

66  
2ej.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**RECURSOS HUMANOS**  
ANALISIS DE PUESTOS EN UNA EMPRESA  
FABRICADORA DE PRODUCTOS DE REPINTADO  
AUTOMOTRIZ PARA EFICIENTAR EL FACTOR  
HUMANO.

## TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
HERNANDEZ NUÑEZ LAURA MIRIAM

ASESORA: LA. EVA LILIA TORRES REYES.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

260635



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCÍA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos  
Análisis de Puestos en una empresa fabricante de  
productos de repintado automotriz, para eficientar  
el factor humano.

que presenta la pasante: Laura Miriam Hernández Núñez  
con número de cuenta: 8912030-5 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>II</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	

#### A DIOS

Por haberme dado el don de dar la vida  
y la fortaleza para llegar a este -  
momento.

#### A MI HIJO

Por darme tanto amor e impulso de salir  
adelante, por ser hoy mi principal -  
razón de enfrentar los retos, por difi-  
ciles que sean.

#### A MI FAMILIA

Que son mi admiración, hoy les agradezco  
el estar conmigo en todo momento, por -  
brindarme su apoyo el haber creído en mí,  
por su comprensión y sus grandes valores.

#### A MIS AMIGOS

Por tenderme siempre su mano sin ningún  
interés, por su bondad y grandesa como  
personas.

#### A LA UNAM

Por darme la oportunidad de buscar nuevos  
horizontes, para mi crecimiento como -  
profesionista y ser humano.

## RECONOCIMIENTOS

A mi asesora Eva Lilia, por su humildad y sencillez como persona y por su gran apoyo como profesionista.

A mis profesores, por haberme transmitido sus conocimientos y experiencias y por su gran calidad humana.

## INDICE

### Protocolo

Introducción .....	1
--------------------	---

### CAPITULO I

1.1 Origen del análisis de puestos .....	3
1.2 Concepto de análisis de puestos .....	4
1.3 Razones y pasos del análisis de puestos .....	6
1.4 Objeto del análisis de puestos .....	8
1.5 Uso de la información del análisis de puestos .....	10
1.6 Necesidad del análisis de puestos	
1.6.1 Necesidad legal .....	13
1.6.2 Necesidad social .....	14
1.6.3 Necesidad de eficiencia .....	15

### CAPITULO II

2.2 Estructura del análisis de puestos	
2.2.1 Requisitos mentales .....	16
2.2.2 Responsabilidades .....	17
2.2.3 Requisitos físicos ; Condiciones de trabajo .....	18
2.3 Métodos de análisis de puestos	
2.3.1 Método de observación directa .....	20
2.3.2 Método de cuestionario .....	22
2.3.3 Método de entrevista .....	24
2.3.4 Otros métodos .....	26

### CAPITULO III

3.1 Descripción de puestos	
3.1.2 Definición, objetivos, estructura .....	28
3.1.4 Descripción genérica y específica.....	29
3.2 Normas para la descripción del puesto .....	31
3.3 Especificaciones del puesto .....	32
3.4 Beneficios de la descripción de puestos .....	34

## CAPITULO IV

### Caso practico

Antecedentes .....	36
Metodología para la detección del problema .....	38
4.1. Descripción de puestos	
4.1.1 Actualización.....	48
4.1.2 Director General .....	49
4.1.3 Gerente General .....	50
4.1.4 Gerente Comercial.....	54
4.1.5 Crédito y Cobranza .....	57
4.1.6 Ventas .....	59
4.1.7 Agentes de Ventas .....	62
4.1.8 Recursos Humanos .....	66
4.1.9 Gerente de Producción .....	69
4.1.10 Jefe de laboratorio .....	71
4.1.11 Secretarias de área .....	73
4.1.12 Jefe de almacén .....	75
4.1.13 Auxiliar de almacén .....	78
4.1.14 Mensajero .....	80
4.1.15 Vigilante .....	82
Conclusiones .....	84
Bibliografía .....	85

**Análisis de puestos en una empresa fabricante de productos  
de repintado automotriz para eficientar el factor humano.**



## **OBJETIVO GENERAL**

Lograr en una empresa fabricante de productos para repintado automotriz la eficiencia de su factor humano, através de un adecuado análisis de puestos.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

Lograr que una empresa fabricante de productos para repintado automotriz administre mejor el factor humano con que cuenta.

Organizar eficazmente lo que el trabajador hace y las actitudes que requiere para hacerlo bien.

Establecer las actividades inherentes a cada puesto, para evitar la duplicidad de funciones, alcanzándose uniformidad en las mismas y una mejor utilización de los recursos humanos y materiales.

Encontrar en la técnica del análisis de puestos una base para una buena administración de salarios, así como métodos de selección y reclutamiento.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Observando que todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, incentivado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto, siendo el puesto la unidad básica del trabajo, resulta evidente que apartir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la correcta tecnificación de la administración para el logro de la eficiencia en el desempeño de funciones, dado que las tareas ó el trabajo a efectuar en la organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma.

Es por ello que la mayor parte de las técnicas modernas de Dirección de personal se dirigen a situar el hombre apropiado en el puesto de trabajo adecuado, ya que si no sabemos exactamente cuál es el contenido de cada puesto de trabajo, será imposible encontrar la persona adecuada para ocuparlo y asignarle la retribución que equitativamente merezca, tampoco se podrá organizar la actividad empresarial, ni prevenir los riesgos que la tarea lleve consigo, si no hemos averiguado previamente ¿qué hace?, ¿con qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué? cada tarea.

La falta de conocimientos de funciones que corresponden al puesto traerá consigo el desconocimiento de las obligaciones que tiene el trabajador para el eficiente desempeño de su puesto, trayendo consigo la duplicidad ó desconocimiento de funciones, encontrando la empresa pérdida de tiempos, así como la apatía, insatisfacción con el puesto desempeñado y los conflictos entre las diferentes áreas.

El puesto como célula de funcionamiento de toda organización. Es el instrumento principal de la administración para lograr que el trabajo se realice y para controlar la dirección del mismo.

Por esta razón el propósito de la empresa fabricante de productos para repintado automotriz debe ser dar a cada persona un trabajo diferente y asegurar que las tareas estén coordinadas de forma tal que la empresa logre sus metas.

Es esta la problemática que me ocupa a realizar el análisis de puestos, con la finalidad de mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el desempeño de su factor humano.

¿ Se logrará eficientar el desempeño del factor humano a través de un adecuado análisis de puestos ?

## INTRODUCCION

En la actualidad empresas grandes, medianas o pequeñas - deben preocuparse por que su personal se encuentre satisfecho con la realización de sus funciones, para lo cual se requiere que las diversas compañías cuenten con un buen análisis de - puestos para evitar la duplicidad de funciones, elevados - costos, y discrepancia en los objetivos organizacionales con los objetivos personales.

El análisis de puestos, es una herramienta que permite a todos los miembros de una organización lograr sus objetivos - de una manera más racional, al contar con un elemento de tipo organizacional cuya aplicación y adecuado manejo permitirá - información suficiente para dar a cada persona un trabajo separado y diferente.

En el primer capítulo se puede apreciar, como es que surge esta técnica, su definición, la necesidad que se tiene para aplicarla, y se muestra por que es denominada como una herramienta base para selección y reclutamiento del personal.

En el segundo capítulo se menciona el perfil del puesto, que sirve para conocer aquellas habilidades y requisitos - necesarios para el óptimo desempeño de la función. Los diversos métodos que nos permiten realizar un análisis de - puestos de forma confiable y veraz.

En el tercer capítulo se muestra la descripción de - puestos , que integra la declaración de funciones y responsabilidades de cada puesto, así como su dependencia, autoridad y relaciones. Es saber lo que implica el puesto y las personas que cumplen con las especificaciones necesarias - para ocuparlo.

En el cuarto y último capítulo se realiza la descripción de puestos de una empresa fabricante de productos de repintado automotriz, con la finalidad de lograr eficientar su factor humano, caso práctico.

## CAPITULO I

### ORIGENES DEL ANALISIS DE DE PUESTOS.

Dentro de la dirección de personal, el análisis de puestos desempeña un papel determinante debido a la importancia que tiene el factor humano en el aumento del crecimiento de la empresa.

El análisis de puestos condiciona en gran parte la dirección de personal; del reclutamiento a la selección, promoción y retribución.

El análisis de puestos nació y se desarrolló en el ámbito de la teoría y de la técnica de la organización científica del trabajo, tomando impulso en las teorías de Taylor; se consideró inicialmente como una integración de tiempos y métodos; posteriormente, por el desarrollo de la psicología del trabajo, fue considerado como instrumento de mejoramiento de la eficiencia empresarial, mediante la mejora del rendimiento del personal.

Las primeras aplicaciones empresariales en América fueron en el año de 1910. En Europa, tuvieron tentativas antes de la primera guerra mundial. Al encontrarse en la necesidad de absorción y calificación de millones de personas en la producción bélica, durante la última guerra mundial, se adoptó oficialmente el análisis de puestos. En Europa, la dirección de personal se dedica casi exclusivamente a los problemas de orden administrativo, legal y de asistencia social.

## CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTOS

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones van surgiendo dándose un crecimiento dentro de la organización haciéndose necesario un análisis de puestos, para entender este se hace necesario definir el concepto de un puesto.

**Puesto:** Consiste en un grupo de tareas que se debe desarrollar para que una organización puede alcanzar sus objetivos<sup>1</sup>

**Análisis de puestos:** Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto - utilizadas para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo)<sup>2</sup>

**Análisis de puestos:** Consiste en el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal<sup>3</sup>

- 
- 1) R. Wadley, administración de Recursos Humanos, Prentice-hall, México.
  - 2) Artur Sheroan, administración de los Recursos Humanos, Iberoamericana, 1994 México.
  - 3) Idalberto Chiavenato, administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 1983 México.



Análisis de puestos: Es el proceso sistemático de determinar habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización<sup>4</sup>. Es una técnica esencial para obtener seis preguntas básicas:

- 1.- ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?
- 2.- ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?
- 3.- ¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?
- 4.- ¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?
- 5.- ¿Por qué se hace este trabajo?
- 6.- ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?

En mi opinión el Análisis de Puestos es la técnica que nos permite saber de manera explícita los deberes y responsabilidades de un puesto, habilidades y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupará.

---

4) R. Mondy, administración de Recursos Humanos, 6a. edición, hispanoamericana, México.

## RAZONES PARA REALIZAR EL ANALISIS DE PUESTOS

En un trabajo donde los cambios son tan rápidos, se hace importante contar con un sistema sólido de análisis de puestos y los ya existentes se rediseñan. El análisis de puestos ayuda a las organizaciones a enfrentar los cambios. Se necesita identificar los deberes y responsabilidades reales del puesto, para determinar las actividades laborales, las actividades del trabajador y los tipos de máquinas y herramientas y equipo. Además el analista del puesto observa las capacidades tangibles e intangibles relacionadas con el puesto, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados y los bienes elaborados o servicios desempeñados, se estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, los contextos organizacionales y sociales, la educación y experiencia específicas de trabajo en relación con el puesto.

## PASOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS

Los tres pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso 1. Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.

Existen diversos métodos para recabar datos para el análisis de puestos; van desde entrevistas cualitativas a cuestionarios cuantitativos, así como, entrevistar al empleado y preguntar las características de su puesto y sus responsabilidades.

Paso 2. Reunir información sobre los antecedentes. Se revisa la información disponible sobre los antecedentes, como el caso de los organigramas, diagramas de proceso y - descripciones de puesto.

Organigramas: muestran la forma en que el puesto analizado se relaciona con otros y cuál es su lugar en la organización. Demuestra quién reporta a quién y como son las - líneas de autoridad y comunicación.

Tabla de proceso: da una comprensión del flujo de trabajo, muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado; así como, la información del estado de inventarios anuales.

Descripción de puestos: si existe puede presentar un punto de partida para una descripción revisada del puesto.

Paso 3. El tercer paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Generalmente esto se realiza cuando hay muchos puestos similares por analizar ó al encontrarnos con gran número de puestos a estudiar.

## OBJETO DEL ANALISIS DE PUESTOS

Consiste en el contenido de las tareas subdividiendolas en cuatro partes: qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace y qué exige la tarea.

Un trabajo es una serie de operaciones manuales (coger - tornillos, una palanca) y operaciones intelectuales (toma de decisión, sumar, controlar).

La tarea se determina por uno o más puestos con - características similares.

En sentido amplio encontramos que el objeto del análisis de puestos son tanto los puestos como las tareas y opera - ciones desempeñadas que exigen determinados requisitos de - quien la realiza.

¿Qué hace?

Es la serie de operaciones que tiene cada puesto. Las actividades de orden físico que determinan modificaciones en la posición, en la forma o en las condiciones del material empleado o de los productos que se manejan, y las actividades intelectuales necesarias para confrontar y dirigir o influenciar los esfuerzos físicos.

¿Cómo lo hace?

Son las modalidades operativas para el desarrollo.

- 1.- Los métodos de trabajo
- 2.- Las máquinas, materiales, equipo.
- 3.- Las normas a seguir, instrucciones escritas o verbales.
- 4.- Valoraciones a considerar.
- 5.- Decisiones a tomar.

¿Por qué lo hace?

La razón por la cual se desarrolla un trabajo, es una explicación, una motivación del "que hace" y del "como lo hace"

¿Por qué se realiza este trabajo?

¿Por qué se realizan las operaciones?

¿Cuál es su objeto?

¿Por qué se realiza de cierta forma?

¿Cuáles son las relaciones existentes entre las operaciones del mismo?

Las respuestas a estas preguntas permite la justificación de los puestos, así como el contenido de los mismos.

Conociendo el "por qué" de cada operación, sus objetivos, qué pasaría si no se hiciera, etc., se pueden eliminar, combinar, y mejorar las operaciones, sus métodos y procedimientos.

¿Qué requiere la tarea?

Comprende las dificultades de desarrollo de la misma, los requisitos físicos, de aptitud, de conocimientos y capacidad.

#### USO DE LA INFORMACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

La información de este análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos nos especifica los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias que requiere la persona, por esta razón, tiene un papel primordial en las funciones de reclutamiento. Las especificaciones del puesto son una base para atraer a los solicitantes adecuados del mismo.

### Capacitación.

El análisis contiene las tareas, aptitudes, conocimiento y habilidades del empleado señalando las claves necesarias para una buena capacitación. Así mismo se preparará a los empleados para ascender a puestos en los que se utilizarán al cien por ciento sus capacidades.

### Evaluación del desempeño.

Los requisitos en el análisis de puestos, constituyen los criterios para evaluar el desempeño de la persona que tiene dicho puesto.

### Administración de las compensaciones.

Al determinar lo que se pagará por llevar a cabo un trabajo, uno de los factores más importantes es el valor relativo del puesto. Este valor se basa en lo que el puesto exige un empleo en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y peligro al desarrollar dicho trabajo.

### Relaciones Laborales.

Los contratos laborales exigen un trato justo y equitativo para los empleados. Para evitar conflictos con los sindicatos, los directivos requieren de un análisis de puestos cien por ciento confiable, detallado y concreto.

## NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

La técnica de "análisis de puestos" responde a la -  
necesidad de las empresas para organizar eficazmente sus  
trabajos, encontrar a la persona adecuada en el puesto  
adecuado.

- a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran a cada puesto.
- c) Los trabajadores, realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal, es básico el conocimiento preciso de las actividades a coordinar, para poder cumplir con la función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores.



Necesidad legal.

La ley federal del trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que serán determinados con la mayor precisión posible". El artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". El artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Estas disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

Ley de prácticas justas en el empleo. Se clasifica a los empleados en la categoría de exentos y no exentos. Los trabajadores no exentos el pago de tiempo y medio cuando laboran más de 40 horas por semana, en empleos exentos no se exige pago de tiempo extra.

Ley de paga igual. En los trabajos que son similares el pago debe ser de igual forma. Cuando existen diferencias en el pago, se utiliza el análisis de puestos para mostrar si éstos son iguales en términos de habilidades, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.

Ley de derechos civiles. El análisis de puestos proporciona la base para la defensa adecuada contra cargos por discriminación en la selección inicial y ascensos.

Ley de seguridad e higiene ocupacionales. Se especifican las actividades del puesto que ponen en peligro la salud o que son considerados insatisfactorios o desagradables por la mayoría de la población.

Necesidad social.

El empleado pasa gran tiempo dentro de su organización siendo imposible renunciar a su personalidad, intereses y sentimientos, por tanto, se requiere que su trabajo sea una forma para el desarrollo de sus potencialidades, pero si por lo contrario, le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, no se tendrá un crecimiento como persona ni como empresa. Encontrando la importancia de determinar las características y los requerimientos de quien vaya a ocupar el puesto.

El grado en que un puesto es aceptable es influido por - las demandas y expectativas de la sociedad. Un puesto puede ofrecer características atractivas o por lo contrario ser - desagradable, por ello se requiere que el analista sea un diseñador habil para despertar el interes del ocupante.

**Necesidades de eficiencia.**

La especialización, división, capacidad y el desarrollo del factor humano, son aspectos que se encuentran dentro de el - análisis de puestos, permitiendonos llegar a una auténtica división de funciones.

## CAPITULO II

### ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS

Generalmente, el análisis de puestos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1.- requisitos mentales;
- 2.- requisitos físicos;
- 3.- reponsabilidad; y
- 4.- condiciones de trabajo.

#### 1) Requisitos mentales.

Este factor considera las exigencias del puesto en lo que se refiere a los requisitos mentales adquiridos e inherentes. Requisitos mentales adquiridos son las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son: la preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc. Requisitos mentales inherentes son las aptitudes que el puesto exige del ocupante, como son, inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo e iniciativa.

Entre los requisitos mentales están los siguientes subfactores:

- 1.- instrucción esencial;
- 2.- experiencia anterior esencial;
- 3.- adaptabilidad al puesto;
- 4.- iniciativa necesaria; y
- 5.- aptitudes necesaria

Responsabilidades.

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza; con relación al patrimonio de la empresa; los contactos internos o externos, y las informaciones confidenciales.

Considera, por lo tanto, la responsabilidad por:

- 1.- supervisión del personal;
- 2.- material, herramientas o equipos;
- 3.- dinero, títulos o documentos;
- 4.- contactos internos o externos; e
- 5.- informaciones confidenciales.

### Condiciones de trabajo

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste para mantener su eficiencia y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

#### Subfactores:

1.- ambiente del trabajo;

2.- riesgos.

2) Requisitos físicos.

Este factor considera la cantidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada. Considera así mismo, la complejidad física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del puesto. Entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

1.- esfuerzo físico necesario;

2.- capacidad visual;

3.- destreza o habilidad; y

4.- complejidad física necesaria.

## MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El proceso básico de obtención de la información que casi es uniformemente aceptado. Roff y Watson siguieron dos etapas en la obtención de la información sobre los puestos:

- 1.- recolección y registro de la naturaleza del puesto; y
- 2.- selección de datos recogidos y descubrimiento de aquellos aspectos importantes que están relacionados con objetivos del análisis de puestos.

Un aspecto muy importante es obtener la confianza de los ocupantes del puesto que será analizado. Las personas deben ser instruidas respecto a los objetivos del programa, la cooperación indispensable para su desarrollo y cómo deberá obtenerse, catalogarse y procesarse la información, así mismo, saber la manera cómo afectarán las decisiones a los ocupantes de los puestos.

Los métodos más ampliamente utilizados suelen ser los siguientes:

- 1.- método de observación directa;
- 2.- método de cuestionario;
- 3.- método de entrevista directa; y
- 4.- método mixto.

### Método de observación directa.

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación es muy eficaz cuando se consideran estudios de tiempos, movimientos y métodos. El análisis de puestos se realiza a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de puestos registra los puntos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es lo más aplicable a los trabajos de operaciones manuales o aquellos que tienen carácter repetitivo. Como no siempre produce todas las respuestas ni aclara todas las dudas, la observación va acompañada generalmente de la entrevista y discusión con el trabajador o con su supervisor.

### Precauciones que se deben tener.

Para que este método sea eficiente, se deben tener en cuenta las siguientes precauciones:

- a) mantener contacto previo con el encargado o jefe de área, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajos a que pertenece el puesto que se analiza;
- b) recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo;



c) recoger y estudiar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean utilizados en el puesto que se analiza; y

d) explicar de manera sumaria el por qué del análisis al jefe o encargado y funcionario del puesto analizado.

ventajas.

a) veracidad de datos obtenidos,

b) organización sistemática de los datos, desde su inicio;

c) adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (lo que hace, como lo hace, y por qué lo hace).

desventajas.

a) costo elevado, ya que el método para ser completo, necesita un tiempo muy prolongado; y

b) la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos importantes para el análisis.

Es aconsejable que este método sea utilizado en combinación con otros, para ser más completo y fiel.

### Método de cuestionario.

El análisis se efectúa, solicitando al personal (generalmente los responsables del puesto que se analiza y sus jefes o supervisores) que llenen un cuestionario de análisis de puestos, exponiendo por escrito, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.

Un pre-requisito del cuestionario es someterlo anticipadamente por lo menos a u ocupante ya su superior, para sentir la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminar las innecesarias y captar las distorsiones y dudas sobre las preguntas.

### Precauciones que se deben tomar.

- a) escoger cuidadosamente las personas que deben responder al cuestionario para analizar ciertos grupos de puestos;
- b) es conveniente que las personas que reciban el cuestionario tengan las siguientes cualidades:
  - conozcan bien el puesto que se analiza;
  - sean poco influenciados por conceptos sobre el puesto analizado;
  - conozcan adecuadamente el significado de los términos y de las preguntas hechas para que las respuestas sean claras; y
  - tengan tiempo suficiente para llenarlo bien.

- c) redactarlo cuidadosamente, de manera clara, con el menor número de preguntas, diferenciadas una de las otras, sin que una se prefiera a las demás; las preguntas deberán ser simples, directas, y ordenadas de manera lógica.

#### Ventajas.

El cuestionario puede ser resuelto, conjuntamente, por los ocupantes del puesto, por los jefes directos, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

#### Desventajas.

- a) es difícil obtener respuestas estandarizadas.
- b) problemas de redacción de los trabajadores que les será aplicado.
- c) difícilmente será utilizado como método único, pues presenta solo una recolección inicial de datos para el análisis, y necesita del refuerzo de otro método para complementarse.

### Método de entrevista.

El enfoque más flexible y productivo es la entrevista que lleva el analista de puestos, con el ocupante del puesto. Cuando está bien estructurada, la entrevista puede obtener informaciones sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre los porqués y cuándo. Se asegura una interacción - cara a cara entre el analista y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas y de sospechas, con relación a los empleados difíciles.

Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y participación.

Este método consiste en obtener información del puesto, a través de el contacto directo y verbal del ocupante del puesto y su jefe directo.

### Precauciones que se deben tomar.

a) se debe poseer un sentido de la perspectiva y objetivo para:

- Evitar preconceptos, prejuicios, y generalizar las acciones.
- Estar ajeno a los intereses del ocupante y alerta de las opiniones.

b) Tener siempre presente el objetivo principal del análisis - para distinguir entre lo importante y lo superficial.

c) explicar siempre los objetivos del análisis, para tranquilizar al ocupante de los resultados;

- d) ganarse la confianza y colaboración del entrevistado.
- e) la entrevista debe desarrollarse de manera l6gica;
- f) los analistas de los puestos deber6n ser calificados y -  
preparados para desarrollar la tarea; reunir cualidades de  
honestidad, intuici6n y relaciones humanas.

Ventajas.

- a) obtenci6n de datos relativos a un puesto atraves de las  
personas que mejor lo conocen;
- b) posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas;
- c) mayor rendimiento del an6lisis, para la reunion de datos.
- d) informaci6n fiel y amplia.

Desventajas.

- a) Una entrevista mal dirigida conduce a reacciones nega -  
tivas del personal, y traer la falta de aceptaci6n de -  
los objetivos.
- b) se pueden confundir las opiniones con los hechos.
- c) p6rdida de tiempo cuando el analista no se ha preparado  
adecuadamente.

Este m6todo, cuando es antecedido por la observaci6n  
directa o por el de cuestionario, lleva a resultados m6s  
satisfactorios y verdaderos.

### Métodos mixtos.

Es una combinación de los métodos de análisis. Se pueden formar por las combinaciones de los siguientes métodos:

- a) Cuestionario y entrevista al ocupante del puesto.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- c) Cuestionario y entrevista con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de las combinaciones deberá hacerse tomando en consideración las características de cada empresa, tales como el tiempo, objetivos del análisis, personal disponible para la tarea y en función del costo.

Otros métodos de análisis de puestos.

#### Muestra de actividad o trabajo.

Es un desarrollo más sofisticado del método de observación directa. En la muestra de actividad, se hace un gran número de observaciones al azar en intervalos ocasionales durante el ciclo de trabajo completo.

El propósito es verificar lo que el ocupante está haciendo en el momento ya sean días o semanas, expresar el número de veces que una actividad ocurre como un porcentaje del número total de observaciones hechas. Generalmente se acompaña de la entrevista.

Incidentes críticos.

Técnica introducida por Flanagan<sup>5</sup>, para identificar el comportamiento en el trabajo se desarrolla como un procedimiento de listado de escalas para la evaluación del desempeño, pero finalmente se aplicó al análisis de puestos. Su función es la de investigar los aspectos críticos de un puesto cruciales para su buen desempeño. Puede ser aplicada a cargos de multitareas, para establecer prioridades entre sus componentes, pues los incidentes críticos pueden ser identificados y graduados en orden de dificultad, importancia o contribución al puesto.

Diarios.

Es un análisis autoformativo de las actividades ejecutadas en un periodo y de la cantidad de tiempo empleado en ellas registradas en forma de diario. Este método puede ser el más tedioso y costoso para el empleado, además de permitir la distorsión de la información. Pero proporciona un resumen de las actividades desempeñadas, aunque no de las habilidades y conocimientos exigidos.

---

5) Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, 1983, México.

### CAPITULO III

#### DESCRIPCION DE PUESTOS.

Una descripción de puesto es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza este trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación, en donde se enlistan el conocimiento, la capacidad y la destreza requerida para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.

Actualmente no se cuenta con un formato estándar de la descripción de puestos, es por ello que su apariencia y contenido varían de una empresa a otra. Sin embargo, la mayor parte de las descripciones contendrá por lo menos tres partes: título del puesto, identificación del puesto y deberes del puesto.

El encabezado.

- 1.- Título del puesto. Son los datos de la identificación del puesto. Es importante la selección del título por razones de psicología y estatus que representa al empleado. El título del puesto puede dar una idea de los deberes del mismo, y determinar la jerarquía con que se cuenta dentro de la empresa.
- 2.- Número o clave que se asigne al puesto para el control de archivo.

---

6) Gary Dessler, Administración de personal, México, Hispanoamericana, 1991, México.



Identificación del puesto.

- 1.- Ubicación; el departamento, sección, taller, en que se desarrolle el trabajo, esto con el fin de localizarlo.
- 2.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, con el fin de de fijar su responsabilidad con sus materiales de trabajo y precisar el tipo de trabajo a su cargo.
- 3.- Jerarquías y contactos, saber a que persona reporta, los empleados a su cargo y sus contactos dentro y fuera de la empresa.
- 4.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- 5.- Fecha del análisis y renovación, para su validez.

#### DESCRIPCION GENERICA

Se describe la naturaleza del puesto, funciones y actividades principales.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica.

#### DESCRIPCION ESPECIFICA

Es una exposición detallada de las operaciones que se realizan dentro de cada puesto componente de la organización. Con el fin de indicar el peso o valor, de cada tarea, para el logro de resultados.

Es conveniente el desgloce de estas actividades con numeración consecutiva ó párrafos por separado, pero con un orden cronológico, de las funciones generales a las más concretas.

Se realiza el detalle de funciones continuas, de las periódicas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas y esquemas de las máquinas, para una visión más clara del trabajo.

Es necesario expresar el horario de trabajo, y tiempo dedicado a cada actividad.

La validez de la descripción será determinada cuando al ser leída por cualquier persona, permita dar una idea clara y completa del puesto.

**Estándares de desempeño.**

Algunas descripciones de puestos contienen estándares de desempeño, la cual indica lo que tanto se espera que el empleado cumpla con sus responsabilidades y deberes especificadas en la descripción.

Una forma de fijar estándares es hacerse la pregunta "me sentiré completamente satisfecho con su trabajo cuando..."<sup>7</sup>

---

7) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, trillas, 1989, México.

## NORMAS PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS

Ser claro.

Usar palabras sencillas, concisas y directas, el uso de -  
términos ambiguos se pueden entender de formas distintas -  
creando confusion.

Por lo general, las oraciones que describen los deberes  
del puesto empiezan con un verbo en presente, dando a -  
entender que el empleado que tiene el puesto es quien lo  
realiza.

Los verbos que deben excluirse son "asistir", "verificar"

Sencillez.

Debe emplearse un lenguaje accesible a todos.

Concisión.

Debe emplearse el menor número posible de palabras, para  
mayor claridad.

Precisión.

Es la eliminación de términos vagos como "poco", "mucho",  
"frecuente", etc.

Se requiere además expresiones cuantitativas, siempre que  
sea posible, por ejemplo, decir "levanta grandes pesos", a -  
"levanta pesos mayores de 30 kilos".

Viveza.

Es necesario realizar una descripción viva. Ayuda a esta cualidad el empleo de verbos funcionales, como corta, tala - dra, etc., al iniciar cada párrafo.

Revisar de nuevo.

Al final, para verificar si la descripción cubre los - requerimientos básicos, es necesario preguntarse ¿un nuevo empleado entenderá la descripción?

#### ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Muestra las aptitudes que debe tener una persona para cumplir con los deberes y responsabilidades para ser - seleccionado en determinado puesto.

Responde a la pregunta ¿qué características y expe - riencia son necesarias para realizar bien este trabajo?".

Las aptitudes para un puesto incluyen de la educación o experiencia, capacitación, habilidades personales. Las - características físicas se refieren cuanto se debe caminar, permanecer de pie, cargar, hablar, manejar las manos durante el trabajo, así como las condiciones del lugar donde será - realizado el trabajo.

La especificación del puesto se puede clasificar en tres categorías que son las siguientes:

Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado.

En personal capacitado las especificaciones del puesto se enfocarían al tiempo de experiencia, la calidad de su capacitación

En personal no capacitado se especifican cualidades tales como rasgos físicos, personalidad, intereses, habilidades. Por lo tanto la meta es identificar los rasgos personales, requerimientos humanos, que acerquen al candidato idoneo para el puesto.

Especificaciones de puestos basadas en el juicio.

Implica desarrollar las especificaciones de puesto en base a juicios experimentados de personal como los gerentes, jefes o supervisores del personal.

Especificaciones de puesto basadas en el análisis estadístico.

Se determina (estadísticamente) la relación entre 1) factor de rasgo humano como es la estatura, inteligencia y destreza y 2) el criterio de la eficacia en el puesto (desempeño). El proceso requiere de cinco pasos:

- 1) Analizar el puesto y decidir su evaluación.
- 2) Seleccionar los rasgos personales como la destreza.
- 3) Probar a los candidatos al puesto para estos rasgos.
- 4) Medir el desempeño de los candidatos.
- 5) analizar estadísticamente la relación entre la destreza y el desempeño en el puesto.

En cada descripción y especificación debe existir un control de las personas que las usen, así como de los cambios y revisiones operadas, para mantenerlas al corriente, por cambio de maquinaria, métodos, crecimiento de la empresa, etc.

### BENEFICIOS

Para la empresa.

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo en los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una base técnica para ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de labores.
- e) Presenta a los directivos bases firmes para discutir cualquier problema de trabajo.
- f) Permite la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para el trabajador.

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Da claridad a sus responsabilidades.
- c) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- d) Le señala sus fallas y aciertos, hace resaltar sus méritos y colaboración.

Para el departamento de personal.

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos a investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador conforme a sus aptitudes.
- d) Permite calificar adecuadamente los méritos de los -  
trabajadores.
- e) Es base para cualquier sistema de salarios e incentivos.
- f) Permite visualizar con precisión el tipo de capacitación a impartir.

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO.

Antecedentes.

Se ha demostrado que la industria automotriz mexicana puede producir con calidad internacional, responder a los sistemas organizativos requeridos, además de la cercanía de estos a los mercados finales, confirman que México puede contribuir al incremento de la competitividad regional con base a los nuevos esquemas de producción.

Empresa establecida en 1983 inicia sus operaciones con la venta de pegamentos derivados de almidón y dextrina - (material utilizado dentro de la industria papelería), en 1985 inicia con la comercialización de solventes como son: thinner, gasolina blanca y aguarras, entrando de esta forma al mercado de pinturas, en 1987 se crea una nueva empresa - la cual tiene como giro la comercialización de los productos que fabrica esta organización, siendo su primer producto - fabricado el resanador automotriz.

En 1989 se comienza con la comercialización de productos como: plastes, fondos y primer universal, promoviendo - dentro de la República mexicana en los estados de Puebla, - Veracruz y el Bajío (Michoacán y Guanajuato).



Su personal estaba integrado por 1 director general y 1 director administrativo, 7 obreros y 2 secretarias.

En 1990 se comienza a introducir a la zona sureste del país (Merida, Yucatán, Tabasco y Chiapas), en 1993 se logra abarcar la zona norte, este crecimiento permite ampliar sus gama de productos, como el estuche de fibra de vidrio, lacas de diversos colores para madera, con gran aceptación dentro de su mercado.

En 1997 se crea una nueva división dentro de la empresa que comienza con la fabricación de brochas, con maquinaria propia, se da la fabricación dentro de esta misma división de cepillos y rodillos. Actualmente se maneja el proyecto de aperturas de sucursales en estados como Monterrey y Guadalajara, así mismo la exportación a Centro Sudamérica y los Estados Unidos.

En el año 1998 esta organización es líder nacional dentro de su ramo y su personal esia integrado por 1 Director general, 1 Gerente general, 2 Gerentes en el área de producción, 1 gerente comercial, 15 empleados administrativos en los departamentos de Crédito y cobranza y Ventas, 2 Series y 20 agentes de ventas que dan cobertura a toda la Republica mexicana.

## METODOLOGIA PARA LA DETECCION DEL PROBLEMA

Los métodos en los cuales apoyaré mi investigación son:

Observación directa.

Una técnica para detectar el problema en esta investigación a utilizar será la observación directa, siendo una de las viables, observando la realización de actividades de los trabajadores, para obtener información que me permita conocer algunas de las fallas más importantes, para que de esta manera pueda dar paso a la siguiente herramienta a emplear que es el cuestionario y poder plantear mis preguntas de una forma sencilla y clara.

Cuestionarios.

Después de haber observado las distintas funciones que ejerce cada trabajador, se elaborará el cuestionario, basándose en los problemas principales y las consecuencias que estos puedan tener.

Con los resultados obtenidos de estos cuestionarios se podrá ver de manera más objetiva los problemas existentes dentro de la estructura organizacional.

El cuestionario se aplicará a todos y cada uno de los empleados administrativos que componen la organización.

Estos métodos han sido seleccionados debido a los problemas que presenta esta estructura como son; carencia de organización entre los diversos departamentos, así como el desconocimiento de las funciones específicas inherentes a cada puesto, creando esta situación entre el personal un ambiente de monotonía e insatisfacción, creandose conflictos entre departamentos, duplicidad de funciones, teniendo una empresa con un bajo logro en su eficiencia y un costo elevado de sus operaciones.

Es por ello que considero el análisis de puestos como una herramienta de gran utilidad para resolver esta problemática.

CUESTIONARIO

Formato de cuestionario empleado.

1.- ¿Conoce los objetivos a alcanzar de su empresa?

si----- no----- por qué?-----  
-----

2.- ¿Se encuentra contento con la realización de su trabajo?

si----- no----- por qué?-----  
-----

3.- ¿El ambiente de su organización se percibe agradable?

si----- no----- por qué?-----  
-----

4.- ¿Conoce cuáles son sus funciones específicas?

si----- no----- por qué?-----  
-----

5.- ¿Lleva a cabo trabajos que están fuera de sus funciones?

si----- no----- por qué?-----  
-----

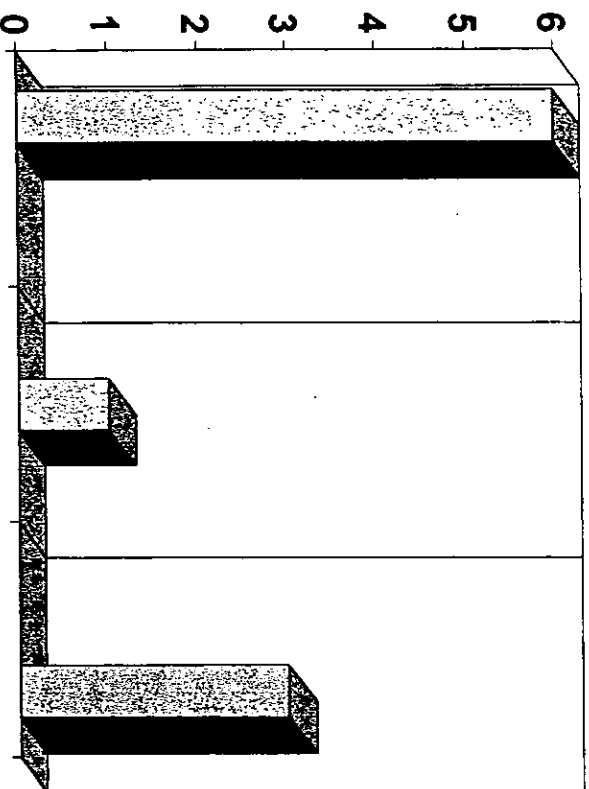
6.- ¿Cuenta con un trato agradable por parte de su jefe?

si----- no----- por qué?-----  
-----

7.- ¿ Existe una buena comunicación en la organización ?

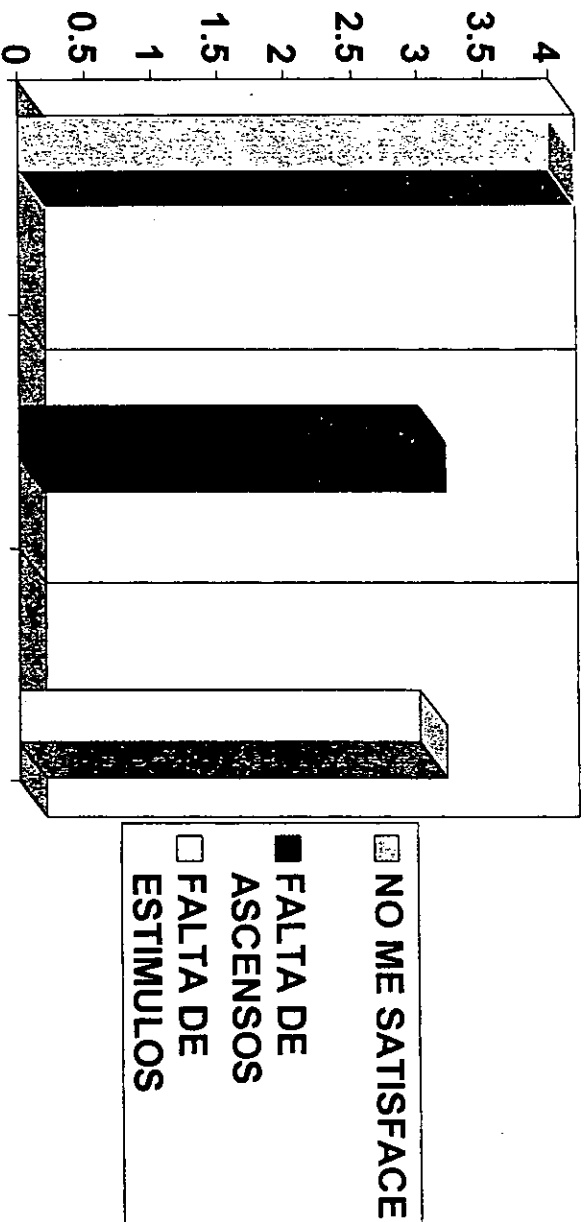
si----- no----- por qué?-----  
-----

# ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE SU ORGANIZACIÓN?

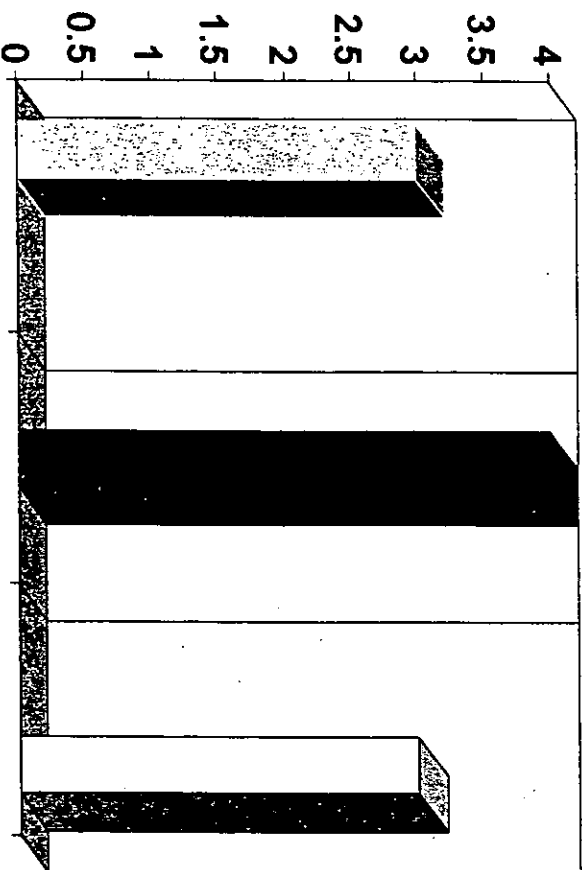


- A NADIE NOS  
INFORMA
- ME LAS DIO A  
CONOCER MI JEFE
- NO EXISTEN EN LA  
ORGANIZACION

# ¿ESTA CONTENTO CON LA REALIZACION DE SU TRABAJO? SI NO ¿POR QUE?

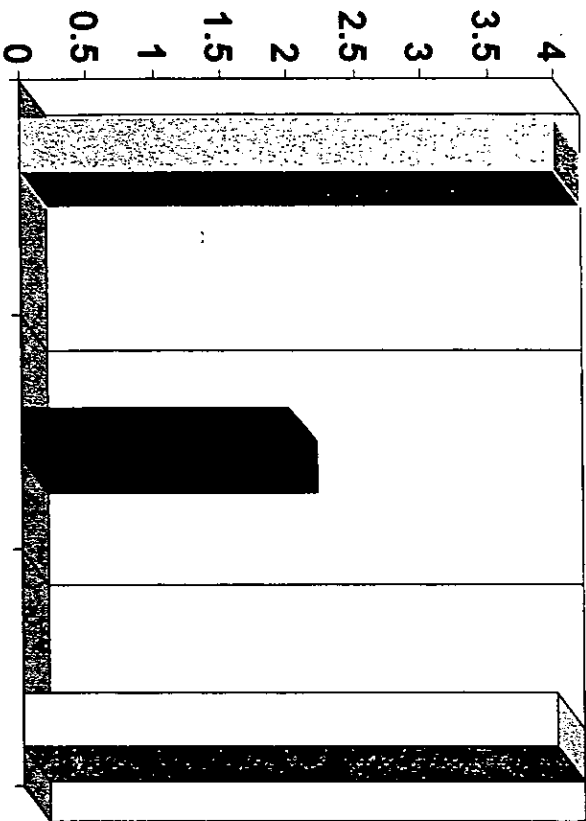


# ¿EL AMBIENTE DE SU ORGANIZACIÓN SE PERCIBE AGRADABLE? SI NO ¿POR QUÉ?



- COMPAÑEROS AGRADABLES
- SE DAN FAVORITISMOS
- DEMASIADA PRESION

# ¿ CONOCE CUALES SON SUS FUNCIONES ESPECIFICAS? SI NO ¿POR QUE?

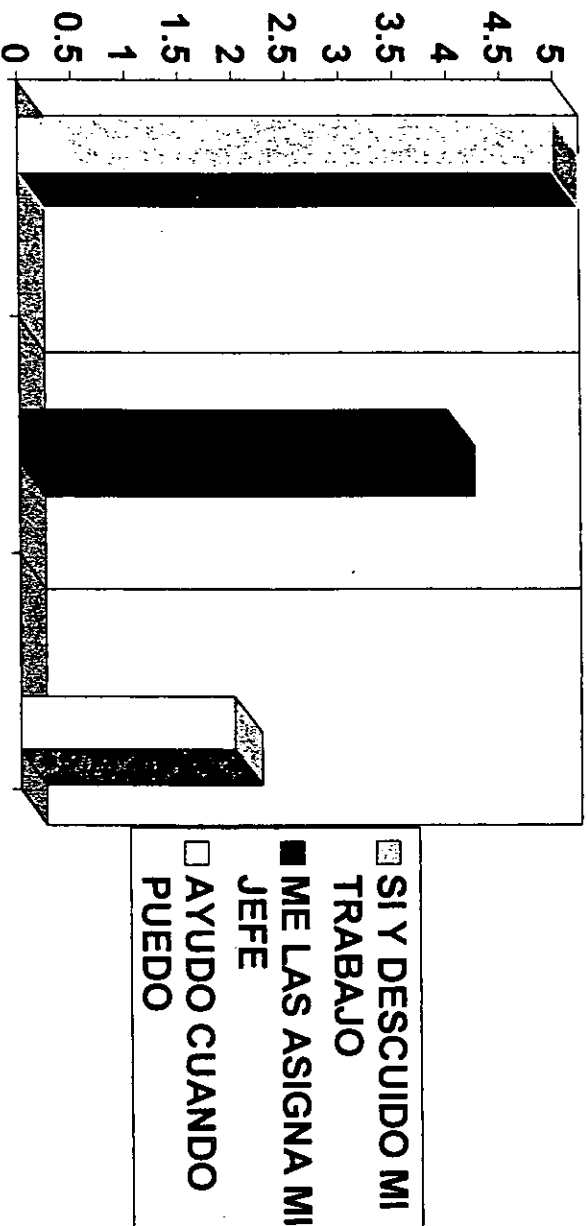


- CON EL PASO DEL TIEMPO LAS CONOCI
- NO ME LAS DETALLARON
- SI ME LAS INFORMO MI JEFE



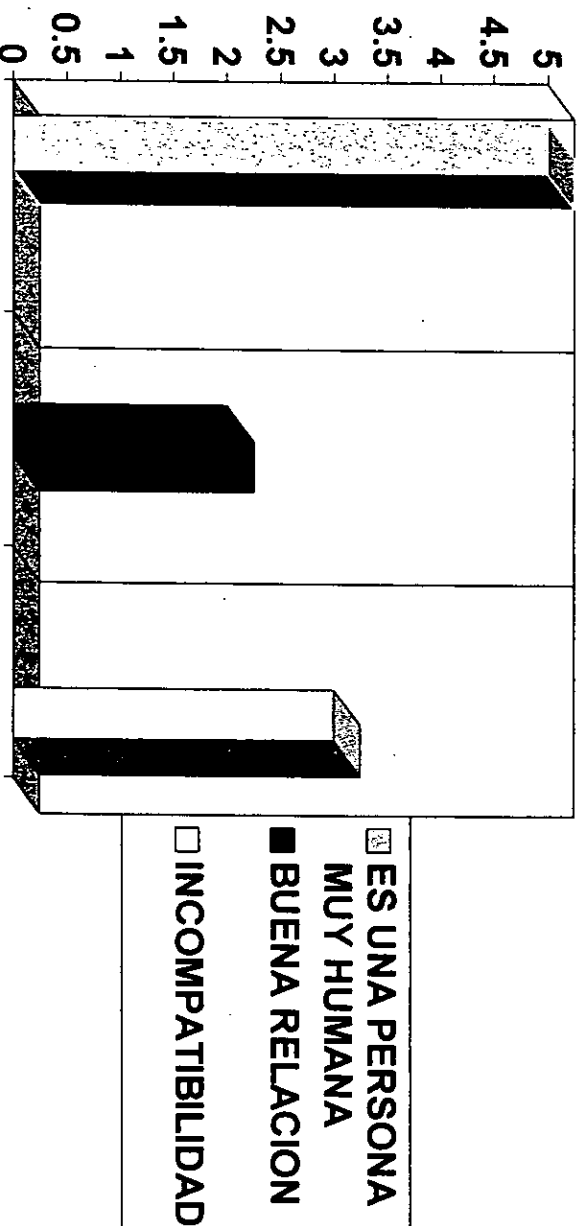
# ¿LEVA A CABO TRABAJOS QUE ESTAN FUERA DE SUS FUNCIONES NORMALES?

## SI NO ¿POR QUE?



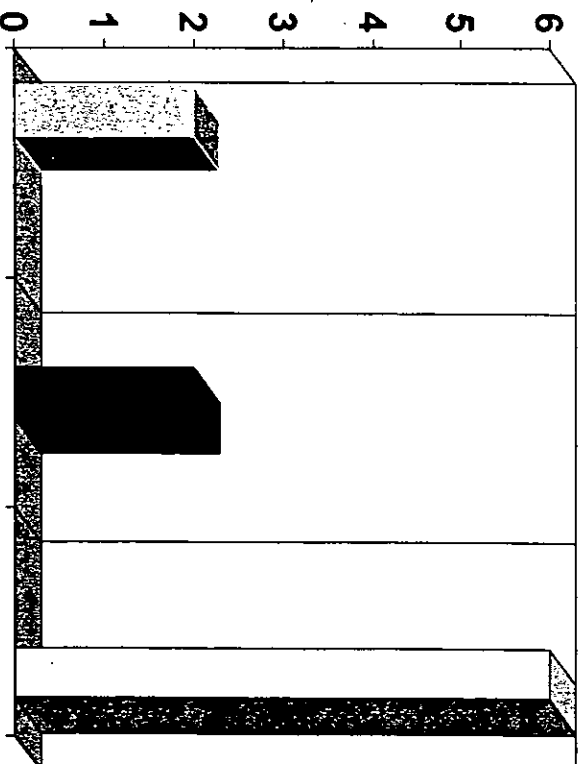
¿TIENE UN TRATO AGRADABLE DE SU JEFE?

SI NO ¿POR QUE?



# ¿ EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN?

## SI NO ¿POR QUE?



- SE DESCONOCEN DE ACUERDO AL TRABAJO
- NO FUERON DADAS A CONOCER
- LAS OTORGADAS POR LA LEY

ACTUALIZACION.

En vista de que las condiciones externas tales como innovaciones tecnológicas, normatividades gubernamentales, etc., afectan directa o indirectamente la operación de la empresa resulta imperativo mantener actualizado este instrumento de trabajo ya que de otra manera su eficacia disminuiría.

Por lo anterior se presenta un sistema de mantenimiento para garantizar su permanente actualización.

- La periodicidad de revisión será al año
- Será la Gerencia General quien solicite la revisión indicando las fechas de entregas a todas las áreas.
- El departamento de personal proporcionará los apoyos necesarios, tales como: orientación, entrega de formatos de actualización y compilación de la información obtenida.
- Los titulares de las áreas deberán apoyar la actualización
- El resto del personal de las áreas podrá elaborar sus propuestas de modificación con la debida justificación.
- Las modificaciones que proponga el personal deberán ser revisadas y rubricadas por el jefe inmediato respectivo hasta llegar a la instancia de la Gerencia general y será ésta quien autorice los cambios previos al análisis.

DESCRIPCION DE PUESTOS.

DIRECTOR GENERAL

FUNCION BASICA.

El ejecutivo de mayor jerarquia.

Encargado de vigilar el desarrollo de la empresa, aprobando las metas y objetivos, así como las estrategias de crecimiento en beneficio de la rentabilidad de la compañía y el bienestar de su factor humano.

Mantiene informados a socios sobre las proyecciones de la compañía eficiencia en las operaciones y desviaciones en la aplicación de las políticas establecidas, así como las recomendaciones y observaciones por parte de la Gerencia General, acerca de la acción correcta en planes y programas para la buena marcha de la compañía.

GERENTE GENERAL

AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia general

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerente comercial

Jefe de ventas

Jefe de crédito y cobranza

Secretaria

Mensajero

Gerente comercial

Establecer y analizar los objetivos anuales de ventas

Autorizar el presupuesto de gastos

Informar de los reportes de ventas por zona

Crédito y cobranza

Establecer el presupuesto de flujo de efectivo

Revisar el avance de la cobranza semanalmente

DESCRIPCION GENERICA

\* Dirigir, controlar y evaluar las estrategias de operación de la compañía, indicando las políticas y normatividades a sus colaboradores directos, vigilando la correcta interpretación de los mismos, con el objeto de que no existan dudas sobre las metas y objetivos a corto y mediano plazo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Estudiar y proponer la estructura orgánica de la compañía que garantice su operación correcta, asimismo analizar las propuestas de modificación de sistemas y procedimientos, para dar respuesta oportuna al interés de sus colaboradores y eficientar éstos, informar oportunamente y justificar los cambios propuestos.
- \* Aprobar los mecanismos de información propuestos por cada una de las áreas a fin de mantenerse constantemente informando el desarrollo de planes y programas, de la eficiencia de operación.
- \* Dirigir y controlar las estrategias de ventas manteniéndose informado sobre el potencial de mercado en el territorio nacional, así como de situaciones de competencia de los productos.
- \* Dirigir y controlar las estrategias de producción con la finalidad de fabricar con un alto control de calidad los productos requeridos en el mercado, tanto en volumen como en plazos establecidos.
- \* Dirigir y controlar la definición de bases, normas y criterios técnicos acerca de la administración de los recursos financieros y registros contables de la compañía

- \* Dirigir y controlar las políticas y lineamientos relativos a la administración y desarrollo de los recursos humanos - participando directamente en la atención de asuntos laborales, sindicales, vigilando la objetiva detección de necesidades para lograr el desarrollo armónico del personal tanto en el aspecto técnico como humano tendientes a hacer mas digna la vida de los trabajadores conforme a la superación personal.
  
- \* Dirigir y controlar la adquisición de bienes y recursos materiales necesarios para la actividad operativa de la compañía.
  
- \* Acordar con los principales proveedores y deudores las mejores condiciones de pago para la empresa.
  
- \* Atender a clientes importantes que lo soliciten.
  
- \* Ejercer una autoridad lineal directa, amplia y suficiente para ejecutar las resoluciones, apoyandose en sus colaboradores y jefes de departamento.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) Condiciones de trabajo.

sitio: escritorio

ambiente: limpio

temperatura: adecuada

turno: mixto

b) Equipo de trabajo.

computadora, mate -

riales y útiles de

oficina.



RESPONSABILIDADES

\* Equipo y materiales de trabajo

RELACIONES

Internas: con gerentes, jefes y empleados

Externas: con proveedores y clientes

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 30 a 45 años

características personales: iniciativa, lealtad y creatividad

preparación académica: Licenciado en administración ó

ingeniero químico

experiencia: tres años dentro del área.

GERENTE COMERCIAL

AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia general

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerente general

Jefe de ventas

Gerente general

Definir el presupuesto de ventas

Establecer gastos de viáticos

Jefe de ventas

Apoyar en atención a clientes

Realizar estudio de mercados

DESCRIPCION GENERICA

- \* Planear y administrar las actividades de comercialización para que a través de una estrategia eficiente, se obtenga el máximo volumen de ventas, la máxima costeabilidad y una óptima imagen corporativa en el mercado nacional.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Supervisar a los agentes de todas las zonas apoyandolos y presionando las ventas, así como el correcto manejo y conocimiento de productos.
- \* Mantener constantemente informado al gerente general sobre actividades de ventas, avance de programas y para recibir lineamientos e instrucciones.

- \* Verificar que las actividades comerciales se realicen de acuerdo a las políticas emitidas por la Gerencia General.
- \* Proponer a la Gerencia general el presupuesto de ventas anual que permita conocer las necesidades de recursos humanos y materiales para el desarrollo de sus actividades.
- \* Planear las actividades relacionadas a la investigación de mercado apoyándose para ésto en su fuerza de ventas, para proporcionar información sobre el cómo, donde y a qué precio se pueden distribuir los productos a comercializar dentro del territorio.
- \* Establecer la metodología idónea y sistemática, para el análisis y evaluación de la posición de la compañía en el mercado; dicho análisis debe contemplar los efectos de fuerzas externas sobre el ámbito de la empresa.
- \* Supervisar y analizar el desempeño por Área y territorio a fin de identificar con oportunidad deficiencias.
- \* Definir sistemas de comunicación eficientes a fin de apoyar a los agentes de ventas.
- \* Dar a conocer a su fuerza de ventas las políticas y condiciones generales de venta a fin de que no exista duda sobre su aplicación.
- \* Presentar a la Gerencia el reporte anual de ventas, así mismo el análisis respectivo sobre pronósticos de crecimiento.

- \* Cubrir las plazas vacantes de ventas identificando fuentes de reclutamiento internas que proporcionen oportunidades de desarrollo y motivación de su personal.
- \* Supervisar sobre el comportamiento y disciplina de su personal.
- \* Atender en forma directa ciertos clientes claves que no pueden alcanzar los agentes por ser multizonales y deban clasificarse como clientes de casa.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| a) Condiciones de trabajo. | b) Equipo de trabajo.          |
| sitio: escritorio          | materiales y útiles de oficina |
| ambiente: limpio           |                                |
| temperatura: adecuada      |                                |
| turno: mixto               |                                |

#### RESPONSABILIDADES

- \* Equipo y materiales de trabajo

#### RELACIONES.

Internas: Gerente general, Agentes de ventas y Jefes

Externas: Clientes.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 30 a 50 años

Características personales: cortesia, lealtad, extroversión, tolerancia, a la frustración, tacto, persistencia, responsabilidad.

preparación académica: Lic. en administración, Ingeniero Químico.

experiencia: 3 años en puestos semejantes.

## CREDITO Y COBRANZA

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia general

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Jefe de ventas

### DESCRIPCION GENERICA

- \* Controlar la cartera de cobranza para ser mantenida en los niveles adecuados.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Establecer relaciones con el área de ventas de manera permanente y diaria a fin de planear y establecer el programa de pagos semanal, mensual y trimestral y de esta manera - cumplir con los compromisos con proveedores, impuestos, etc
- \* Mantener las relaciones con Clientes para el cobro de - cuentas excedidas de su fecha de vencimiento.
- \* Revisar y obtener saldos pendientes de cobro, cotejando - facturas.
- \* Supervisar la actividad de mensajería sobre factura a re - visión cobros, envío de documentación, salidas a bancos.
- \* Supervisar a su personal sobre aspectos de eficiencia, responsabilidad y comportamiento general.

### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) Condiciones de trabajo

sitio: escritorio

ambiente: limpio

temperatura: adecuada

turno: mixto

b) Equipo de trabajo

computadora, mate-

riales y útiles de

oficina

### RESPONSABILIDADES

Equipo y materiales de trabajo, documentos

### RELACIONES

Internas: Gerentes y Empleados

Externas: Clientes, Instituciones de crédito

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 25 a 40 años

Características personales: discreción, lealtad, empatía, moral, confiable y tenga control de sus impulsos.

Preparación académica: preparatoria terminada ó contador privado

Experiencia: no necesaria

VENTAS

AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia comercial

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerencia comercial

Almacén

Crédito

Gerencia comercial

Apoyar en atención a clientes

Crédito y cobranza

Verificar la autorización de pedidos

Almacén

Solicitar la rápida entrega de pedidos hechos por los clientes

DESCRIPCION GENERICA

\* Aplicar correctamente las políticas de ventas de mayoreo y menudeo establecidas por la empresa, así como proporcionar a todos y cada uno de los clientes el mejor servicio - a través de atención telefónica.

DESCRIPCION ESPECIFICA

\* Tomar los pedidos de los clientes, ya sea vía telefónica o por medio de fax, paquetería o por el agente de ventas.

\* Tener cuidado de anotar en el renglón correspondiente el - material solicitado, para evitar en lo posible que se en - vien materiales equivocados.

- \* Anotar datos que el pedido requiera para su facturación -  
como son: fecha, no. de cliente, lugar de entrega de ma -  
terial y precio a facturar.
- \* Acentar en el pedido todos los datos de registro para su -  
facturación: razón social, registro de contribuyentes, -  
domicilio fiscal, no. telefónico, referencias comerciales  
y bancarias.
- \* Canalizar los pedidos al departamento de crédito para su -  
autorización.
- \* Solicitar la relación de lo facturado por día, para el -  
conocimiento de los materiales entregados.
- \* Coordinarse con embarques y almacén para la entrega oportuna y buen servicio a clientes.
- \* Supervisar que todos nuestros clientes sean visitados por los agentes de ventas.
- \* Notificar a todos los agentes de ventas la modificación de precios, para la venta de productos.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) Condiciones de trabajo  
sitio: escritorio  
ambiente: limpio  
temperatura: adecuada  
turno: mixto

b) Equipo de trabajo  
computadora, materiales y útiles de oficina



**RESPONSABILIDADES**

Atención a clientes

**RELACIONES**

Internas: Gerente comercial, Agentes de ventas y Crédito

Externas: Clientes

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Edad: 25 a 45 años

Características personales: Cordialidad, honestidad, trato amable, responsable, iniciativa.

Preparación académica: Secretaria

Experiencia: no indispensable.

AGENTES DE VENTAS

AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia comercial

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerencia comercial

Gerencia comercial

Verificar las ventas y cobertura de clientes en cada zona

DESCRIPCION GENERICA

\* Mantener e incrementar las ventas de su recorrido dentro del territorio nacional, con el fin de brindar mejor servicio de comercialización de los productos de la compañía, a clientes y prospectos que se encuentren dentro de las políticas existentes.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Planear sus actividades de acuerdo a su calendario de visitas y programa general de ventas.
- \* Efectuar visitas de acuerdo con el ciclo de compras de los clientes, no más de 35 días para agentes foráneos y 2 veces por mes como mínimo para el área metropolitana.
- \* Auxiliar la función de crédito y cobranza en la solución de problemas con clientes dentro de su territorio.
- \* Conocer a profundidad los productos que promueve en cuanto a sus especificaciones con el objeto de atraer el interés por parte de clientes y prospectos.

## AGENTES DE VENTAS

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia comercial

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerencia comercial

Gerencia comercial

Verificar las ventas y cobertura de clientes en cada zona

### DESCRIPCION GENERICA

\* Mantener e incrementar las ventas de su recorrido dentro del territorio nacional, con el fin de brindar mejor servicio de comercialización de los productos de la compañía, a clientes y prospectos que se encuentren dentro de las políticas existentes.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Planear sus actividades de acuerdo a su calendario de visitas y programa general de ventas.
- \* Efectuar visitas de acuerdo con el ciclo de compras de los clientes, no más de 35 días para agentes foráneos y 2 veces por mes como mínimo para el área metropolitana.
- \* Auxiliar la función de crédito y cobranza en la solución de problemas con clientes dentro de su territorio.
- \* Conocer a profundidad los productos que promueve en cuanto a sus especificaciones con el objeto de atraer el interés por parte de clientes y prospectos.

- \* Conocer las condiciones generales de venta de los productos para que dicha información le sirva de herramienta en la realización de negociaciones y normas de ventas.
- \* Estudiar su territorio a fin de cubrir sus rutas eficientemente.
- \* Desarrollar sensibilidad en la atención de quejas y reclamaciones formuladas a la compañía relativa a la calidad de los productos y/o servicio.
- \* Mantener el material de presentación de ventas en buen estado con el fin de proyectar una imagen eficiente de la compañía.
- \* Analizar y proponer formas de atención a nuevos sectores y mercados dentro de su territorio.
- \* Preparar sus reportes con observaciones y análisis sobre situaciones de competencia en su territorio.
- \* Formular reportes e informes de manera semanal sobre productividad de ventas.
- \* Mantener actualizado el padrón de clientes en base a volumen, regularidad de pedidos y formalidad de pagos.

## INSTRUMENTOS DE TRABAJO

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| a) Condiciones de trabajo    | b) Equipo de trabajo               |
| sitio: labores al aire libre | automovil y úti-<br>les de oficina |

## RESPONSABILIDADES

Manejo de documentación confidencial y materiales de trabajo.

## RELACIONES

Internas: Gerente comercial

Externas: Clientes y prospectos para la negociación comercial.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad 25 a 50 años

Características personales: iniciativa, empatía, cortesía, honestidad, extroversión, integridad, capacidad de planeación, habilidad de cotejamiento de datos, vocabulario fluido, atención, concentración, manejo de conflictos

Preparación académica: Estudios a nivel profesional en administración.

Experiencia: 1 año en el área de ventas.

## RECURSOS HUMANOS

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia General

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerencia General

Gerencia General

Realizar el pago oportuno de nóminas, inventario de recursos humanos.

### DESCRIPCION GENERICA

\* Planear, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y evaluación de los recursos humanos requeridos por la empresa, así como de la promoción de la capacitación y desarrollo del personal.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Ejecutar y hacer cumplir las políticas y normas aprobadas relativas a la administración de los recursos humanos.
- \* Promover el establecimiento de normas sobre admisión de personal determinando la metodología adecuada para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, orientación y control y desarrollo del personal.
- \* Imponer, reducir y revocar las sanciones administrativas a que se haga acreedor el personal de la empresa.

- \* Promover y realizar los estudios tendientes a determinar prevenir y abatir las irregularidades del personal y proponer la forma de orientar al trabajador y darles a conocer sus deberes y derechos laborales.
- \* Promover, implantar y vigilar el cumplimiento de las prestaciones económicas y sociales del personal.
- \* Promover un ambiente agradable en las distintas áreas de trabajo de la empresa tanto desde el punto de vista de orden, disciplina, eficiencia y desarrollo, como desde el punto de vista físico, comodidad, seguridad, limpieza.
- \* Establecer, desarrollar e implantar procedimientos de operación y control que faciliten la integración de su área con el resto de la empresa.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

##### a) Condiciones de trabajo.

Sitio: escritorio

Ambiente: limpio

Temperatura: adecuada

Turno: mixto

##### b) Equipo de trabajo

materiales y útiles

de oficina

#### RESPONSABILIDADES

Materiales de trabajo

## RELACIONES

Internas: con todas las áreas de la empresa para brindar los servicios al personal

Externas: Delegados sindicales, Junta de conciliación y arbitraje, Imss, Infonavit.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 25 a 40 años

Características personales: Dinamismo, persistencia, responsabilidad, discreto, disciplina, capacidad organizativa, resolución de problemas

Preparación académica: Licenciado en administración o psicología

Experiencia: 2 años en el área de recursos humanos.



## GERENTE DE PRODUCCION

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia general

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Jefe de ventas

Almacén

Jefe de ventas

Informar sobre problemas para envío de materiales a clientes

Almacén

Realizar el inventario mensual

Manejar stock para la oportuna entrega de materiales

### DESCRIPCION GENERICA

- \* Coordinar y supervisar que la fabricación de los productos se realice con los adecuados estandares de calidad para la entera satisfacción de los clientes.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Emitir a la dirección reportes de producción de productos.
- \* Resolver problemas tecnicos con los proveedores.
- \* Resolver problemas técnicos con clientes en apoyo al vendedor.
- \* Reajustar y actualizar de formulas por situaciones no previstas ó contingencias(falta de alguna materia prima).
- \* Implantar el programa ISO-9000.
- \* Mantener el stock necesario para satisfacer las necesidades tanto de producción, como de ls clientes(justo a tiempo).

- \* Coordinar a almacén para una rápida respuesta tanto al cliente como a proveedores.
- \* Realizar programas de mantenimiento correctivo y preventivo.
- \* Elaborar filosofías operacionales de la planta.
- \* Elaborar diagramas de flujo de proceso.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| a) Condiciones de trabajo | b) Equipo de trabajo             |
| sitio: escritorio         | computadora, materiales y útiles |
| ambiente: limpio          | de oficina                       |
| temperatura: adecuada     |                                  |
| turno: mixto              |                                  |

#### RESPONSABILIDADES

Equipo y materiales de trabajo

#### RELACIONES

Internas: Gerentes, Jefes y Trabajadores

Externas: Proveedores y Clientes

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 25 a 40 años

características personales: iniciativa, creatividad, honestidad

preparación académica: Ingeniero químico

experiencia: 3 años

## JEFE DE LABORATORIO

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia de producción

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerencia de producción

Gerencia de producción

Elaborar los documentos y tramites necesarios, para mantener la producción en los estándares adecuados de calidad

### DESCRIPCION GENERICA

\* Coordinar y supervisar las pruebas fisicoquimicas de materia prima y producto terminado.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Diagnosticar las posibles fallas de las pruebas analizadas
- \* Probar el buen funcionamiento de los productos.
- \* Verificar la exactitud del equipo y herramientas de comprobación.
- \* Comprobar estándares de viscosidad.

### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) Condiciones de trabajo  
sitio: escritorio  
ambiente: ordenado  
temperatura: templada  
turno: matutino

b) Equipo de trabajo  
materiales y herramientas de medición

**RESPONSABILIDADES**

Aparatos y herramientas de análisis

**RELACIONES**

Internas: Jefes y Empleados

**ESPECIFICACIONES**

Edad: 25 a 40 años

características personales: iniciativa, creatividad,  
tenacidad

preparación académica: pasante en Ingeniería química

Experiencia: 1 año

## SECRETARIAS DE AREA

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia general

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerente general

Crédito y cobranza

Ventas

Gerente general

Solicitar revisión y firma de documentos importantes

Crédito y cobranza

Archivo de documentos de clientes

Ventas

Relacionar documentación a vendedores

### DESCRIPCION GENERICA

\* Mecanografiar, archivar y controlar los documentos que -  
sean requeridos.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Tomar llamadas telefónicas y recados dirigidos a su jefe inmediato.
- \* Llevar el control del consecutivo de minutas, memorándums
- \* Solicitar la firma y revisión de documentos que requieran autorización.
- \* Organizar y controlar el archivo de documentos de su área
- \* Atender a proveedores y clientes que pidan entrevista con su jefe inmediato.
- \* Recibir y enviar fax de documentos.

- \* Recibir, revisar e informar a su jefe de la correspondencia que se recibe.
- \* Llevar la agenda de las actividades diarias de su jefe.
- \* Informar a su jefe de asuntos pendientes.
- \* Proporcionar papelería a su área.
- \* Realizar llamadas a clientes y proveedores.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) Condiciones de trabajo  
sitio: escritorio  
ambiente: adecuado  
temperatura: adecuada  
turno: mixto

b) Equipo de trabajo  
máquina de escribir, archivero,  
materiales y útiles de oficina

#### RESPONSABILIDADES

Utiles de trabajo

#### RELACIONES

Internas: Gerentes y Jefes

Externas: Proveedores y Clientes

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 25 a 35 años

Características personales: Iniciativa, lealtad, cortesía

Preparación académica: secretaria comercial

Experiencia: no necesaria

## JEFE DE ALMACEN

### AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia de producción

### RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerente de producción

Ventas

Gerente de producción

Informar de la rotación de productos comparandolo con lo planeado

colaborar en el levantamiento del inventario físico

Ventas

Solicitar la requisición de productos a surtir a clientes

Revisar problemas de embarque de productos entregados a clientes

### DESCRIPCION GENERICA

\* Supervisar y controlar las operaciones de entrada , salida y embarque de productos.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

\* Llevar el kardex diario.

\* Realizar el inventario físico.

\* Realizar la requisición de producto terminado a producción de acuerdo al producto de reorden.

\* Aprobar la facturación de pedidos por existencia de producto.

- \* Establecer ruta de distribución para cada chofer.
- \* Supervisar una rápida carga de las unidades de distribución como el embarque adecuado de materiales.
- \* Canalizar la información de entrada de materia prima, producto terminado y devoluciones a laboratorio para su evaluación.
- \* Dar seguimiento a las devoluciones hechas por clientes desde la solicitud del número de guía hasta su entrada al almacén.
- \* Dar seguimiento a las reclamaciones de los clientes por material equivocado ó por demora en entrega.
- \* Realizar un reporte de inventario y materia prima.
- \* Realizar el control de inventario perpetuo.
- \* Controlar el rastreo por lote y por cliente.
- \* Negociar las tarifas de fletes pagados por nuestra cuenta
- \* Implementar un sistema de computo para su área.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| a) Condiciones de trabajo | b) Equipo de trabajo |
| sitio: escritorio         | computadora, ma -    |
| ambiente: limpio          | teriales y útiles    |
| temperatura: adecuada     | de oficina           |
| turno: mixto              |                      |



RESPONSABILIDADES

Equipo de transporte, equipo y materiales de oficina

RELACIONES

Internas: Gerentes, Jefes y Empleados

Externas: Clientes y fleteras.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Edad: 25 a 40 años

Características personales: iniciativa, creatividad, responsabilidad

Preparación académica: técnico en autotransportes ó almacén

Experiencia: 1 año en el área.

AUXILIAR DE ALMACEN

AREA DE ADSCRIPCION

Producción

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Jefe de almacén

Realizar el levantamiento de inventario físico del almacén  
Solicitar la autorización de salida de almacén de los -  
productos para su oportuna entrega a clientes.

DESCRIPCION GENERICA

\* Verificar y ubicar los materiales que ingresen y salgan -  
del almacén, para el control de las existencias en el -  
almacén.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- \* Ubicar físicamente los productos que llegan por número de lote.
- \* Llevar a cabo el levantamiento del inventario físico.
- \* Empacar y fechar los productos entregados a nuestros - clientes locales y foráneos.
- \* Entregar a los agentes de ventas las muestras de los - productos que soliciten.

## INTRUMENTOS DE TRABAJO

### a) Condiciones de trabajo

sitio: almacén

ambiente: limpio

temperatura: adecuada

turno: mixto

### b) Equipo de trabajo

ordenes de re -

quisición de mate-

riales

## RESPONSABILIDADES

Materiales de trabajo

## RELACIONES

Internas: Jefe de almacén

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

MENSAJERO

AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia general

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerente general

Informar con anticipación el día y hora que será requerido

Entregar cuentas de lo solicitado

Secretarias

Solicitar los documentos que se requiere sean enviados a un lugar específico

Crédito y cobranza

Requerir las operaciones bancarias a realizar

DESCRIPCION GENERICA

\* Entregar los documentos importantes en empresas, instituciones bancarias y personas físicas que le sean indicados.

DESCRIPCION ESPECIFICA

\* Recibir y entregar correspondencia confidencial en empresas y personas específicas.

\* Llevar la correspondencia de la empresa al buzón.

\* Entregar a la oficina administrativa del seguro social el aviso de altas y bajas de trabajadores para su revisión.

\* Requerir los estados de cuenta en las instituciones bancarias cuando se le soliciten.

- \* Efectuar los tramites correspondientes para la entrega de documentación requerida.
- \* Realizar retiros y cobros de cheques del gerente general
- \* Recoger papeleria en instituciones bancarias (fichas de depósito) ó en las oficinas administrativas del Imss (formas de altas y bajas).
- \* Programar actividades del día de acuerdo al recorrido y cercanía de los lugares a los que deberá acudir.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) condiciones de trabajo

sitio: aire libre

temperatura: variable

turno: mixto

b) equipo de trabajo

automóvil

#### RESPONSABILIDADES

Automóvil y papeleria

#### RELACIONES

Internas: Gerentes, Jefes y Empleados

Externas: Proveedores, Instituciones bancarias y Clientes

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 25 a 35 años

Características personales: iniciativa, honestidad, carisma

Preparación académica: nivel medio superior

Experiencia: no necesaria

VIGILANTE

AREA DE ADSCRIPCION

Gerencia General

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Gerente general

Gerente de producción

Gerente general

Informar y reportar las actividades de vigilancia y de circunstancias extrañas acontecidas en su guardia

Gerente de producción

Informar de la llegada de productos solicitados

DESCRIPCION GENERICA

\* Vigilar las instalaciones y vehículos pertenecientes a la empresa y reportar situaciones anormales.

DESCRIPCION ESPECIFICA

\* Informar de la llegada de las unidades de proveedores para su recibimiento.

\* Informar a la secretaria del área, cuando su jefe tiene visitas para permitirle la entrada.

\* Informar inmediatamente de situaciones extrañas a la actividad normal de la empresa.

\* Solicitar a visitantes registrarse en el libro de control de visitas de la empresa.

\* Vigilar que los trabajadores cheque a la hora de entrada y salida.

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

a) Condiciones de trabajo

sitio: Entrada de la empresa

ambiente: limpio

temperatura: adecuada

turno: mixto

b) Equipo de trabajo

uniforme

#### RESPONSABILIDADES

Material de trabajo y uniforme

#### RELACIONES

Internas: Con todo el personal

Externas: Con visitas y proveedores

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Edad: 25 a 40 años

Características personales: Sereno, responsable, moral  
confiable, leal, discreto, disciplinado

Preparación académica: Secundaria

Experiencia: 3 años mínimo en control de vigilancia.

## CONCLUSIONES

Como se vió en el caso práctico la mayoría del personal no se encuentra satisfecho con sus funciones y su distrucción económica, lo que ha ocasionado falta desempeño en sus labores.

Para mejorar el medio ambiente interno de las organizaciones y aumentar la eficiencia de su factor humano - muchas empresas están haciendo un mayor esfuerzo por mejorar la calidad de vida en el trabajo. Este esfuerzo incluye - establecer un adecuado análisis de puestos para evitar en lo posible el desconocimiento de las funciones a realizar.

Si nuestro empleados conocen las características del puesto, variedad de habilidades, se identifica con el desarrollo de sus tareas y significado de las tareas, no tendrá duda alguna adonde va, que se espera de él y - que tan capaz es de lograr su desarrollo personal, se observarán cambios de actitud positiva, ayudándoles - a ser más eficientes en el desempeño de sus funciones.



BIBLIOGRAFIA

El análisis de puestos,

Agustín Reyes Ponce

México, Limusa 1984.

Administración de personal

Amaro Guzmán Raymundo

México, limusa 1990

Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia Fernando

México, McGraw Hill 1983

Administración de los Recursos Humanos

Arthur W. Sherman, George W. Bohlander

México, Iberoamericana 1994.

Obligaciones empresariales en materia laboral

Casique Guerrero Alicia/López Francisco

México, Sicco 1996.

Administración de Personal

Gary Dessler

México, Pretince Hall 1991.

Administración de Recursos Humanos

Idalberto CHIavenato

México, McGraw Hill 1983.

Análisis de tareas

---

Puy Hernández

España, Index 1984.

Administración de Recursos Humanos

---

R. Wayne Mondy, Spahr Robert M. Noe

México, Prentice Hall 1991.

Análisis de Personal y Recursos Humanos

---

William B. Werther, Jr.

México, McGraw Hill 1990.

FE DE RATAS.

Dice:

Análisis de Puestos en una empresa fabricante de productos de repintado automotriz, para eficientar el factor humano.

Debe decir:

Análisis de Puestos en una empresa fabricante de productos de repintado automotriz para eficientar el factor humano.