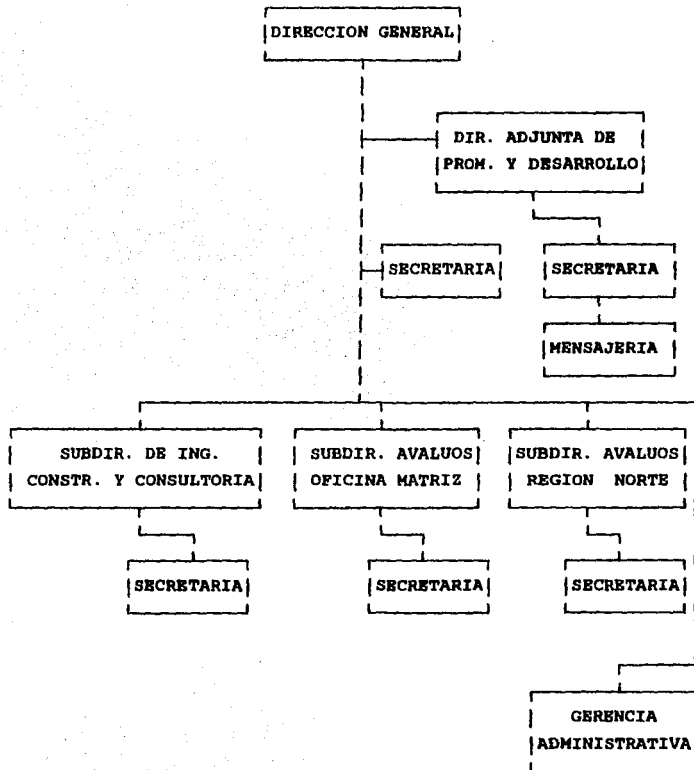
AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
INDICE DE PUESTOS.
AREA ADMINISTRATIVA.

- 1.- Director general.
- 2.- Gerente administrativo.
- 3.- Contador general.
- 4.- Auxiliar contable.
- 5.- Cajero.
- 6.- Almacenista.

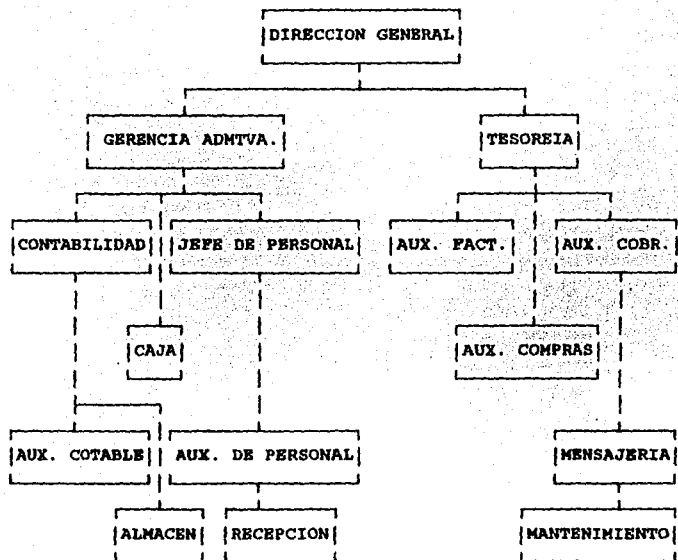
- 7.- Jefe de personal.
- 8.- Auxiliar del jefe de personal.
- 9.- Recepción.

- 10.- Tesorera.
- 11.- Auxiliar de facturación.
- 12.- Auxiliar de cobranza.
- 13.- Auxiliar de compras.
- 14.- Mensajero.
- 15.- Encargado de mantenimiento.

AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA
NIVELES DE RESPONSABILIDAD



AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA
AREA ADMINISTRATIVA



AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Director general.

División: Ingeniería, Avalúos y Consultoría.

Personal asignado: Aproximadamente 350 empleados.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Personal directo bajo su responsabilidad: Dos Subdirectores, de avalúos y el de ingeniería y consultoría, además del administrador y la tesorera.

Funciones y actividades:

1.- Se encarga de la dirección, organización, planeación y coordinación de todos los aspectos relacionados con la administración de la empresa, enfocado principalmente a los detalles finos del trabajo y a la toma de decisiones finales.

2.- Visita personalmente a los principales clientes de la empresa para la venta de servicios o asesoría relacionada con los diferentes proyectos que maneja la empresa.

3.- Supervisa el trabajo de las oficinas foráneas de avalúos en Monterrey, Guadalajara, Tampico y Torreón.

Requisitos:

1.- Ingeniero Titulado.

2.- Inglés: 100%

3.- Computación: Conocimientos generales de computación.

4.- Experiencia: 10-15 años en el puesto.

5.- Disponibilidad para viajar.

Otras características relevantes:

- 1.- Habilidad para las finanzas y la negociación.
- 2.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 3.- Liderazgo.
- 4.- Ser muy dinámico en el trabajo.
- 5.- Tener don de mando.
- 6.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 7.- Poseer agilidad mental.
- 8.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.
- 9.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Gerente Administrativo.

División: Avalúos, Ingeniería y Consultoría.

Personal asignado: Diez personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Director general.

Puesto inmediato superior: Director general.

Puesto inmediato inferior: Contador general.

Personal directo bajo su responsabilidad: Contador general, Jefe de personal y una secretaria.

Funciones y actividades:

- 1.- Llevar la contabilidad general de la empresa.
- 2.- Administración fiscal.
- 3.- Elaboración de presupuestos.
- 4.- Atención a auditoría externa para cualquier duda o aclaración referente con la contabilidad de la empresa.
- 5.- Elaborar y autorizar las diferentes circulares internas de la empresa.
- 6.- Asistir a los diferentes cursos y seminarios de actualización fiscal.

Requisitos:

- 1.- **Escolaridad:** Contador público titulado.
- 2.- **Experiencia:** De cuatro años mínimo en el puesto.
- 3.- **Computación:** Conocimientos generales de computación y paquetería contable.

Otras características relevantes:

- 1.- Organización en el trabajo.
- 2.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 3.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 4.- Capacidad para la redacción de informes.
- 5.- Poseer agilidad mental.
- 6.- Capacidad para la organización de personal.
- 7.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

- 1.- Información a la que tiene acceso:

- _ Financiera.
- _ Confidencial.
- _ Proyectos nuevos.
- _ Políticas de la empresa.

- 2.- Tiene responsabilidad con:

- _ Dinero.
- _ Documentos.

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Contador General. División: Avalúos, Ingeniería y consultoría. Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Gerente Administrativo. Puesto inmediato superior: Gerente administrativo. Puesto inmediato inferior: Auxiliar contable. Personal directo bajo su responsabilidad: Dos auxiliares de contabilidad.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Llevar pólizas de egresos, ingresos y diario.2.- Depuración de las diferentes cuentas.3.- Análisis contables.4.- Llevar auxiliares de cuentas.5.- Elaboración de estados de cuentas y financieros.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Contador público titulado.2.- Computación: Conocimientos generales de computación y manejo de paquetería contable.3.- Experiencia: Mínima de un año como contador.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Organización en el trabajo.2.- Ser dinámico.3.- Poseer agilidad mental.4.- Capacidad para la toma de decisiones.5.- Fluidez en las relaciones sociales.6.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Auxiliar contable. División: Avalúos, ingeniería y consultoría. Area: Administración. Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Contador general. Puesto inmediato superior: Contador general.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Capturar en computadora pólizas de egreso, ingreso y diario.2.- Hacer los estados financieros y auxiliares para posteriormente capturarlos.3.- Imprimir reportes electrónicos de los trabajos mencionados.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Preparatoria, preferentemente carrera técnica en contabilidad.2.- Computación: Manejo de paquetería contable.3.- Experiencia: Mínima de un año en puesto similar.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Organización en el trabajo.2.- Creatividad.3.- Poseer agilidad mental.4.- Tener tacto en las relaciones personales.
<p>Observaciones:</p>

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Cajero.

Area a la que pertenece: Administración.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único.

Reporta su trabajo a: Gerente administrativo, a la Tesorera y en ocasiones al Director general.

Puesto inmediato superior: Gerente administrativo.

Funciones y actividades:

- 1.- Elaboración de cheques para proveedores, gastos de viaje del personal, pago de impuestos etc.
- 2.- Elaboración de pólizas de egresos, ingresos y diario.
- 3.- Hacer trámites y conciliación bancaria.
- 4.- Elaborar reportes de pólizas de ingresos y egresos.
- 5.- Hacer depósitos bancarios.
- 6.- Elaborar órdenes de pago.
- 7.- Toma de facturas a revisión y pagar a proveedores.

Requisitos:

- 1.- Carrera técnica o comercial.
- 2.- Computación: Conocimientos generales de paquetería contable.
- 3.- Experiencia: Mínima de un año en puesto similar.

Otras características relevantes:

- 1.- Ser dinámico.
- 2.- Organización en el trabajo.
- 3.- Poseer agilidad mental.
- 4.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 5.- Tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

1.- Información a la que tiene acceso:

- Confidencial.
- Políticas de la empresa.

2.- Tiene responsabilidad con:

- Dinero.
- Documentos.

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Almacenista.

Area: Administración.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Contador general.

Puesto inmediato superior: Auxiliar contable.

Funciones y actividades:

- 1.- Registro y control de entradas y salidas de todos los equipos y materiales en el almacén.
- 2.- Se encarga de sacar copias fotostáticas y llevar un registro de las mismas por proyecto o área.
- 3.- Hace las requisiciones de papelería y materiales que falten, al encargado de compras.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Secundaria terminada
- 2.- Experiencia: Un año.

Otras características relevantes:

- 1.- Organización en el trabajo.
- 2.- Dinamismo.
- 3.- Ser creativo.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Jefe de personal.

División: Avalúos, Ingeniería y Consultoría.

Personal asignado: Cuatro personas.

Puestos iguales en la empresa: Puesto Único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Gerente Administrativo.

Puesto inmediato superior: Gerente Administrativo.

Puesto inmediato inferior: Auxiliar del depto. de personal

Personal directo bajo su responsabilidad: Cuatro personas.

Funciones y actividades:

- 1.- Elaboración y control de expedientes del personal.
- 2.- Elaboración de la nómina quincenal.
- 3.- Contrataciones.
- 4.- Supervisar el cumplimiento de las normas legales y fiscales relacionadas con el personal.
- 5.- Reportar altas y bajas de personal al Seguro Social e Infonavit.
- 6.- Coordinar los comites mixtos de higiene y seguridad.
- 7.- Actualización y control de periodos vacacionales del personal.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Lic. en Psicología Industrial, o Lic. en Administración de Empresas.
- 2.- Inglés: 20-30%
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación y manejo de paquetería contable.
- 4.- Experiencia: Dos años mínimo en el área de personal.

Otras características relevantes:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Tacto en las relaciones interpersonales.
- 3.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 4.- Capacidad para la organización de personal.
- 5.- Poseer agilidad mental, que le permita ser muy perceptivo a todos los problemas y conflictos de índole personal o laboral.
- 6.- Capacidad para la redacción de informes.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Auxiliar del jefe de personal.

División: Avalúos, ingeniería y consultoría.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Jefe de personal.

Puesto inmediato superior: Jefe de personal.

Puesto inmediato inferior: Secretaria.

Funciones y actividades:

- 1.- Apertura y control de cuentas de inversión inmediata.
- 2.- Reclutamiento y selección de personal.
- 3.- Elaboración de todos los trámites de contratación de personal.
- 4.- Organización y coordinación de cursos de capacitación y eventos sociales de la empresa.
- 5.- Actualización de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, ante la secretaria del trabajo y precisión social.
- 6.- Elaboración actualización y control de credenciales de identificación del personal.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Pasante de Lic. en psicología o pasante en Administración de empresas.
- 2.- Conocimientos generales de computación.
- 3.- Experiencia: Un año en puesto similar.

Otras características relevantes:

- 1.- Tacto en las relaciones personales.
- 2.- Agilidad mental.
- 3.- Liderazgo.
- 4.- Don de mando.
- 5.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 6.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 7.- Organización en el trabajo.
- 8.- Capacidad para la redacción de informes.
- 9.- Buena presentación.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Recepcionista.</p> <p>Area: Depto. de personal.</p> <p>Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Jefe de personal.</p> <p>Puesto inmediato superior: Jefe de personal.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Contestar y comunicar las llamadas telefónicas que se hagan a través del conmutador telefónico.2.- Registro y control de llamadas de larga distancia, para hacer el cargo al proyecto que corresponda.3.- Envío de información y papelería a las oficinas foráneas.4.- Llevar un control de los comprobantes del S.A.R.5.- Registrar asistencias, retardos, faltas y tiempo en campo de todo el personal, así como los diferentes proyectos a los que están asignados.6.- Mecanografiar algunos documentos para el departamento de personal.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Secundaria terminada.2.- Buena presentación.3.- Sexo femenino.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Organización en el trabajo.2.- Fluidez en las relaciones sociales.3.- Tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Tesorera.
División: Avalúos, Cosultoría e Ingeniería.
Area: Administración.
Personal asignado: Diez personas.
Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.

Reporta su trabajo a: Director general.
Puesto inmediato superior: Director general.
Puesto(s) inmediato(s) inferior(es): Auxiliares de compras, facturación y cobranzas.
Personal directo bajo su responsabilidad: Diez personas.

Funciones y actividades:

- 1.- Supervisión de trabajo en los departamentos de compras, facturación y cobranzas.
- 2.- Control de ingresos y egresos de la empresa.
- 3.- Planeación de gastos y distribución de presupuestos.
- 4.- Negociación financiera con bancos, clientes y acreedores.
- 5.- Elaboración de programas de facturación y cobranzas.
- 6.- Elaboración de reportes de trabajo a la dirección general.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Lic. en Administración de Empresas, o Contador Público titulado.
- 2.- Inglés: 40-50%
- 3.- Computación: Conocimientos generales de computación.
- 4.- Edad: 30-50 años.
- 5.- Experiencia: 5 años en el puesto.

Otras características relevantes:

- 1.- Dinamismo.
- 2.- Poder de convencimiento y negociación.
- 3.- Capacidad para la toma de decisiones.
- 4.- Organización en el trabajo.
- 5.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 6.- Poseer agilidad mental.
- 7.- Capacidad para la redacción de informes.
- 8.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

- 1.- Tiene responsabilidad con dinero.
- 2.- Documentos.
- 3.- Información confidencial.

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Auxiliar de facturación. Area a la que pertenece: Administración. Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Tesorera. Puesto inmediato superior: Tesorería.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Registro y control de todos los proyectos de avalúos, consultoría e ingeniería.2.- Control de facturación de proyectos en las diferentes divisiones y de acuerdo a las etapas de trabajo.3.- Control de cuentas por cobrar.4.- Se encarga de la elaboración de facturas y archivo de las mismas.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Preparatoria o carrera comercial o técnica.2.- Computación: Manejo de paquetería contable.3.- Experiencia: Mínima de un año.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Dinamismo.2.- Poseer agilidad mental.3.- Fluidez en las relaciones sociales.4.- Tacto en las relaciones interpersonales.
<p>Observaciones:</p>

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Auxiliar de cobranza.

Area a la que pertenece: Tesorería.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único.

Reporta su trabajo a: Tesorera.

Puesto inmediato superior: Tesorera.

Funciones y actividades:

- 1.- Se encarga de tramitar las cobranzas de la empresa vía telefónica.
- 2.- Controla y da seguimiento a las diferentes etapas de los trabajos contratados para poder hacer los cobros de acuerdo a las formas de pago acordadas al inicio de cada proyecto.
- 3.- Coordina los tiempos de entrega de los diferentes avalúos para poder agilizar los cobros, iniciales, finales o intermedios.

Requisitos:

- 1.- Escolaridad: Carrera comercial o técnica contable.
- 2.- Experiencia: Mínima de un año en puesto similar.

Otras características relevantes:

- 1.- Organización en el trabajo.
- 2.- Poder de convencimiento y negociación
- 3.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 4.- Buena memoria.
- 5.- Habilidad numérica.
- 6.- Habilidad mecánica.
- 7.- Tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

- En el desempeño del puesto se tiene acceso a información confidencial y políticas de la empresa por lo que se requiere de mucha discreción.

- Se tiene responsabilidad con documentos y valores.

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Nombre del puesto: Auxiliar de compras.

Area a la que pertenece: Tesorería.

Puestos iguales en la empresa: Puesto único.

Reporta su trabajo a: Director general y a la Tesorera.

Puesto inmediato superior: Tesorera.

Funciones y actividades:

- 1.- Contactar a los diferentes proveedores para cotizar los suministros que necesita la empresa.
- 2.- Hacer cotizaciones y elaborar tablas comparativas de precios que permitan tomar decisiones en cuanto al producto o servicio que se deba comprar o contratar tomando en cuenta precios, calidad, marca y tiempos de entrega de los diferentes suministros que se pretendan adquirir.
- 3.- Hacer pedidos de materiales y elaborar solicitudes para pago de cheques de los productos solicitados.
- 4.- Buscar nuevos proveedores que ofrezcan la misma calidad en sus productos pero a precios más bajos, para poder reducir costos a la empresa.

Requisitos:

- 1.- Requisitos: Preparatoria terminada como mínimo.
- 2.- Experiencia: Dos años en puesto similar.

Otras características relevantes:

- 1.- Ser dinámico en el trabajo.
- 2.- Fluidez en las relaciones sociales.
- 3.- Poseer agilidad mental.
- 4.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.

Observaciones:

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Mensajero. División: Avalúos e Ingeniería. Area: Dirección general, Tesorería y Dirección adjunta. Puestos iguales en la empresa: 3.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Jefa del depto. de Tesorería, secretaria de la Dirección general y a la secretaria de la Dirección adjunta. Puesto inmediato superior: Secretaria.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Recoger y entregar documentos con los diferentes clientes de la empresa.2.- Cobrar cheques, depositar y retirar dinero del banco.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Secundaria terminada.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Organización en el trabajo.2.- Ser dinámico.3.- Fluidez en las relaciones sociales.4.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.
<p>Observaciones:</p>

AINSA AVALUOS S.A DE C.V.
MANUAL DE FUNCIONES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

<p>Nombre del puesto: Encargado de mantenimiento.</p> <p>División: Avalúos, Ingeniería y consultoría.</p> <p>Puestos iguales en la empresa: Puesto único en la empresa.</p>
<p>Reporta su trabajo a: Jefa del departamento de Tesorería.</p>
<p>Funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Reparación, mantenimiento y conservación de todo el mobiliario, equipo e instalaciones de AINSA AVALUOS S.A. DE C.V.
<p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Escolaridad: Mínima de secundaria terminada.
<p>Otras características relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Ser creativo.2.- Poseer agilidad mental.3.- Tener tacto en las relaciones interpersonales.
<p>Observaciones:</p>

Observaciones y Recomendaciones.

En Análisis de Puestos nos mostró algunos datos importantes los cuales deben tener atención especial, como lo que se pudo detectar en el Area Administrativa ya que de acuerdo a los datos obtenidos, pudimos constatar que existe una asignación de puestos bastante desproporcionada comparada con el resto de las Divisiones en la empresa, porque encontramos asignados a esta Area 22 empleados y detectamos 15 puestos, es decir casi un empleado por puesto situación que debe ser corregida si queremos pensar en la optimización de recursos.

Una de las recomendaciones que queremos hacer respecto a la aplicación de el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad, es en cuanto a la actualización periódica de los datos contenidos en el manual, para lo cual sugerimos que se haga cuando menos cada año o antes si es que se detectan cambios significativos en los requisitos, actividades y funciones desempeñadas en los diferentes puestos o niveles de responsabilidad de la empresa.

Otra de las recomendaciones tiene que ver con la gran variedad de aplicaciones que puede tener el Análisis de Puestos, lo que sugerimos es que el encargado o encargados de utilizar la información se familiaricen con todos los datos contenidos y la forma en que se encuentra estructurado el Manual de Funciones y Niveles de Responsabilidad, ya que dependiendo del uso que se le quiera dar, será la información que deban consultar dentro de el manual para una aplicación futura.

Algo bien importante es la difusión de toda esta información con el fin de que todo el personal de la empresa conozca cuales son los requisitos, funciones y actividades desempeñados por él, y en puestos conexos al suyo, para poder entender y aprender de los compañeros de trabajo, integrando y haciendo más estrechas las relaciones formales e informales, es decir las relaciones dentro y fuera de la empresa.