

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

“ LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO RELACIONADA A LA  
EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO DE LOS OPERADORES  
DE CAMIONETA EN UNA EMPRESA DE  
AUTOTRANSPORTE DE CARGA ”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A  
**JOSE PABLO OLIVO NEVARES**

ASESOR :  
M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2005

m 346374



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La descripción del puesto relacionada a la efectividad en el  
 trabajo de los operadores de camioneta en una empresa de --  
 autotransporte de carga.

que presenta el pasante: José Pablo Olivo Nevares  
 con número de cuenta: 07330474-6 para obtener el título de :  
 Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de marzo de 2005

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez  
 VOCAL LAE. Alberto Viveros Pérez  
 SECRETARIO M.A. Ivonne Ceruzo Pérez  
 PRIMER SUPLENTE L.D. Hortensio Zagal Lagunas  
 SEGUNDO SUPLENTE MCE. Araceli Georgina Campos Carneón

## *AGRADECIMIENTOS :*

*A Dios, por acomodar las circunstancias del destino, que me permitieron alcanzar el sueño de mi vida.*

*A mi padre, por su orientación siempre atinada.*

*Por su amor "efectivo" que me acompañó en todo momento y que sin él, no hubiera sido posible vivir esta realidad.*

*A mi esposa y a mis hijos Pablo y Estefanía por ser la inspiración que mantuvo latente en mi el deseo por titularme.*

*A mi amigo Ángel Garduño González quien con sus principios y valores morales, representó en mi vida un ejemplo a seguir para terminar mis estudios superiores.*

*A mis sinodales de tesis por sus recomendaciones a fin de terminar un trabajo mejor logrado.*

*En particular a mi asesora de tesis la MCE. Celia Rodríguez Chávez quien con su calidad humana y profesionalismo me alentó siempre a seguir adelante y luchar contra las adversidades para alcanzar el objetivo de titularme.*

## TÍTULO

La descripción del puesto relacionada a la efectividad en el trabajo de los operadores de camioneta en una Empresa de Auto-transporte de Carga .

# Í N D I C E

INTRODUCCIÓN .....	5
--------------------	---

## CAPÍTULO I

### SISTEMA ORGANIZACIONAL

1.1.- Introducción .....	8
1.2.- Concepto de organización .....	9
1.3.- Características de las organizaciones .....	10
1.4.- Clasificación de los sistemas .....	15
1.5.- Componentes del sistema organizacional .....	17
1.6.- Los recursos de la organización .....	20
1.7.- Clasificación de las organizaciones .....	22
1.8.- Áreas funcionales de la organización .....	29

## CAPÍTULO II

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.- Introducción .....	34
2.2.- Objetivo de la administración de los recursos humanos .....	35
2.3.- Funciones del departamento de recursos humanos .....	38
2.4.- Organización del departamento de recursos humanos .....	52

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

3.1.- Introducción .....	55
3.2.- Concepto de análisis y descripción de puestos .....	56
3.3.- Elementos que integran una descripción de puestos .....	59
3.4.- Comparativo de descripciones de puesto .....	68
3.5.- Utilidad del análisis y descripción de puestos .....	79

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN PRECISA DEL EMPLEADO EN SUS FUNCIONES PARA LOGRAR SU EFECTIVIDAD EN EL CARGO**

4.1.- Introducción .....	86
4.2.- Objetivos generales de los procesos de orientación .....	88
4.3.- Obstáculos a la productividad .....	90
4.4.- Programa de orientación .....	92

## CAPÍTULO V

### CASO PRÁCTICO

5.1.- Introducción :	
Planteamiento del Problema .....	95
Objetivo .....	96
Hipótesis .....	97
5.2.- Antecedentes de la Empresa .....	98
5.3.- Diagnóstico .....	106
5.4.- Propuesta .....	114
5.5.- Procedimiento de Difusión .....	123
Conclusiones .....	128
Bibliografía .....	131

## INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización, los países en vías de desarrollo se han concientizado que para ser más competitivos y acceder hacia el desarrollo es muy importante incrementar la productividad.

Las empresas que no gozan de una ventaja competitiva o que no compiten en un mercado global, a la larga, la incapacidad para obtener beneficios o utilidades las llevarán al fracaso.

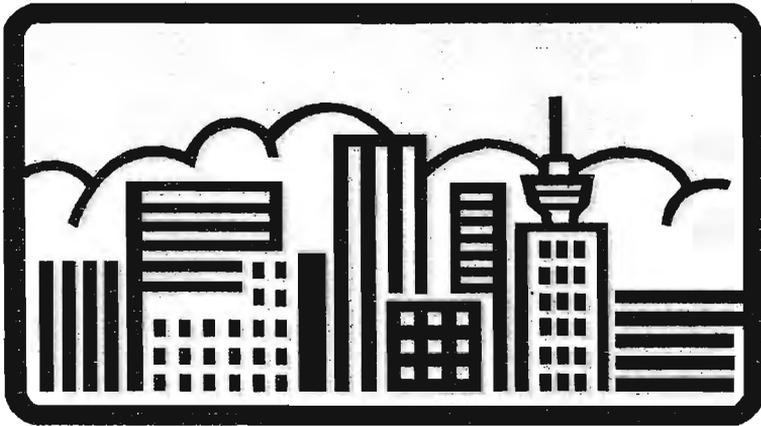
Dentro de las innumerables técnicas administrativas que existen para que la productividad se eleve, está el análisis de puestos, el cual constituye el punto de partida para muchas de las funciones más relevantes que existen en las empresas, mismas que día con día están en la búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

Los puestos de trabajo que constituyen a una empresa son la parte primordial del grado de productividad de la misma, si se diseñan con todo cuidado, la organización o empresa en cuestión progresará hacia el logro de sus objetivos.

El presente trabajo de tesis está integrado por cinco capítulos:

- El primer capítulo contiene el concepto y características del sistema organizacional, la clasificación de los sistemas, sus componentes, los diferentes recursos que integran las organizaciones, la clasificación de las organizaciones, así como, las áreas funcionales que la conforman.
- El capítulo segundo trata el tema de la administración de los recursos humanos, su objetivo primordial, así como, las funciones y la organización del departamento de recursos humanos.
- En el capítulo tercero se encuentra propiamente al análisis y descripción de puestos, su concepto, los elementos que la integran, su utilidad dentro de las organizaciones, así como, la exposición de diferentes formatos de descripción de puesto.
- El capítulo cuarto hablará de la importancia que reviste la orientación precisa del empleado en sus funciones para lograr su efectividad en el cargo, se señalarán los objetivos generales de los procesos de orientación, los obstáculos de la productividad, así como, los elementos que integran un programa de orientación.
- El capítulo quinto contiene el caso práctico; el planteamiento del problema, objetivo e hipótesis del estudio de tesis. Los antecedentes del caso práctico, su diagnóstico, la propuesta y las conclusiones del trabajo realizado.

**CAPÍTULO I**  
**SISTEMA ORGANIZACIONAL**



# CAPÍTULO I

## SISTEMA ORGANIZACIONAL

### 1.1.- INTRODUCCIÓN.

Con la finalidad de ubicar el tema de la descripción de puestos en la organización, se exponen aquí los elementos que la constituyen :

1. Está integrada por personas.
2. Las personas interaccionan.
3. Las personas tienen objetivos individuales.
4. Los objetivos individuales deben estar subordinados a los objetivos mancomunados de la organización.

Todo lo anterior debe darse dentro de una estructura.

La estructura de la Organización está conformada por la Dirección y por diferentes secciones o departamentos : Producción, Manufactura, Calidad, Mercadotecnia, Ventas, Recursos Humanos, Finanzas, etc.

La organización es un sistema que se compone de entradas ( insumos ), proceso ( transformación ) y salidas ( productos ).

Ludwig Von Bertalanffy científico austriaco ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas. Su principal premisa es que para entender completamente la operación de una entidad, ésta debe ser concebida como un sistema.

Un “sistema” lo integran partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr algún propósito, por ejemplo, para entender el funcionamiento del cuerpo humano, debe comprenderse primero las funciones de sus partes interdependientes ( sistema respiratorio, sistema digestivo, sistema nervioso, sistema óseo, órganos de los sentidos, cerebro, etc. ).

## 1.2 .- CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

- *F. Lundgren Earl :*

*“ Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos “ ( 1 ).*

- *F. Pozo Navarro :*

*“ Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y las individualidades de los elementos participantes “ ( 2 ).*

- *W.L. French :*

*“ Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa “ ( 3 ).*

( 1, 2, 3 ) Rodríguez Valencia , Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial ECAFSA , México 1999, p. 28.

En base al análisis de los conceptos anteriores, se puede concluir que la organización es un sistema compuesto por diferentes subsistemas fuertemente relacionados entre sí, con el fin de cumplir objetivos claros y precisos, aprovechando al máximo los recursos existentes.

### 1.3.- **CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

- “ Una organización está esencialmente dirigida por personas, sin embargo, como un “sistema abierto”, puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización.
- La organización es una compleja red de procesos. Es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.
- Un recurso de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos, es vital para facilitar un rendimiento organizacional ”. ( 4 )

( 4 ) ibídem p. 29

Edgar Shein establece las características de la organización como sigue ( 5 ) :

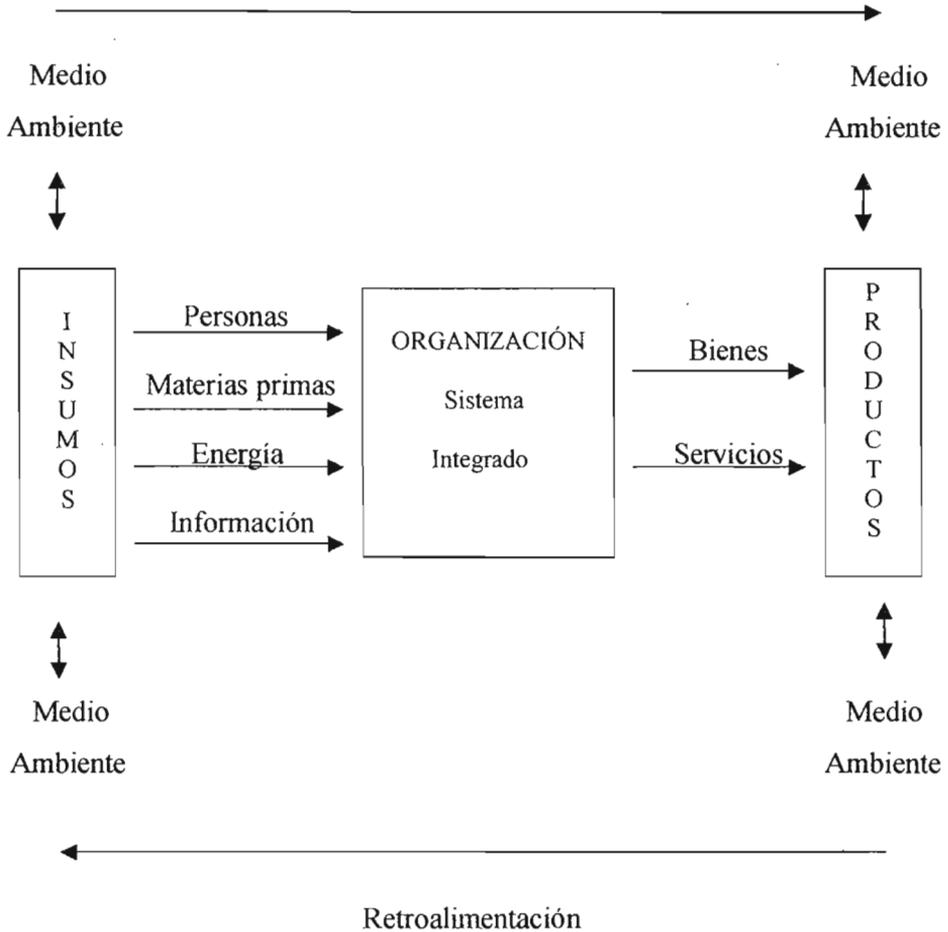
1. “ La organización debe concebirse como un sistema abierto, en interacción constante con su medio ambiente, del cual “importa” materias primas, gente, energía e información, para convertir estos insumos o transformarlos en bienes y servicios que serán exportados al medio ambiente.
2. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones, los cuales implican varias interacciones de ésta y su medio ambiente. Muchas actividades de los subsistemas, dentro de la organización, no podrán comprenderse sin tener en cuenta esas innumerables funciones e interacciones.
3. La organización consiste en muchos subsistemas de mutua interacción dinámica. En lugar de analizar los fenómenos organizacionales en términos de conducta individual, se está haciendo cada vez más importante analizar el comportamiento de dichos subsistemas.
4. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en cualquiera de ellos afectarán el comportamiento de los demás.

( 5 ) Michel Guillermo, Ecología de la Organización, Edit. Trillas, México 1989, p. 29-31.

5. La organización existe en un medio ambiente dinámico, el cual consta, a su vez, de otros sistemas ; algunos mayores y algunos más pequeños que la misma organización.
  
6. Finalmente, las múltiples relaciones entre la organización y su medio ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada. En conclusión, tal vez sea mejor definir la organización como un conjunto de procesos estables de importación, transformación y exportación ”.

# Representación gráfica de las características de la organización

## Retroalimentación



Elaboración con base en Michel Guillermo, Ecología de la Organización, Edit. Trillas, México 1989, p. 30



#### 1.4.- CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Joaquín Rodríguez Valencia clasifica a los sistemas de la siguiente manera:

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: “ cerrados , abiertos ” y en interacción con su medio ambiente.

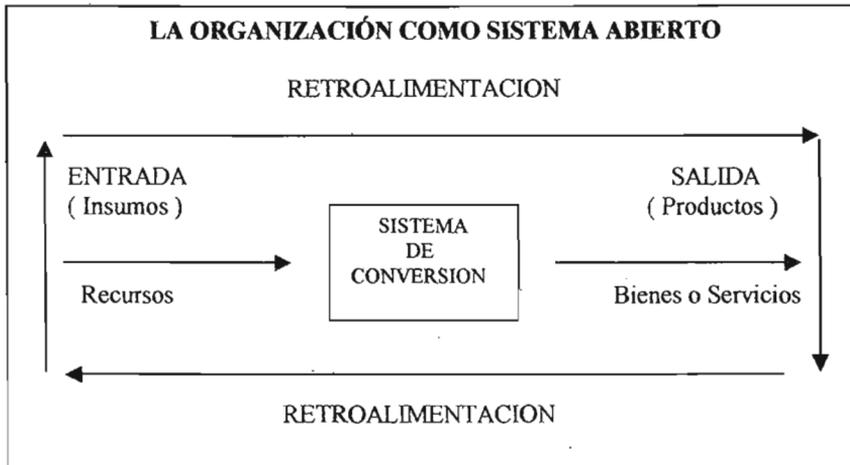
El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas.

Las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas primero como “sistemas cerrados”, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas.

El punto de vista de “sistema abierto ”, reconoce que los sistemas sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que perciben diferentes entradas, que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto, como se muestra en la figura No. 1 :

Figura No. 1



Pensar en una empresa pública o privada, o una institución educativa, como un sistema es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples elementos, interconectados de manera compleja, y en evolución permanente bajo la presión del medio ambiente externo, y que debe ser orientada hacia la realización de objetivos organizacionales.

A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos ( información, materiales, gente ), los transforma y los regresa en forma de productos, bienes y servicios ).

## 1.5.- COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

“Los componentes del sistema organizacional son los siguientes :

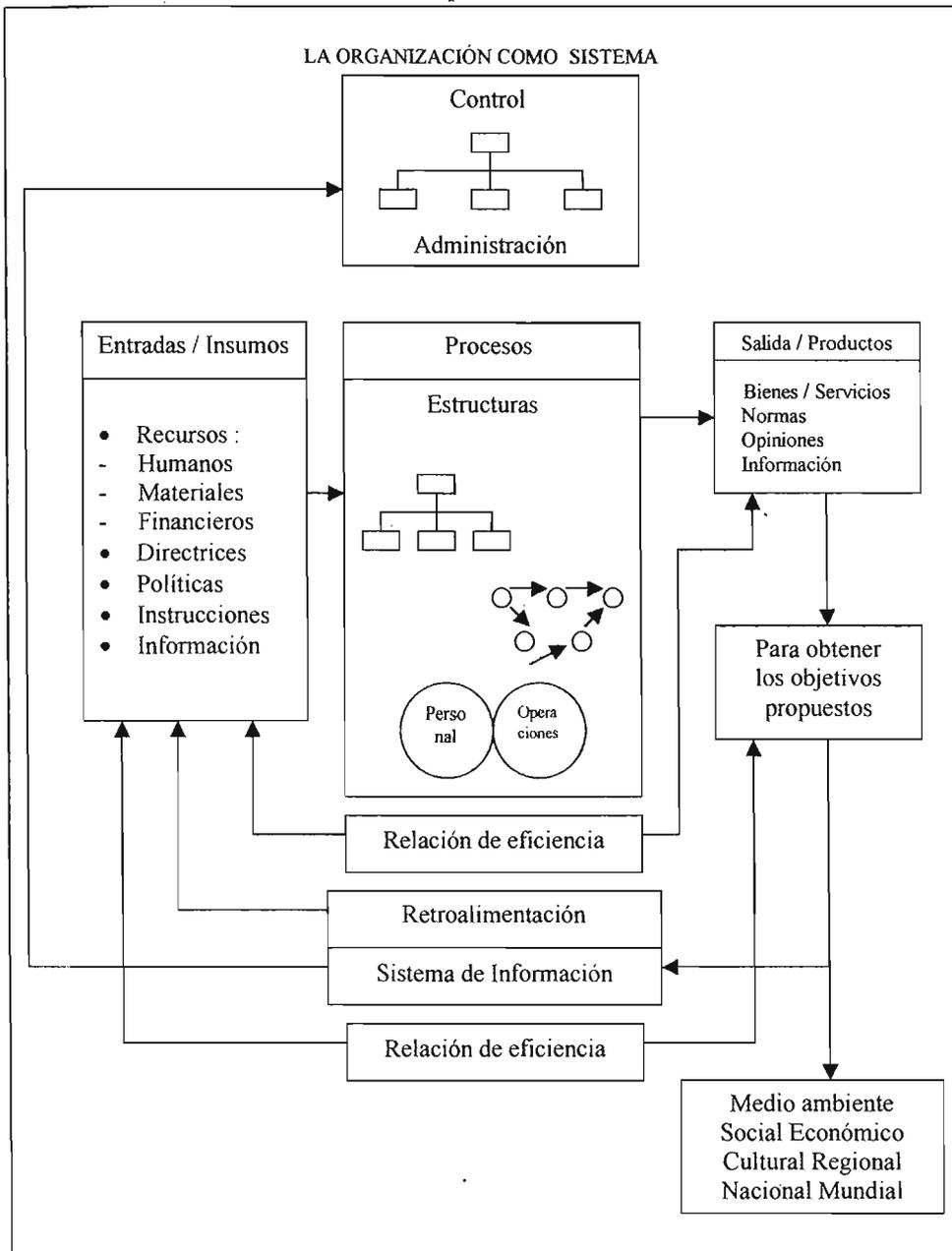
- a) El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aún internacionales, mediante una o varias entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.
- b) Los insumos del sistema que serían los componentes que ingresan y que pueden comprender recursos existente en el medio ambiente, tales como recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etc.
- c) Los proceso de conversión, que comprenden las estructuras organizativas y de procedimientos, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores, los procesos de conversión no sólo transforman los insumos en productos, sino que, en ocasiones pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.

- d) Las salidas o productos que pueden ser condiciones diversas como: bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc, y que provocan ciertos efectos sobre el medio ambiente, los cuales pueden ser benéficos o perjudiciales, de acuerdo a la forma en que se acercan o se desvían del cumplimiento de los objetivos fijados del sistema.
  
- e) La retroalimentación del sistema administrativo que permite medir sus resultados de acuerdo a dos variables su “*eficiencia*”, es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados y su “*eficacia*”, referida al mayor o menor logro de los objetivos.

A todo el conjunto de esos elementos y sus interacciones se le denomina la organización como sistema ” ( 8 ). Como se muestra en el esquema No. 1

( 8 ) Rodríguez Valencia , Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial ECAFSA, México 1999, p. 31,32

# Esquema No. 1



Elaboración con base en Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial ECAFSA, México 1999, p. 34,35.

## 1.6.- LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos; éstos son elementos o medios que administrados correctamente le permitirán a la organización un rendimiento organizacional eficaz y eficiente.

Estos medios se presentan bajo diferentes características por ejemplo: la forma de poder vender eficientemente los bienes o servicios; la oportunidad de poder darle solución a los problemas en el menor tiempo posible; que la organización logre tener satisfechas las demandas salariales y su personal.

Los recursos organizacionales se clasifican así :

- a) **Recursos Humanos.**
- b) *Recursos Financieros.*
- c) *Recursos Materiales.*
- d) *Recursos Técnicos.*

a) **Los Recursos Humanos** : Comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana sino que también otros factores, como son : conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los recursos humanos son los más importantes en cualquier organización porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además, constituyen los más complejos de que se dispone en una organización. Los recursos humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.

- b) *Los Recursos Financieros* : Comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensable para la ejecución de sus operaciones, entre los recursos financieros propios están : dinero en efectivo, acciones, utilidades, ingresos por ventas. Entre los recursos financieros ajenos están : préstamos de acreedores, proveedores, créditos bancarios.
  
- c) *Los Recursos Materiales* : Son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la organización. Quedan incluidos dentro de este tipo de recursos : Los edificios, terrenos, las máquinas, el equipo, las herramientas, las instalaciones, las materias primas y especialmente su proceso de transformación.

- d) *Los Recursos Técnicos* : Son todos aquellos medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones, quedan comprendidas dentro de ellas : los sistemas de producción, la tecnología que la orienta, los proceso de producción, el mantenimiento, el desarrollo técnico, los sistemas y procedimientos administrativos, los sistemas de ventas, los sistemas de promoción, las fórmulas de patentes, etc.

## 1.7.- CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Existen diferentes criterios para clasificar a las organizaciones:

De acuerdo a la finalidad que persiguen, por la actividad que desarrollan, por el origen de su capital, por su estructura legal, por su magnitud o tamaño, dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas, por el volumen de producción, por su capital social, etc.

A continuación se presentan dichos criterios de clasificación :

Guillermo de Jesús Camus las clasifica de acuerdo a su :

I Actividad o giro : esto es de acuerdo con la actividad que desarrollan :

1. Industriales : su principal actividad es la de producir bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

A su vez se dividen en :

- a. Extractivas : se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables.
  - b. Manufacturas : son aquellas que transforman las materias en productos terminados, y éstas pueden subdividirse en : empresas que producen bienes de consumo final y empresas que producen bienes de producción.
  - c. Agropecuarias : su actividad consiste en la explotación de la agricultura y la ganadería.
2. Comerciales : su función es la compra--venta de productos terminados, es decir, son intermediarias entre el productor y el consumidor.

También se encuentran divididas en :

- a. Mayoristas : son aquellas que realizan ventas en grandes cantidades para otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor final.
- b. Minoristas o detallistas : venden sus productos en cantidades pequeñas al consumidor.

c. Comisionistas : ésta venden las mercancías que los productores les dan a consignación : y por realizar esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio : brindan un servicio a la comunidad, sus fines pueden ser lucrativos o no lucrativos.

II Origen del capital : en base al origen de las aportaciones del capital y a quienes van dirigidas sus actividades, se clasifican en :

1. Públicas : el capital de estas organizaciones pertenece al Estado y, generalmente, su fin es satisfacer necesidades sociales. Se clasifican en :

- a. Centralizadas
- b. Desconcentradas
- c. Estatales
- d. Paraestatales
- e. Descentralizadas

2. Privadas : el capital es propiedad de los inversionistas privados y su finalidad es lucrativa. Estas pueden ser :

- a. Nacionales : cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

- b. Extranjeras : cuando los inversionistas son extranjeros.
- c. Transnacionales : cuando el capital es en mayor proporción de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

III Magnitud o tamaño : según el criterio de Nacional Financiera, las dividen en :

1. Pequeñas, medianas y grandes : a su vez en

- a. Ventas :
  - Local
  - Nacional
  - Internacional
- b. Finanzas
- c. Producción ;
  - Artesanal
  - Mecanizada
  - Altamente mecanizada
  - Automatizada
- d. Personal.

Para Juan Gerardo Garza las organizaciones pueden clasificarse de la siguiente forma :

- I. Por su finalidad :
  - a. Organizaciones lucrativas : buscan beneficios económicos, producen bienes y servicios para obtener utilidades.
  - b. Organizaciones no lucrativas : no persiguen fines de lucro, no perciben utilidades.
- II Por su actividad :
  - a. Industriales . realizan actividades de transformación.
  - b. Comerciales . se dedican a la compra-venta de productos o satisfactores.
  - c. Agrícolas : su actividad es explotar la agricultura, ganadería, pesca o selvicultura.
  - d. Servicios : su actividad consiste en prestar un servicio a los consumidores, y ésta es intangible.
- III Por el origen de su capital :
  - a. Privada : son constituidas y administradas por particulares. Estas buscan : rentabilidad y productividad, beneficios o utilidades, así como la satisfacción de necesidades.
  - b. Pública : sus actividades dependen del Estado, y la administración que éste les determine, es decir, de la función que les asigne ( social o asistencial ) .

IV Por su estructura legal :

- a. Personas físicas : son todas aquellas personas o individuos que poseen obligaciones y derechos de goce y de ejercicio.
- b. Personas morales : el artículo 25 del Código Civil considera personas morales a :
  - 1.- Las naciones, los estados y los municipios.
  - 2.- Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
  - 3.- Las sociedades civiles y/o mercantiles.
  - 4.- Los sindicatos y las asociaciones profesionales.
  - 5.- Las demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123.
  - 6.- Las sociedades cooperativas y mutualistas.
  - 7.- Las sociedades distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidos por la ley.

V. Organizaciones especiales

- a. Organizaciones de Franquicias : la franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir.
- b. Organizaciones maquiladoras : son una modalidad de negocio que consiste en producir con insumos extranjeros importados temporalmente.

Finalmente, se da a conocer la clasificación de Hicks de acuerdo los objetivos particulares de los miembros a los que la organización desea servir, como :

1. Organizaciones de Servicio, que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio ( beneficiarias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras ).
2. Organizaciones económicas, que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago ( compañías, propiedades, sociedades ).
3. Organizaciones religiosas, que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros ( iglesias, sectas, órdenes ).
4. Sociedades protectoras, que protegen a las personas contra daños ( departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos ).
5. Organizaciones gubernamentales, que satisfacen las necesidades de orden y continuidad ( gobiernos federales, estados, ciudades ).
6. Organizaciones sociales, que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas para identificación y apoyo mutuo, ejemplo fraternidades, clubes, equipos .

## 1.8.- **ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Para que una organización alcance sus objetivos ( sociales, de servicio, económicos y tecnológicos ) es necesario que cuente con recursos como se mencionó anteriormente, pero también no se debe olvidar que este logro depende de la forma en que ésta organice, divida o estructure sus actividades.

“ Esencialmente las organizaciones se encuentran estructuradas por cuatro áreas funcionales clásicas como : ( 10 )

I. Recursos Humanos; el papel de esta área consiste en, reclutar, seleccionar, conservar y desarrollar ( conocimientos, experiencias, habilidades, etc. ) al personal, en beneficio de la organización.

Esta a su vez se subdivide en :

1. Empleo :
  - a. Reclutamiento.
  - b. Selección.
  - c. Contratación.
  - d. Capacitación y desarrollo.
2. Puesto : Análisis y evaluación del puesto.
3. Seguridad e higiene industrial.
4. Calificación de méritos.
5. Políticas de personal.
6. Sueldos y salarios.

( 10 ) Hicks, Herbert, Administración de Organizaciones, Edit. CECSA, México 1998, p. 103, 106.

II. Producción : es el área responsable de transformar la materia prima en productos para que éstos puedan comercializarse. Se divide en :

1. Planeación y Control.
2. Diseño de producto.
3. Ingeniería industrial.
4. Sistemas.
5. Inventarios.
6. Compras.

III. Finanzas : ésta área tiene como función la obtención de fondos y su control de beneficio de la organización. Su división es la siguiente :

1. Contraloría.
2. Contabilidad General.
3. Presupuesto..
4. Auditoría.
5. Impuestos.
6. Tesorería.

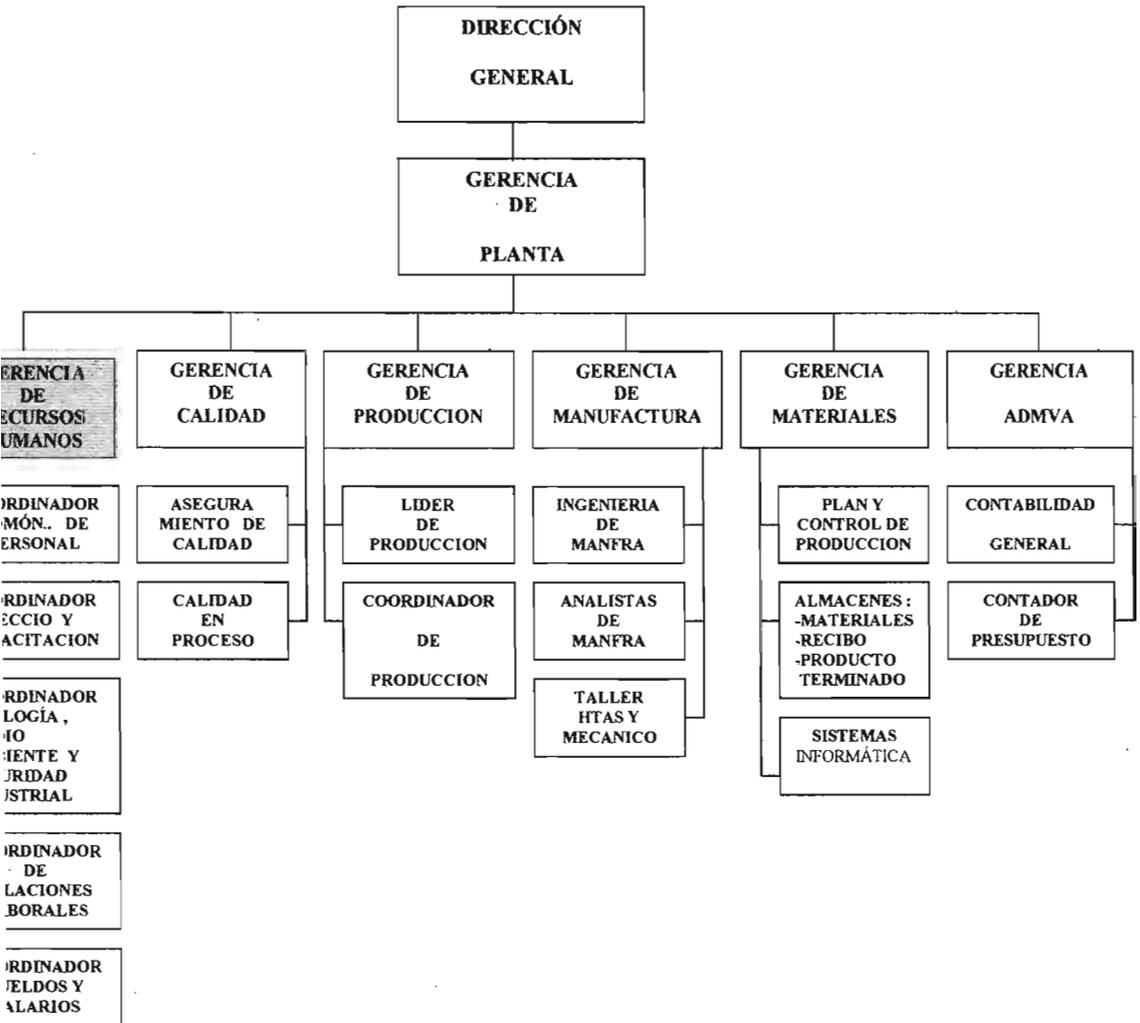
IV. Mercadotecnia : la función de esta área, consiste en crear e implementar las estrategias comerciales que ayudarán a la organización a incrementar

su participación en el mercado. Su división es la siguiente :

1. Estudio de mercado.
  - a) Segmentación.
  - b) Investigación.
2. Planificación y desarrollo de las líneas del producto.
3. Ventas.
4. Publicidad.
5. Relaciones públicas.
6. Comercialización.
7. Precio.
8. Canales de distribución.
9. Imagen del producto y marca.
10. Etiqueta ”.

De manera enunciativa se muestra en el siguiente organigrama la ubicación de la Gerencia de Recursos Humanos en una empresa fabricante de refrigeradores en México.

**UBICACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
COMPAÑÍA MEXICANA MANUFACTURERA DE LÍNEA BLANCA**



**CAPÍTULO II**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**



## **CAPÍTULO II**

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1.- INTRODUCCIÓN**

Nuestra sociedad enfrenta numerosos desafíos, como son el abastecimiento de alimentos para los sectores desprotegidos de la población, detener el alto índice de natalidad en el sector rural, elevar el nivel académico de la población, poner un alto a la contaminación ambiental que está llegando a niveles alarmantes poniendo en riesgo la vida de sus habitantes, proporcionar fuentes de trabajo a los jóvenes que se integran día a día a la economía del país.

Por estas razones, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

## 2.2.- **OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo de la administración de los recursos humanos es lograr el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

### **Objetivos de la administración de recursos humanos:**

Según William B. Werther, Jr. los objetivos de recursos humanos son:

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables, estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados, en otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquier caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa , sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra, pueden clasificarse en cuatro área fundamentales.

### **Objetivos corporativos.**

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continua siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de esos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

### **Objetivos funcionales.**

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización en una prioridad absoluta.

Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

### **Objetivos sociales.**

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

### **Objetivos personales.**

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad.

La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes .

## **2.3.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .**

### **2.3.1. Fundamentos y desafíos**

El objetivo de toda organización es alcanzar sus objetivos de manera ética y socialmente responsable. La competencia ya rebasó el ámbito nacional y se incrementa a pasos agigantados. Sólo con tecnologías de primer mundo y una visión global podrán las organizaciones hacer frente al mercado internacional.

Para enfrentar estos desafíos es necesario que el departamento de recursos humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores de los gerentes operativos.

### 2.3.2. Preparación y selección

“ La información para el departamento de recursos humanos es primordial, sin ella, se enfrentarían serias limitaciones para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Un *sistema de información sobre recursos humanos* proporciona al administrador de personal información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal.

Con esta información los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios.

Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición pro-activa en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

**NOTA :** En el tema de selección, este mismo autor William B. Werther, Jr. Keith Davis, describe ocho pasos en el proceso de selección :

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan pedir personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar que se considera una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

A continuación el candidato entrega una solicitud formal de trabajo ( que se le proporciona durante la entrevista preliminar ). Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

## Paso 2 : Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática y a un aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de un automotor de la compañía en un día de tránsito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículos pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para el puesto de cada uno.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales del trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna, en forma individual, una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

### Paso 3 : Entrevistas de selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales :

¿ Puede el candidato desempeñar el puesto ? ¿ Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado ?

Las entrevistas de selección son las técnicas más ampliamente utilizadas, su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sea confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es muy común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.

La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación de los resultados de sus entrevistas.

Los departamentos de personal que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir ese problema y han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto. Se necesita una mayor cantidad de estudios de validación de las entrevistas para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos a las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante. Es muy probable, por ejemplo, que los entrevistadores califiquen tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personal. Si éste es el caso, los entrevistadores tal vez están calificando aspectos no relacionados con el desempeño necesario en muchos puestos específicos. A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas continuarán empleándose durante mucho tiempo por su adaptabilidad y efectividad.

Paso 4 : Verificación de datos y referencias.

¿ Qué tipo de persona es el solicitante ? ¿ Es confiable la información que

proporcionó ? En opinión de las personas que interactúan con él, ¿ cómo se desarrolló ?

Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como efectuar comentarios acerca de la vida privada del individuo.

Por otra parte , permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de los hechos capitales : el grado de confiabilidad de

los informes que reciba en el medio en que se encuentra y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida en Latinoamérica.

#### Paso 5 : Evaluación médica.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

En muchos países latinoamericanos el empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Desafortunadamente , en muchos casos estas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite ( aunque lucrativo ) y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se realizará. Es común, por ejemplo, que se someta a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de línea de montaje, aunque el primero apenas utilizará sus reflejos para responder al teléfono y el otro dependerá de ellos para evitar una grave accidente laboral.

## Paso 6 Entrevista con el supervisor.

En casi todas las empresas modernas el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos ( sobre todo habilidades y conocimientos técnicos ) del solicitante. Así mismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quien tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su

idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si participó en forma activa en el proceso de selección.

#### Paso 7 : Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos.

Para prevenir la reacción de “ ustedes nunca me lo advirtieron “ siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

#### Paso 8 Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la

organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las persona rechazadas incluye ya una inversión de tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir posibles faltas en que se incurrió y evitarlas en el futuro.

### 2.3.3. **Desarrollo y evaluación**

Una vez que son contratados, los nuevos empleados se orientan mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto pasan a ocupar sus puestos de trabajo y reciben la capacitación

necesaria para ser productivos. Gracias a que poseen una sólida base informativa, los gerentes operativos y los especialistas de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Como resultado de estas actividades, muchos puestos pueden ocuparse mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Por medio de estas evaluaciones la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

#### **2.3.4. Compensación y protección**

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva.

Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizás ocasione una alta rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse a un nivel adecuado con la productividad del empleado para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de higiene y seguridad, el departamento de personal no solo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

### 2.3.5. **Relación con el personal y evaluación**

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es en parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

También en esta área el administrador de recursos humanos puede asesorar adecuadamente a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

Como cualquier sistema operativo, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón

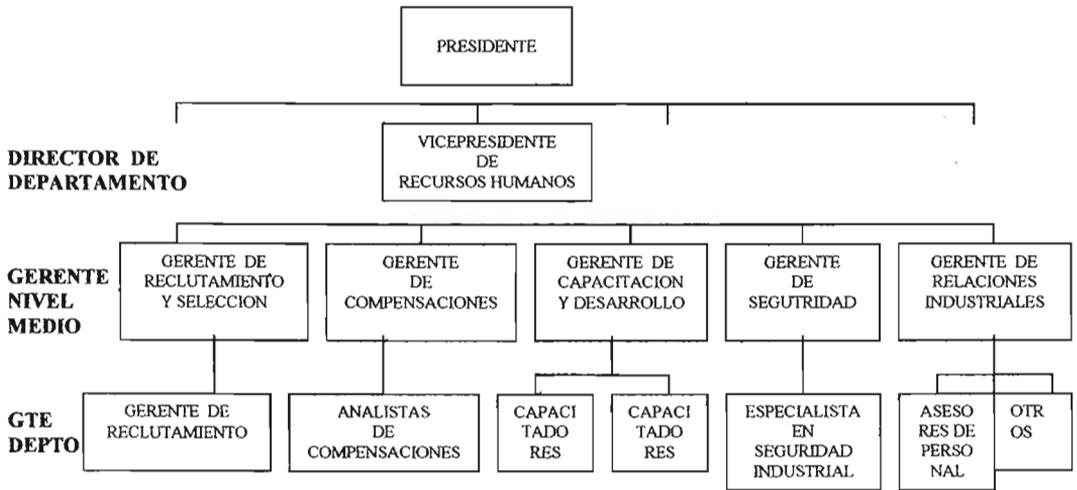
los departamentos de personal se someten a auditorias periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la operación ”. ( 11 )

#### **2.4.- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

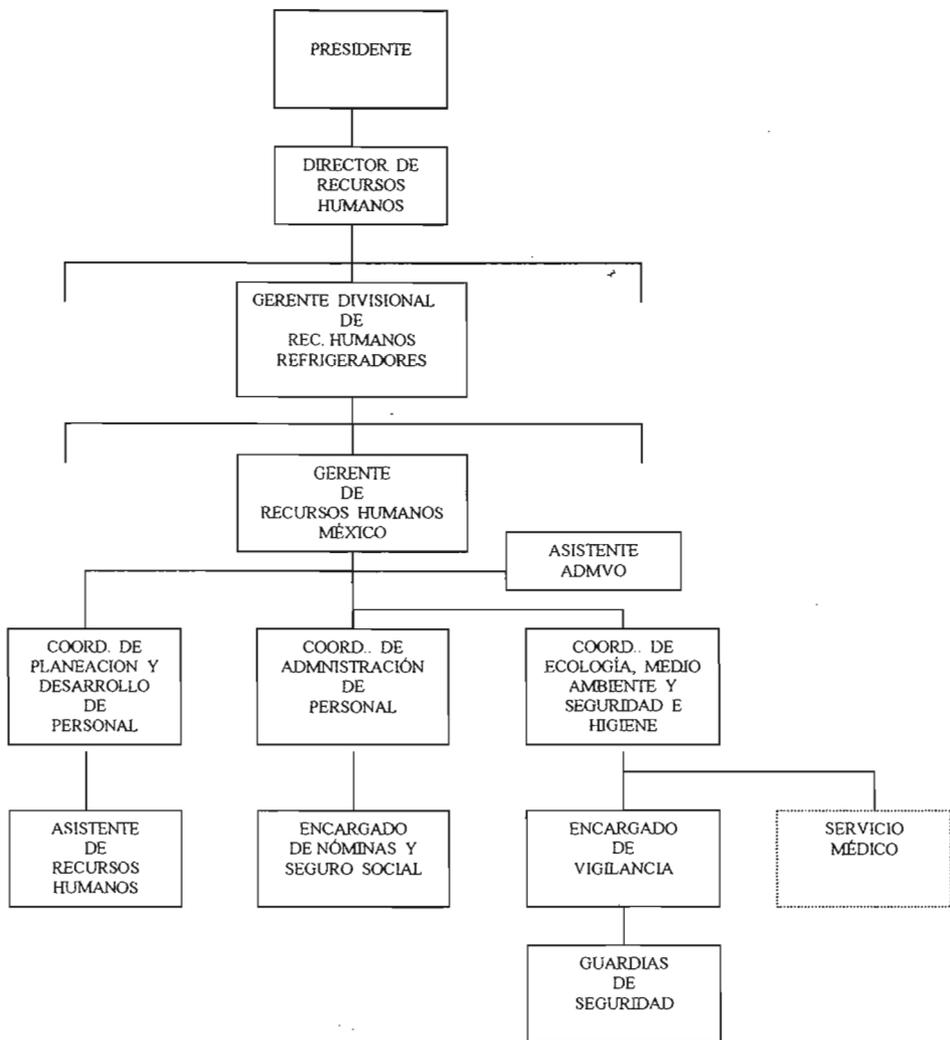
La organización del departamento de recursos humanos es tan variada como estilos de organización existen, a continuación se muestra la del autor William B. Werther :

( 11 ) William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, 2000 p. 23,24

## Jerarquía de puestos en el departamento de recursos humanos de una organización grande



**ORGANIGRAMA REAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA MEXICANA DE LÍNEA BLANCA  
“ M A B E ”**



# CAPÍTULO III

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 3.1.- INTRODUCCIÓN

La inercia del crecimiento económico de los países desarrollados ha presionado a los países latinoamericanos y del llamado tercer mundo a buscar métodos para incrementar su competitividad y productividad.

Los factores que inciden como fuerza de presión son: el crecimiento de la población ( no acompañado por una elevación en la producción de bienes y servicios ), la apertura comercial, la perspectiva de mayor calidad, la globalización de la economía, y así sucesivamente. Los apremios resultantes de estos agentes seguramente no disminuirán en el futuro, por el contrario, es de esperarse un acrecentamiento de los mismos.

Una de las herramientas administrativas para fomentar la productividad, es el análisis de puestos, ya que es la base para definir las funciones importantes de las empresas, las cuales, buscan de manera permanente la productividad y competitividad.

Por lo tanto se puede concluir que el análisis y la descripción de puestos son el principio de la administración de los recursos humanos, ya que la asignación de funciones, deberes y responsabilidades de todos y cada uno de los colaboradores que participan en cualquier organización, es la base para lograr la eficiencia y productividad en el desempeño de sus labores.

### 3.2.- **CONCEPTO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

William B. Werther señala que una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Wendell L. French dice que las descripciones de puestos, o descripciones de funciones, por lo regular son resúmenes de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto.

Idalberto Chiavenato señala que la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo ( qué hace el ocupante ), la periodicidad de la ejecución ( cuándo lo hace ) y los objetivos del cargo ( por qué lo hace ). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Wayne Mondy afirma que la descripción del puesto es un documento que

señala las tareas, los deberes y las responsabilidades de éste. Deben contener declaraciones concisas de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto e indicar exactamente lo que éstos hacen, cómo lo hacen y las condiciones en que desempeñan sus deberes.

Edwin B. Flippo comenta que la descripción de puestos como su nombre lo indica, es un documento básicamente descriptivo y constituye una información de los hechos existentes y pertinentes al empleo. Estos hechos deben ser organizados de alguna manera, con el fin de hacerlos útiles. Un orden sugerido es el siguiente:

1. Identificación del trabajo
2. Resumen del trabajo
3. Deberes a ser desarrollados
4. Supervisión dada y recibida
5. Relación con otros empleos
6. Máquinas , herramientas y otros materiales
7. Condiciones de trabajo
8. Definición de los términos más usuales
9. Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

De Cenzo Robbins dice que la descripción de puesto es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. Debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo :

En un formato común para la descripción de un puesto se incluye :

- El nombre del puesto
- Los deberes que se realizarán
- Las características distintivas del puesto
- Las condiciones ambientales
- La autoridad y las responsabilidades del titular.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la descripción del puesto es un documento que señala detalladamente el objetivo y las actividades a realizar en esa función determinada, para lograr la eficiencia del ocupante en la organización.

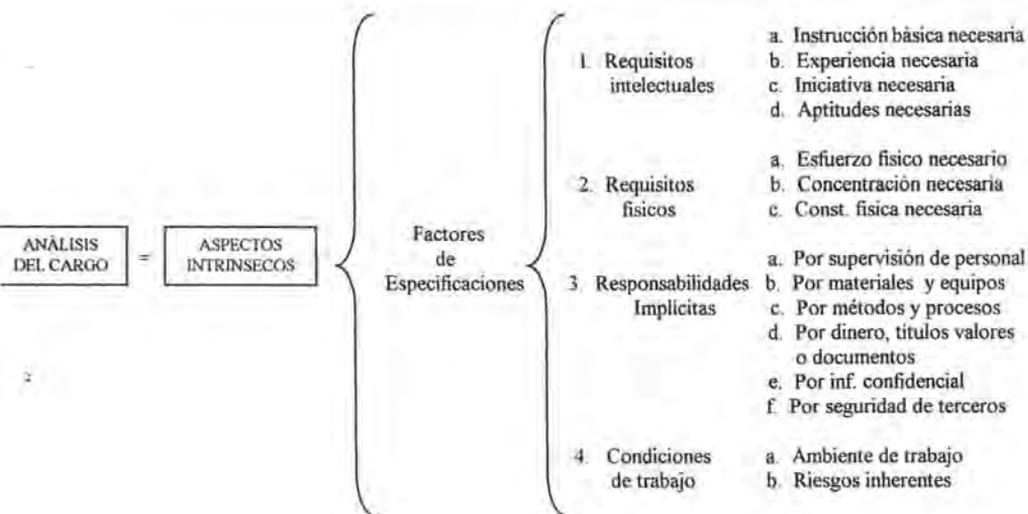
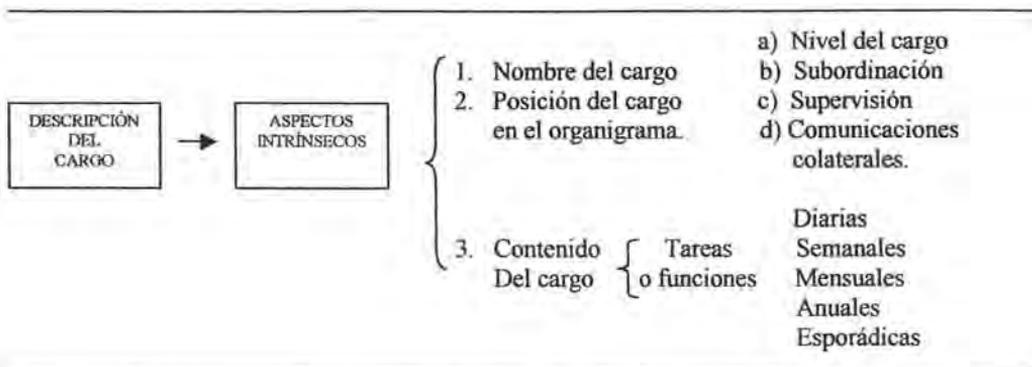
### 3.3.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“ Según el autor R. Wayne Mondy y Robert M. Noe ( 12 ) entre los elementos que se incluyen con mayor frecuencia en una descripción de puestos están :

- Principales actividades desempeñadas
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad
- Normas de desempeño que se deben lograr
- Condiciones y posibles riesgos de trabajo
- Número de empleados que desempeñan el puesto y a quien reportan
- Máquinas y equipo utilizados en el puesto ”.

( 12 ) R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hal, Sexta edición, p. 100

De acuerdo al autor Idalberto Chiavenato ( 13 ) el contenido de la descripción y análisis de cargos sería el siguiente :



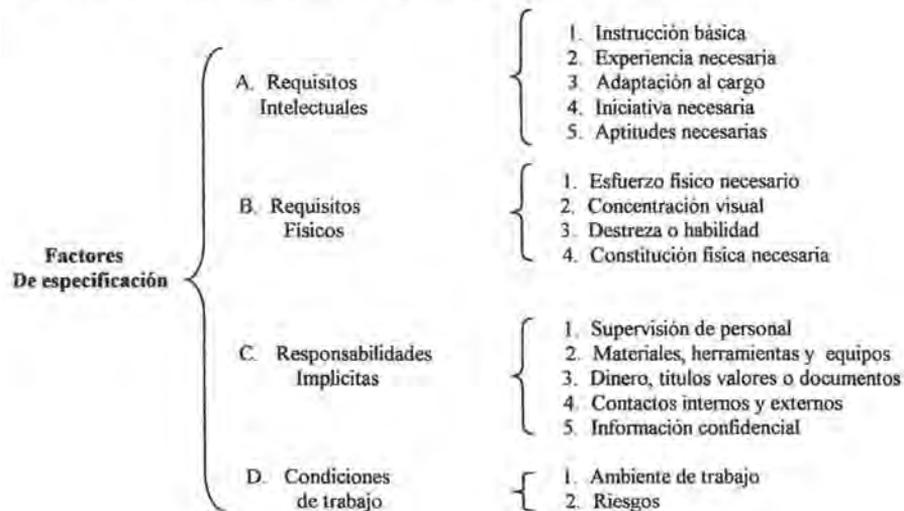
( 13 ) Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2001, p. 333

En general el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo :

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones.

Factores de especificaciones esquema simplificado ( 14 )



( 14 ) ibidem p. 334.

## **A) Requisitos intelectuales**

“ Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones :

1. Instrucción básica : Son los conocimientos académicos mínimos necesarios para cumplir con las exigencias de la función a realizar.
2. Experiencia básica : Representa el conocimiento práctico adquirido en trabajos similares anteriormente.
3. Adaptabilidad al cargo : Significa la habilidad por la experiencia en determinadas actividades para ajustarse a las necesidades del puesto.
4. Iniciativa necesaria : Es la característica en el individuo que lo lleva a buscar soluciones y proponer alternativas, sin esperar que le muestren el camino a seguir.

## **B) Requisitos físicos**

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones :

1. Esfuerzo físico necesario : Determina el tipo de esfuerzo físico a realizar y los riesgos a la salud e integridad física del ocupante.
2. Capacidad visual : Algunas actividades laborales requieren de mayor capacidad visual para realizarlas correctamente ( inspección visual en la calidad de los productos, etc.)
3. Destreza o habilidad : Significa la habilidad manual o agilidad mental para efectuar algún trabajo.
4. Constitución física necesaria : Es muy importante considerar este punto a fin de prever riesgos de trabajo innecesarios .

### **C) Responsabilidades implícitas**

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por :

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial

## **D) Condiciones de trabajo**

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

Comprenden los siguientes factores de especificación :

1. Ambiente de trabajo : Iluminación, ventilación del área de trabajo, etc.
2. Riesgos : Condiciones de trabajo que pongan en riesgo la salud e integridad física del ocupante ( maquinaria en mal estado, falta de equipo de seguridad para trabajar, exposición a ruidos y olores que puedan provocar enfermedades profesionales , etc. )

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos ”. ( 15 )

( 15 ) ibidem p. 335, 336.

De acuerdo con William B. Werther, Jr. Keith Davis, en su libro Administración de personal y recursos humanos, los elementos básicos en una descripción de puesto son los siguientes :

#### **“ Identificación del puesto :**

- *Código* : Indica al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- *Fecha* : Dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- *Identificación de la persona que describió el puesto* : Información de utilidad para verificar la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

#### **Resumen del puesto y sus responsabilidades :**

- Consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

#### **Condiciones de trabajo :**

- Describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor.

- Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

#### **Aprobaciones :**

- El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es un elemento fundamental.
- La aprobación de las persona que participaron en su elaboración : el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera adecuada.
- La fecha en que se hizo la última verificación es de obvia importancia porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de recursos humanos y de los especialistas del área.

#### **Especificaciones del puesto ( perfil del puesto ) :**

- Hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa.
- Es un inventarios de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeña la labor.
- Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas de carácter físico o mental.

## **Niveles de desempeño en el puesto :**

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional : permiten formular *niveles de desempeño en el puesto*. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos.

- En primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claros y razonables es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores puede descender cuando no existen niveles adecuados.
- En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor ”. ( 16 )

## **Perspectiva general del diseño de puestos**

“ Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo xxi determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones ”. ( 17 )

( 16, 17 ) William B. Werther, Jr. Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Mc Graw Hill, 2000, p 97 a 99 y 102.

### 3.4.- COMPARATIVO DE DESCRIPCIONES DE PUESTO

#### Primer ejemplo de una descripción de puesto

#### CLINICA SAN EUSTAQUIO

#### Formulario de descripción de puesto

#### IDENTIFICACION DEL PUESTO :

“ Nombre del puesto: Auxiliar de instrumentación quirúrgica

Código: 166.088

Fecha: 20-Diciembre-01

Funcionario responsable de esta descripción: Raúl Vega

Localización: División de cirugía, Departamento de instrumentación

Supervisor: Dra. Luz Patricia Mejía G.

#### REQUISITOS LABORALES :

**Grado de preparación formal:** Formación universitaria, de preferencia en una escuela de enfermería o similar.

**Experiencia:** Mínima de un año como auxiliar en práctica quirúrgica.

**Comunicación:** Oral y escrita con diversas áreas internas. Debe conocer el lenguaje médico. Asesora al departamento de compras sobre reposición de instrumentos quirúrgico necesarios. Recibe instrucciones directas del cirujano a cargo de una operación y las transmite a diversos integrantes del personal de enfermería.

## **ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL:**

**Esfuerzo físico:** De mínimo a intermedio. El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe manejar varios equipos relativamente pesados pero el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes. La precisión y coordinación psicomotora es un factor importante para su labor.

**Esfuerzo mental:** Debe permanecer totalmente alerta durante las intervenciones quirúrgicas. En determinadas emergencias es responsable de suministrar con rapidez equipos que pueden encontrarse en otras áreas del hospital, aun si el cirujano no ordenó tenerlos a mano antes de la operación.

**Condiciones de trabajo:** Debe plegar su horario a las necesidades de las operaciones quirúrgicas, que con relativa frecuencia conllevan la posibilidad de complicaciones. En ocasiones tiene que desplazarse junto con un paciente a la sucursal de San Mateo, en el barrio Laureles. Alrededor de una tercera parte de su labor consiste en elaborar informes escritos sobre las intervenciones que se practicaron durante una jornada de trabajo “ . ( 18 )

( 18 ) ibídem p. 96

## Segundo ejemplo de una descripción de puesto

“ ( **Nombre :** pintor de mantenimiento

**Sección :** industrial

**Resumen :** pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera que pertenecen a la empresa.

---

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Preparar las superficies que van a pintarse, raspándolas, lijándolas y quitando los residuos de pintura. Pasar varias capas de macilla sintética con rapidez.
- Prepara las pinturas que van a utilizarse, mezclándolas con otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos, en cantidades convenientes hasta alcanzar el color y la textura ideales. Introducir la pintura en un compresor, conectar el equipo al compresor y regular el flujo mediante válvulas . Proteger con tiras de papel o cinta las superficies que no deban pintarse. Dirigir la pistola hacia las partes que van a pintarse y realizar movimientos acompasados en sentidos vertical, horizontal y circular ; lijar las capas de pintura después de que se sequen, antes de aplicar otra capa, hasta alcanzar el acabado perfecto. Retocar con brocha las partes inaccesibles.
- Pintar manualmente las paredes y las fachadas de los edificios y las placas, utilizando pinceles, brochas y escobillas. Dibujar ribetes y logotipos en las superficies pintadas.

- Conservar el equipo utilizado, quitando los residuos y limpiando el cañón de la pistola con líquidos diluyentes y grasa.
  - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.
- 

## **ANÁLISIS DEL CARGO**

### **A. Requisitos intelectuales :**

- **Educación** : primaria. Operaciones con números enteros, conocimiento de materiales utilizados en los procesos de pintura.
- **Experiencia** : un año ( por lo menos ) ; periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.
- **Aptitudes** : inteligencia ( grupo medio inferior ), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y en especial, a la visual, percepción discriminatoria y diferencial ( aguda ), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.

### **B. Requisitos físicos :**

- **Esfuerzo físico** : movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos, verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello para agacharse, levantarse, subir y bajar ; el trabajo se ejecuta de pie.

#### C. **Responsabilidad implícita** :

- **Patrimonio** : las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada ; es poco probable que se causen daños al equipo ( pérdidas pequeñas ).

#### D. **Condiciones del trabajo** :

- **Ambiente** : condiciones ligeramente desagradables, debido a la presencia de polvo de lija, emanaciones de la pintura ( consideradas perjudiciales para la salud del ocupante ), olores, ruido, frío y calor ( condiciones externas del trabajo ).
- **Seguridad** : condiciones consideradas a veces peligrosas, posibles caídas en trabajos sobre andamios, esguinces, escoriaciones y pequeños cortes de poca gravedad ) ” . ( 19 )

---

( 19 ) Chiavenato Idalberto , Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia junio 2001, p 347.

### Tercer ejemplo de una descripción de puesto de trabajo ( 20 )

#### MECÁNICA IBÉRICA, S. A.

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

##### I. IDENTIFICACIÓN

Área	Logística
Nombre del puesto	Encargado del Almacén de Recambios
Actual Ocupante	Luis Meseguer Muñiz
Depende de	Jefe del Almacén de Recambios
Actual Ocupante	José Luis Sánchez Sierra
Fecha de Validez	Febrero de 2004

##### II. MISIÓN

Supervisar y coordinar al personal a su cargo en el desempeño del servicio del Almacén de Materiales de Recambios y Proyectos, así como controlar la clasificación de dichos materiales, de acuerdo con las instrucciones del Jefe de Almacén, las normas de codificación de la empresa y la normativa general de seguridad sobre manipulación de materiales, para atender adecuadamente en cantidad y rapidez la demanda interna de Materiales de Recambios y de Proyectos de la planta de Las Rosas de MECÁNICA IBÉRICA, S.A.

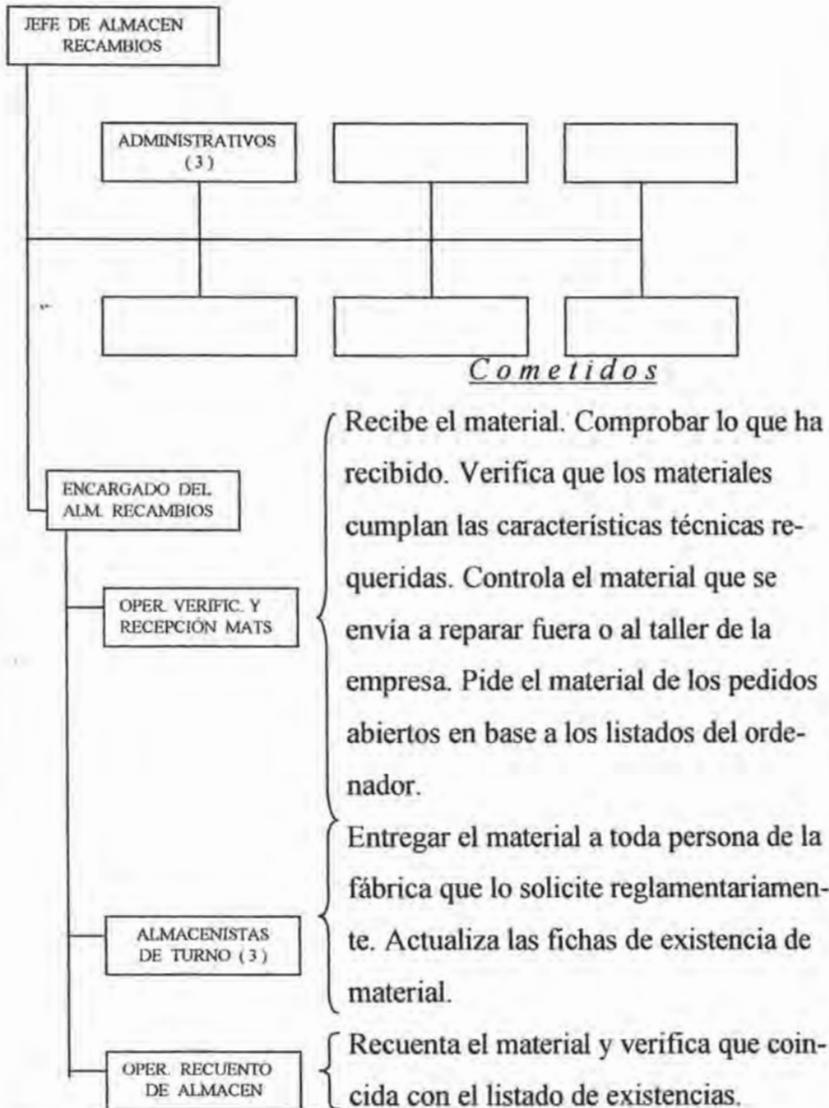
##### III. DIMENSIONES

Valor de los Materiales Almacenados	310 MM Ptas
Número de Personas	Directas <u>5</u> Totales <u>6</u>

( 20 ) Fernández Ríos Manuel, Análisis y descripción de puestos de trabajo, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España 1995, p 206, 210.

#### IV. NATURALEZA Y ALCANCE

##### Organigrama



### Naturaleza de la Función

El ámbito de actuación del puesto se centra en el correcto funcionamiento del Almacén de Recambios en cuanto a recepción, almacenaje, clasificación y entrega de materiales.

El almacén de materiales de recambio lo constituyen dos edificios con patios y alberga unos 13,000 artículos diferentes valorados en unos 310 MM Ptas. De este total, unos 275 MM Ptas. Corresponden a material de recambio que está almacenado en uno de los edificios, mientras que en el otro se almacena aquel material que va a ser instalado según los proyectos desarrollados por el área de Ingeniería. El 10 por 100 del material de recambio se refiere a artículos de limpieza, ropa, pintura, etc.

El servicio del almacén funciona todos los días ( domingos inclusive ) debido a la continuidad del proceso de producción de la planta de Las Rosas y, por ello, se ha establecido tres turnos en los puestos de almacenes para asegurar el abastecimiento de recambios durante todo el tiempo.

La naturaleza de la función asumida por el puesto se concreta en las actividades siguientes :

- Asesorar al Jefe de Almacén en el análisis de necesidades de futuros recambios en proyectos nuevos, a partir de los recambios disponibles y de la información proporcionada por la oficina técnica, el Departamento de Mantenimiento y el proveedor.
- Asignar los códigos de clasificar adecuados para los nuevos recambios.
- Supervisar la descarga de material importante ( de importe superior a 1 MM Ptas. ) así como la carga de chatarra.
- Atender y solucionar los problemas que puedan surgir en las formalidades del servicio de recambio.
- Controlar los vales de salida de material con carácter provisional.
- Coordinar al personal en los momentos críticos ( paros de fábrica, vacaciones, permisos por fiestas compensatorias, distribución de horas extraordinarias ).
- Elaborar toda la documentación para las altas , bajas y notificaciones de clasificación de los materiales según las solicitudes de Mantenimiento o la información obtenida de los recuentos o de los listados.

- Confeccionar y mantener actualizados los índices de los recambios de almacén, de acuerdo con las normas de codificación de la empresa y enviarlos a Producción, Mantenimiento y la Oficina Técnica.
- Recopilar la información necesaria de los equipos ( diagramas de flujo, listas de equipo, catálogos de equipo ) para identificar y clasificar los materiales de los despieces de las máquinas.
- Controlar al personal a su cargo en el cumplimiento de la normativa general en materia de seguridad para conseguir la máxima protección de personas y bienes.
- Controlar la conservación , entrega y construcción de los modelos de madera que usan para la fundición y fabricación de materiales.

#### Naturaleza de los Problemas

Los principales problemas a afrontar por el puesto son :

- El almacén goza de espacio físico limitado que dificulta el almacenamiento.
- Recabar la información necesaria de los materiales de recambio que no siempre está disponible.

### Naturaleza y alcance de la Responsabilidad

En el ejercicio de sus funciones, el titular puede decidir en temas como :

- Reorganizar las estanterías y zonas de almacenaje.
- Asignar códigos a materias de dudosa clasificación o crearlos cuando entra material nuevo.
- En ausencia de su superior, firma valoraciones de almacén para el pago de facturas y decide sobre la conveniencia de pedir material.

Los temas más importantes a proponer son :

- Necesidad de facturas de recambio.

#### V. FINALIDADES

1. Supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño del servicio del almacén de materiales de Recambio y de Proyectos para atender adecuadamente en cantidad y rapidez la demanda interna de la empresa de dichos materiales.
2. Controlar la clasificación de los materiales del almacén para facilitar el servicio de recambios y atender correctamente las necesidades de la empresa.

( 21 )

( 21 ) *ibidem* p. 211

### 3.5.- UTILIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

“ El análisis y descripción de puestos de trabajo, pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de organización, dirección y gestión. Es frecuente, sin embargo, que su utilización se limite a solo unos pocos ámbitos de actividad sin que alcance a entender cabalmente por que se renuncia implícita o explícitamente a su completa explotación .

Desde el punto de vista de este autor, se reconoce la poca utilidad que se le da en las organizaciones al análisis y descripción de puestos de trabajo ”. ( 22 )

Tomando como referencia a este mismo autor Fernández Ríos Manuel se extrae de sus citas exclusivamente la utilidad del análisis y descripción de puesto de trabajo en las organizaciones señalado en el cuadro ( 4.1 ), inciso ( b ) titulado “ Utilidad Organizacional ” :

( 22 ) ibídem p. 109, 110 .

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

**B) Utilidad organizacional**

9. Reclutamiento de personal
10. Selección y asignación de personal
11. Diseño y reestructuración de puestos de trabajo
12. Desarrollo y entrenamiento del personal
13. Auditorias de personal
14. Diseño y simplificación de sistemas
15. Planificación de personal
16. Definición de niveles de responsabilidad y autoridad
17. Coordinación de actividades
18. Relaciones laborales
19. Fundamentar y analizar objetivamente quejas y reclamaciones del personal
20. Investigar accidentes
21. Estudio de tiempos y movimientos
22. Planificación de la fuerza de trabajo

## **Principales usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos de trabajo**

De acuerdo al autor Manuel Fernández Ríos los principales usos y aplicaciones del análisis de puestos son :

***“ Reclutamiento, selección y encuadramiento :*** Los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña. trátase de individuos aislados o de grupos o equipos, la información sobre el puesto seguirá siendo un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal.

***Orientación y consejo vocacional :*** La información sobre los puestos es requisito imprescindible para orientar debidamente a un estudiante o a un trabajador acerca de cuales pueden ser aquellas opciones profesionales que mas se corresponden con sus aptitudes, intereses y potencialidades.

***Planificación de carreras profesionales y promociones :*** A la hora de establecer los planes de carrera dentro de una organización o de negociar con un trabajador el futuro de su carrera profesional es imprescindible proyectar en el futuro las necesidades de la compañía, las habilidades que se requerirán para satisfacer tales necesidades y el previsible desarrollo de las capacidades del individuo. algo similar cabe decir de las promociones y rotaciones internas y externas.

**Valoración de puestos de trabajo :** La valoración de puestos de trabajo, en cuanto procedimiento que permite el establecimiento del valor relativo de los puestos, utiliza como información inexcusable la derivada de un análisis y descripción de puestos.

**Evaluación de resultados y desempeños :** Aunque este tipo de evaluación se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, es difícil establecer esta eficiencia si no tenemos bien definida las funciones, tareas, objetivos del puesto, y esta información nos proviene del análisis y descripción del puesto.

**Formación y adiestramiento :** El buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidad necesarios para aquella realización. En consecuencia, es posible planificar sobre una base objetiva la formación y adiestramiento necesarios para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos necesarios.

**Seguridad y prevención :** Un buen análisis y descripción de puestos deberá recoger todas las circunstancias normales que acompañan el desarrollo de la actividad laboral necesaria. Nos dará información, pues, sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador y contribuirá, sin duda, al perfeccionamiento de un más completo mapa de riesgos laborales.

**Salud laboral :** De modo similar al caso anterior, nos proporciona también el análisis de puestos, información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.

**Estructura y diseño organizacional :** Constituyen el fundamento de toda nueva estructura y diseño organizativo basado en la realidad objetiva y no en el criterio subjetivo del directivo que llegó en último lugar.

**Manual de operaciones y procedimientos :** Así como un manual de operaciones y procedimientos, ayuda poderosamente al análisis y descripción de puestos, también ocurre lo mismo a la inversa: un buen análisis y descripción de puestos posibilita poner al día el manual de procedimientos y operaciones.

**Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad :** Proporciona información también sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo así el grado de conflicto y ambigüedad de rol.

**Ordenación y clasificación de puestos :** Al tiempo que sirve para la valoración de puestos, permite, como subproducto, establecer una ordenación y clasificación de puestos ; constituye una base objetiva para muy diferentes fines ; estructura retributiva, por ejemplo. ”

Según Wendell L. French, las descripciones de puestos tienen varios usos importantes :

- Uno de los cuales surge de su desarrollo. Según la experiencia del autor, los borradores preliminares se pueden utilizar como base para una discusión grupal productiva, particularmente si el proceso comienza a nivel ejecutivo.
- Un segundo uso de las descripciones de puestos está en el desarrollo de especificaciones ; esto es, un resumen de las cualidades del trabajador necesarias para el puesto.
- En tercer lugar, la descripción de puestos misma es útil en la planeación y el reclutamiento de la fuerza de trabajo.
- Las descripciones de puesto también se pueden utilizar para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas .
- Las descripciones de puestos son también los documentos básicos que se utilizan en el desarrollo de estándares de desempeño.
- Finalmente las descripciones de puestos, se pueden utilizar para la evaluación de puesto, una técnica de administración de sueldos y salarios .

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN PRECISA DEL EMPLEADO EN SUS FUNCIONES PARA LOGRAR SU EFECTIVIDAD EN EL CARGO**



## **CAPÍTULO IV**

### **IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN PRECISA DEL EMPLEADO EN SUS FUNCIONES PARA LOGRAR SU EFECTIVIDAD EN EL CARGO**

#### **4.1.- INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones han perdido de vista la importancia de garantizar que el personal de nuevo ingreso asegure su pronta adaptación en el puesto contratado, buscando alcanzar su máxima eficiencia y productividad en el menor tiempo posible.

El proceso de selección de personal no termina con la contratación del empleado en la compañía, sino continua hasta que el empleado está perfectamente ubicado en su posición y tiene toda la información necesaria sobre sus funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, remuneración por sus servicios y prestaciones.

Las organizaciones dedican considerable tiempo y recursos a la adquisición de personal idóneo. Cada nuevo empleado supone una inversión considerable para la empresa desde su primer día de trabajo.

El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Que ése sea el caso depende en gran medida del proceso de orientación que ponga en marcha el área de recursos humanos.

Por lo anterior se concluye que existen en algunas empresas trasnacionales y en la mayoría del grandes compañías mexicanas, manuales completos de métodos y procedimientos de todos los procesos de trabajo que conforman la manufactura de los productos que fabrican.

Así también, manuales de organización, donde se describen con precisión los organigramas de todos los departamentos de la compañía, al igual que las descripciones de todos los puestos de trabajo.

Estas últimos, sin darle la importancia a asegurar su difusión, compromiso y cumplimiento por parte de los ocupantes en cada cargo, dejando ese gran trabajo administrativo organizacional como letra muerta en gruesos volúmenes de carpetas que sólo sirven para lucirlos en el aparador de las direcciones de recursos humanos de esas compañías .

#### 4.2.- OBJETIVOS GENERALES DE LOS PROCESOS DE ORIENTACION

“ De acuerdo a William B. Werther, los objetivos generales de los procesos de orientación pueden variar porque las condiciones varían mucho de una organización a otra, pero en la inmensa mayoría de los casos los procesos de orientación se enfocan no sólo en la ubicación de un individuo determinado, sino también en el fomento de determinada *cultura corporativa* que la dirección de la empresa considera la más adecuada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo.

Ejemplo de un programa corporativo de orientación en la creación de una cultura corporativa específica :

- *Alentar* el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- *Crear* conciencia respecto a al magnitud de las operaciones corporativas.
- *Destacar* la filosofía del servicio al cliente como manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- *Disminuir* la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- *Aclara* los parámetros que se emplean en las empresas para medir el desempeño.
- *Establecer* que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes ”.

“ De acuerdo al autor Joaquín Rodríguez Valencia señala que el proceso de inducción es una etapa que se inicia cuando se contrata un nuevo empleado en la organización, en la cual aquél se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera.

Este autor reconoce que el proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes :

- Ayuda a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayuda a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

## **Proceso de inducción**

### **a) Introducción al departamento de personal**

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.

- Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etcétera.

#### **b) Introducción al puesto**

- Que el trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en que consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etcétera ”.

#### **4.3.- OBSTÁCULOS A LA PRODUCTIVIDAD**

“ De acuerdo al autor William B. Werther, Jr. Keith Davis los obstáculos a la productividad son ;

- Abandono prematuro del trabajo
- Disonancia cognoscitiva
- Costos de rotación.

### **Abandono prematuro del trabajo .-**

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada consiste en que los empleados muestran una mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional.

### **Disonancia cognoscitiva .-**

La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que efectivamente enfrenta recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. La acción que los empleados nuevos llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede hallarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, que rechace a sus compañeros de trabajo, que cuestione la supervisión que recibe o varios aspectos más. Sólo hasta que la persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

### **Costo de rotación .-**

El costo de la rotación es alto porque comprenden sólo los gastos de

reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos casos el suministro de equipo especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibradas.

El conjunto de los costos de rotación de personal puede significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación ( también llamado programa de inducción ) que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados “.

#### 4.4.- **PROGRAMA DE ORIENTACIÓN**

Las personas que siguen el programa de orientación aprenden de manera más rápida.

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor.

Este enfoque dual o de objetivos múltiples, se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías; los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

**Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados ( 24 )**

<b>TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL</b>	
• Historia de la compañía	• Normas de seguridad
• Estructura de la compañía	• Línea de productos o servicios
• Nombres y funciones de los ejecutivos principales	• Descripción del proceso de producción
• Estructura de edificios e instalaciones	• Políticas y normas
• Periodo de prueba	

<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL</b>	
• Política salarial y de compensación	• Seguros individuales o de grupo
• Vacaciones y días feriados	• Programas de jubilación
• Capacitación y desarrollo especiales	• Servicios médicos especiales
• Asesoría profesional	• Servicios de cafetería y restaurante

<b>PRESENTACIONES</b>	
• Al supervisor	• A los compañeros de trabajo
• A los capacitadores	• A los subordinados

<b>FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS</b>	
• Ubicación del puesto de trabajo	• Descripción del puesto
• Labores a cargo del empleado	• Objetivo del puesto
• Normas específicas de seguridad	• Relación con otros puestos

( 24 ) William B. Werther, Jr. Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Mc Graw Hill, 2000, p 221.

# CAPÍTULO V

## CASO PRÁCTICO



## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **5.1.- INTRODUCCIÓN :**

##### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el giro del auto-transporte terrestre se considera que los operadores con más antigüedad en el ámbito del transporte son los que aseguran el mejor desempeño en su trabajo.

En base al análisis de estas actividades realizado directamente en una empresa de auto-transporte de carga en un periodo de dos años, se pudo constatar que esa aseveración es falsa, debido a la inexistencia de una estructura precisa y bien definida en relación a los puestos de trabajo que ocupan las personas empleadas en esa empresa.

Lo anterior ha ocasionado una serie de problemas directos en los resultados del negocio, poniendo en riesgo la continuidad de la operación y por ende la permanencia de las fuentes de trabajo de todos los que ahí colaboran .

Los problemas son los siguientes :

- Alto índice de rotación.
- Alto índice de ausentismo injustificado.
- Desobediencia a las órdenes del patrón.
- Problemas con los representantes Sindicales.
- Robos de la mercancía transportada.
- Mal utilización del equipo de transporte.
- Descuido de las camionetas.

## **OBJETIVO**

Diseñar la elaboración y difusión de la descripción de puesto a los operadores de camioneta en una empresa de auto-transporte de carga, para mejorar su efectividad en el resultado del trabajo .

## **HIPÓTESIS**

Si se elabora una descripción precisa del puesto de Operador de Camioneta, y se explica su contenido detalladamente al ocupante del puesto, se estará contribuyendo a lograr su efectividad en el trabajo.

## 5.2.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Esta empresa pertenece a un corporativo nacional líder en Servicios Integrales de Distribución, Almacenaje y Transporte llamado “ **GRUPO SID** ” .

Este grupo nace en el año 1975 y en su desarrollo inicial comenzó con dos unidades de transporte ( tractocamiones con capacidad de carga de 22 y 28 ton. ) , actualmente cuenta :

- Con una fuerza de mano de obra en todo el país mayor a 3,330 colaboradores y más de 479 tractocamiones.
- Con más de 1,000 remolques ( equipados con suspensión de aire, que garantiza la protección de la mercancía y mayor confiabilidad para los clientes ).
- Con más de 120 camionetas de 3 ½ toneladas de carga para “ Distribución directa “.
- Con más de 250,000 m<sup>2</sup> de almacén.

Cuenta con **CENTROS DE DISTRIBUCIÓN** en :

- Distrito Federal
- Toluca Edo. de México
- Querétaro
- Monterrey

Cuenta con **BASES DE OPERACIÓN** en :

- Los Mochis Sinaloa
- Culiacán
- Linares Monterrey
- Lagos de Moreno, Jalisco
- Guadalajara

Dentro de los clientes a los que se les proporciona tanto el servicio de almacenaje en algunos casos, como el de transportación de sus productos están

- Colgate Palmolive
- Effem México
- Kellogg's de México
- Deportes Martí
- Nike
- Samsung Electronics México
- Wal-Mart
- Laboratorios Baxter

## **MISIÓN**

Ser la empresa líder en Servicios Integrales de Distribución, Almacenaje y Transporte, la más competitiva, confiable y segura a nivel nacional e internacional, con el fin de lograr con excelencia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

Cumplir con los requisitos establecidos de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia, innovador y garantizado con el compromiso de mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de calidad en los rubros de competitividad, liderazgo y desarrollo personal de nuestra gente y de nuestros proveedores.

### **Estrategias corporativas**

- Orientación y Servicio al Cliente
- Crecimiento rentable
- Desarrollo de habilidades de liderazgo de nuestro personal
- Innovación tecnológica

A partir del año 2000 nace esta empresa **ELVAN, S.A. DE C.V.** incursionando en el mercado de entregas dedicadas por medio de camionetas de carga con capacidad de 3 ½ toneladas.

En este circuito de camionetas para la distribución directa de productos de sus clientes, cuenta con una población de operadores de camioneta y ayudantes de carga de 205 colaboradores y 29 empleados responsables de la operación del negocio.

Esta empresa se localiza en la Carretera Cuautitlán – Teoloyucan s/n del Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

### **Estructura Organizacional**

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Se representan gráficamente en el organigrama y por medio de la estructura de organización, se logra la acción colectiva efectiva.

El personal administrativo y operativo que integra a ésta organización es el siguiente como se muestra en el organigrama de la página 105 :

a).- Personal administrativo :

- GERENTE GENERAL (1)
- JEFES DE CIRCUITO (3)
- ATENCIÓN A CLIENTES (1)
- CONTROLADORES DE TRÁFICO (7)
- CONTROLADOR DE EQUIPO (1)
- COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS (1)
- SUPERVISOR DE TALLER MECÁNICO (1)
- MECÁNICOS (2)
- DEVOLUCIONES (2)
- RUTEADOR (1)
- ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS (2)

- FACTURACIÓN (1)
- RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS (2)
- ALMACENISTA DE REFACCIONES, DESPACHADOR DE GAS (1)
- CAPTURISTA (1)
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO (1)
- LIMPIEZA Y ASEO (1)

b).- Personal Operativo :

- OPERADOR DE CAMIONETA (90)
- AYUDANTE DE OPERADOR (90)
- CARGADOR NOCTURNO (25)

La administración del negocio se realiza en las oficinas de la base central, ahí se localiza el taller mecánico en donde se realiza el mantenimiento de las unidades, así como, la estación de gas para cargar de combustible las camionetas.

Cabe señalar, que las camionetas de carga se localizan en las bodegas de nuestros clientes. El jefe de cada circuito labora con sus colaboradores en el domicilio del cliente, proporcionando directamente el servicio de transportación de los productos de sus bodegas a los centros de consumo directo ( centros comerciales , tiendas de auto-servicio, etc. ).

En la empresa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son:

<b>F</b>	<b>D</b>
<b>O</b>	<b>A</b>

**Fortalezas :**

- El tiempo de permanencia en el mercado
- Tener la Certificación en el ISO-9001: 2000
- Fidelidad de los clientes
- La empresa se encuentra estratégicamente bien ubicada
- Equipo de transporte de modelos recientes

**Debilidades :**

- Falta de liderazgo por parte de los directivos de la organización.
- No existe una adecuada estructura administrativa.
- No se promueve el trabajo en equipo.
- No existe una estructura de sueldos y salarios.
- Alto índice de rotación del personal operador.
- Falta de comunicación interactiva entre los diferentes niveles de la organización.

- No se tienen las descripciones de puesto de operadores de camioneta.
- Falta de incentivos.
- Mala imagen en el mercado de trabajo.
- El mal ambiente laboral que prevalece dentro de la organización.
- Pérdida de clientes.
- Pérdida de personal importante para la empresa.

#### **Oportunidades :**

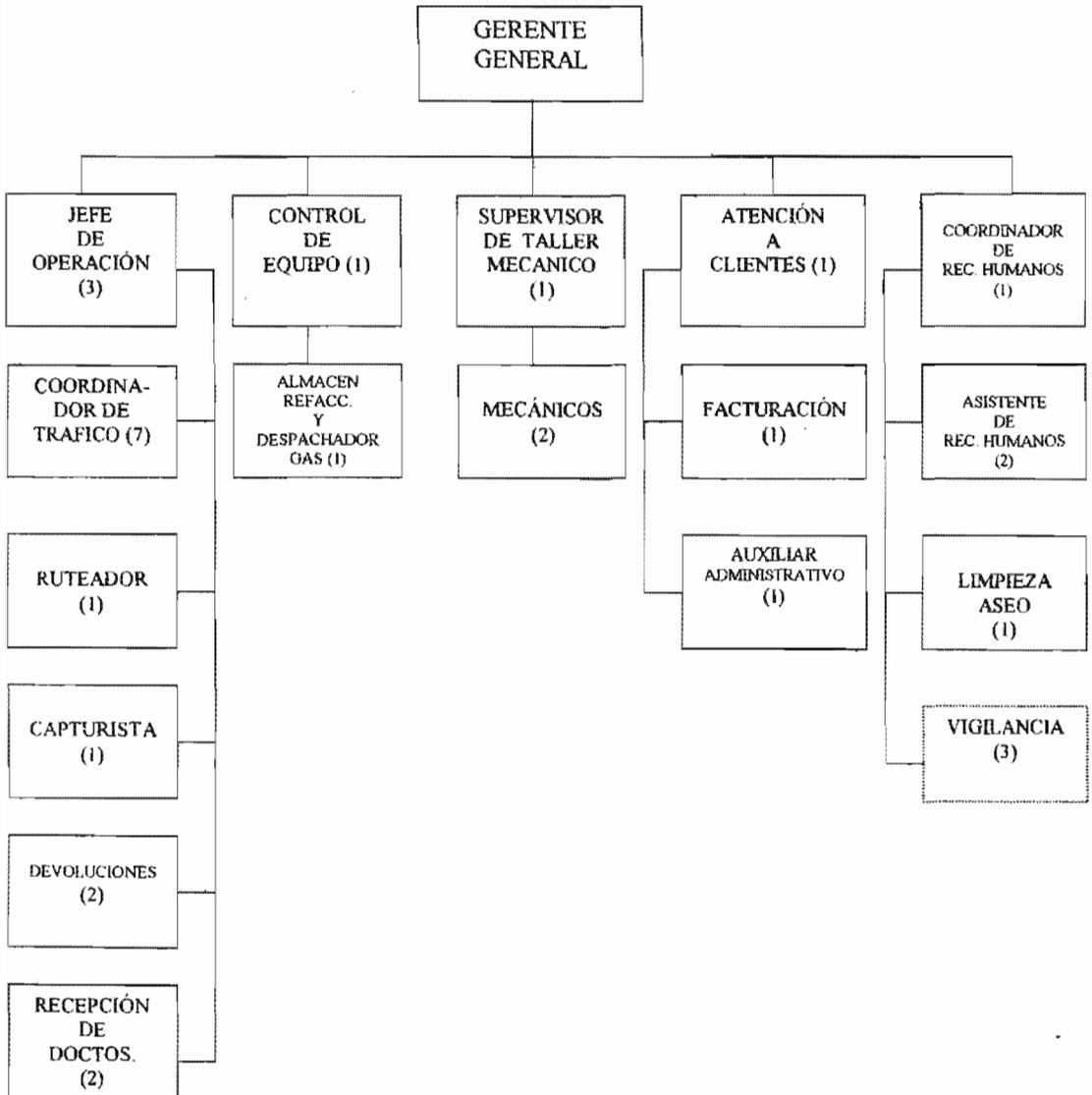
- Ampliar el mercado.
- Reorganizarse.
- Buscar líderes en su personal Directivo.
- Aprovechar la imagen de las marcas de sus clientes para reforzar la propia.

#### **Amenazas :**

- La competencia está creciendo notablemente.
- Alto costo de las unidades y refacciones.
- Desabastecimiento de refacciones por falta de pago oportuno a proveedores.

# ORGANIGRAMA

## “ELVAN, S.A. DE C.V.”



### 5.3.- **DIAGNÓSTICO.**

A finales del año 2003 esta empresa se encontraba bajo los efectos de una crisis en su operación, pensando los accionistas seriamente en declararse en quiebra por la incosteabilidad de la compañía y utilizar las unidades de transporte en otras operaciones en provincia, donde se localiza la oficina matriz de este Grupo.

Los indicadores de recursos humanos del ambiente laboral reflejan la problemática que prevalece.

- Tasa de rotación ( 15% mensual ).
- Tasa de ausentismo injustificado ( 20% semanal ).
- Inexistencia de un programa de capacitación y entrenamiento.
- Contratación de trabajadores sin un proceso de reclutamiento y selección definido.
- Paros laborales por conflictos Empresa- Sindicato.
- Robos de la mercancía transportada de nuestros clientes.
- Incumplimiento por parte de la compañía de sus obligaciones contractuales ante el Sindicato y sus trabajadores.
- Desatención de los clientes por parte de los responsables de cada circuito.
- Desmotivación del personal empleado por desigualdad en los sueldos y en el trato por parte de los Gerentes.

- Choques constantes en las camionetas por negligencia de los operadores.
- Agresiones verbales y físicas del personal sindicalizado con sus jefes inmediatos.
- Desobediencia de los trabajadores a las órdenes del patrón.
- Demandas laborales de los trabajadores por despidos injustificados.
- Contratación de trabajadores sin un proceso de reclutamiento y selección definido.
- Prepotencia de los controladores de tráfico para con los trabajadores.
- Preferencias a los consentidos por parte de los jefes en la asignación de tiendas cercanas y de bajo volumen de carga.
- Cancelación de las vacaciones al personal empleado y sindicalizado.
- Incrementos de sueldo desiguales a los empleados, de acuerdo a la apreciación de los jefes.
- Instalaciones, oficinas y sanitarios sucios y en malas condiciones.
- Falta de programas de mantenimiento automotriz preventivo.
- Falta de control en el almacén de refacciones y partes automotrices.
- Falta de vigilancia de las instalaciones y oficinas.
- Faltas de respeto de los trabajadores a los empleados en la forma de expresarse y relacionarse.
- Falta de control en el rendimiento de combustible de las camionetas.

## Proceso de Reclutamiento :

El proceso para reclutar candidatos al puesto de operador de camioneta o ayudantes de carga es el siguiente:

a) Se coloca una manta en la puerta de entrada a las instalaciones de la compañía solicitando personal. En el anuncio indica que los aspirantes deben presentarse con la siguiente documentación

- Licencia de manejo vigente.
- Cartilla liberada.
- Edad 18 a 35 años de edad.
- Experiencia como chofer mínima de 3 años.
- Cartas de recomendación.

b) Se recibe a los candidatos en las oficinas y se les revisa la documentación. Si está completa, se les pide entreguen los siguientes documentos de identificación personal:

- .- Acta nacimiento.
- .- Acta de matrimonio ( si estaba casado ).
- .- Acta de nacimiento de sus hijos.
- .- Constancia de estudios ( secundaria ).
- .- Credencial de elector.

- .- Comprobante de domicilio ( algún recibo de luz, agua ).
- .- Comprobante del Seguro Social ( número de IMSS ).
- .- Cartilla del Servicio Militar.
- .- Registro federal de contribuyentes o CURP.
- .- Entregar tres fotografías recientes.
- .- Se les realiza un examen de manejo práctico en las camionetas de la compañía.

Si el examen de manejo resulta aprobado y presentan toda la documentación arriba señalados, o se comprometen con entregar posteriormente la que le llega a faltar en ese momento, se les contrata inmediatamente.

Los problemas de comportamiento o por faltante de producto en las entregas por parte de los operadores, se atienden de acuerdo al estado de ánimo del responsable de la administración de la operación, es decir, si está de buen humor, les llama la atención y deja pasar el incidente, si está molesto, puede llegar a despedir al trabajador sin aclarar a bien los motivos de la falta .

Por consecuencia la representación sindical reacciona de inmediato protestando a su manera y amenazando con parar la operación si no se cambiaba la decisión de despedir a su compañero por una simple llamada de atención.

Los delegados sindicales tienen amenazados a los empleados con la posibilidad de parar las operaciones del transporte cuando ellos lo quisieran.

Las solicitudes por parte de los trabajadores ( permisos por problemas familiares, vacaciones a disfrutar, permiso para llegar tarde a laborar, etc. ) son negados automáticamente por los jefes o supervisores como una forma de demostrar su autoridad y prepotencia, no obstante la comprobación formal por parte del trabajador de su imperiosa necesidad de contar con ese permiso .

Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo empleados y sindicalizados son muy ásperas y de mal gusto. Se hacen bromas fuera de lugar, los hombres se cuentan anécdotas y chistes en doble sentido cerca del lugar de las mujeres con el afán de ser escuchados y faltarles al respeto indirectamente.

No hay forma de medir el desempeño en las funciones de los trabajadores y empleados, cada quien hace lo que le viene en gana y el trabajo cada día se retrasa más de acuerdo a las exigencias del corporativo del Grupo.

Algunos operadores de camioneta circulan sin contar con su licencia de conducir vigente, es decir, no hay un control o registro por parte de la empresa que detecte los vencimientos de las vigencias para poder darle seguimiento a la renovación de éstas por parte de los operadores.

Lo anterior ocasiona que las infracciones de tránsito por este motivo se incrementen, y el dinero que representa el cubrir esos pagos va en aumento para la empresa, por lo tanto y mientras se investiga la razón de cada infracción, ese importe le es descontado de su nómina semanal al involucrado, sin la aprobación del Sindicato, argumentando éste último que la empresa es la responsable de ese incumplimiento ante las autoridades de Tránsito y Vialidad.

Se realizó por parte del corporativo una auditoria al almacén de refacciones resultando diferencias en el inventario debido a la falta de captura de entradas y salidas de partes y refacciones en el sistema del Grupo.

No se cuenta con un lugar de resguardo de las herramientas utilizadas en el taller mecánico y constantemente se reportan pérdidas de equipo y herramientas sin que nadie sea responsable de la situación, terminando el administrador de la operación por descontarle al supervisor del taller mecánico todos los faltantes vía nómina.

Esto ocasiona un ambiente negativo en el trabajo y entre los empleados del taller, quienes desconfían unos de otros al grado de presentar su renuncia varios de ellos, teniendo que contratar nuevo personal para caer en la misma situación.

Como se puede observar, estos indicadores muestran la situación crítica en la que está operando la organización, puesto que:

- No existe un perfil de puesto que regule las características que debe cumplir cada persona en su función.
- No existe un manual de inducción, ni tampoco se proporciona ningún tipo de orientación, ni entrenamiento al personal.
- No se cuenta con un responsable para el manejo de las relaciones laborales y sindicales
- Las condiciones bajo las que se contrata al personal, distan mucho de ser un proceso estructurado en cuanto a la seguridad y confiabilidad de los datos aportados por los candidatos, de sus experiencias laborales, de su personalidad y nivel socio-cultural ( educación familiar, costumbres, hábitos, aficiones, etc. ).

- La representación sindical opera sin dirección y guía por parte de la empresa.

Toda la problemática se centraliza en la falta de procedimientos y métodos de trabajo, así como a la falta de normas y reglamentos de disciplina apoyados en la Ley Federal del Trabajo.

Por los problemas detectados y analizados, podemos diagnosticar que son el resultado de la falta de funciones bien establecidas que determinen claramente los objetivos, deberes y obligaciones del personal.

Por lo cual, se toma la decisión de diseñar una descripción del puesto de Operador de Camioneta, a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño del trabajador y por ende mejorar los resultados de la Organización en general.

#### 5.4.- PROPUESTA.

A continuación se presenta el diseño de la *Descripción de puesto del Operador de Camioneta* para la empresa de auto – transporte de carga ELVAN, S.A. DE C.V.

##### 5.4.1.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL OPERADOR DE CAMIONETA

###### Título del puesto : Operador de camioneta

Será el nombre con el que se identifique la posición dentro del organigrama general .

###### Puesto superior inmediato : Coordinador de trafico

Identifica el puesto al que reportará sus resultados de trabajo el ocupante y del cual obtendrá la calificación por la medición de su desempeño laboral.

###### Jornada de Trabajo : 6.00 a 14:00 hrs. de lunes a sábado

Será el horario en que deberá desempeñar sus actividades laborales, en

el entendido, que sólo con la autorización escrita de su jefe inmediato, podrá considerarse el tiempo laborado anterior o posterior a su jornada de trabajo como tiempo extraordinario para efecto de pago .

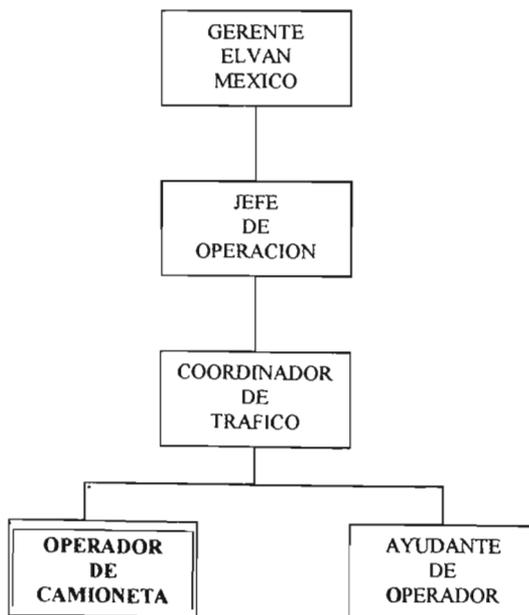
**Localización física del puesto : Base de operación**

Será el lugar físico donde se deberá presentar a laborar el ocupante .

**Localización en la Organización : Organigrama**

Permite conocer la ubicación de su puesto dentro del organigrama general, para identificar los puestos superiores y laterales al suyo, así como, los colaboradores que tenga a su cargo .

**ORGANIGRAMA DE “ ELVAN , S . A . DE C . V . ”**



**Descripción genérica :**

**Recepción, transportación y entrega de productos de nuestros clientes a tiendas de autoservicio, centros comerciales, tiendas departamentales, etc. así como, el regreso oportuno con la documentación completa que ampara las entregas realizadas.**

Establece de manera general el objetivo del puesto , señalando en forma genérica las responsabilidades de la función a desempeñar.

**Descripción específica :**

- 1. Recibir y verificar que los productos y documentos que amparan las entregas estén completos.**
- 2. Cargar y transportar los productos de nuestros clientes en la unidad que le asigne la compañía.**
- 3. Reportarse a la base para comunicar su llegada en cada destino.**
- 4. Descargar y acomodar los productos en el lugar que indique el responsable de la tienda que recibe.**

5. **Verificar que la documentación esté completa antes de retirarse de la tienda.**
6. **Reportarse a la base al término de cada entrega para recibir instrucciones.**
7. **En caso de traer devoluciones de producto, deberá regresar a las base “ Elvan México ” para entregarlas.**
8. **Diariamente deberá dirigirse a “Elvan México” para recargar de gas la unidad, entregar en recepción de documentos sus evidencias completas de los viajes realizados y anotar su firma y nombre en la lista de asistencia de recursos humanos, así como, en la lista de viajes realizados para efecto del bono de productividad.**

En esta parte de la Descripción del Puesto se señalan las actividades fundamentales a realizar en el puesto, con objeto de hacer del conocimiento del ocupante sus responsabilidades y por las cuales será evaluado su desempeño.

### **Requerimientos del puesto :**

➤ **Nivel académico ; Secundaria terminada**

Refiere el nivel de escolaridad que requiere el puesto para poder desempeñarlo satisfactoriamente.

➤ **Conocimientos especiales ; Habilidad en el manejo de transportes de carga.**

Señala aquellos conocimientos o habilidades específicas que debe tener el ocupante para su adecuada ejecución en el puesto .

➤ **Experiencia ; Mayor a tres años en puesto similar ( trabajos pesados ).**

Determina el tiempo que debe tener el ocupante del puesto en una posición de trabajo igual o similar, que asegure su pronta adaptación, buscando con ello conseguir los mejores resultados en el trabajo.

➤ **Capacitación requerida ; Uno a tres días.**

En este punto se define el tiempo necesario que deberá tener el ocupante en el puesto como forma de entrenamiento a sus nuevas responsabilidades .

➤ **Iniciativa ; Se requiere habilidad solamente para interpretar las ordenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.**

Describe las características personales o habilidades especiales que debe tener el ocupante para cumplir con los requerimientos del puesto.

➤ **Esfuerzo;**

a) **Mental y visual; se requiere atención intensa en periodos regulares.**

b) **Físico; se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.**

Se refiere a la energía física o mental que el puesto requiere del ocupante para desempeñar su función adecuadamente.

➤ **Responsabilidad :**

a).- **En la dirección de personas : tendrá bajo su responsabilidad de manera directa al ayudante de operador.**

- b).- En trámites y procesos; la no entrega oportuna o incompleta de la documentación relacionada con las entregas de producto a las tiendas, afecta directamente los resultados del negocio.**
  
- c).- En valores y equipos; el equipo de transporte y productos que maneja pueden producir perjuicios a la empresa mayores a \$ 100,000.00 ( cien mil pesos 00/100 m.n. ).**

Este punto demuestra el nivel del puesto por las responsabilidades que tiene la función en relación a personas, trámites o procesos y en valores y equipos propiedad de la empresa.

**Perfil del ocupante :**

- **Edad : 30 a 42 años.**

Establece un rango de años de edad que debe tener el ocupante.

- **Sexo : Masculino.**

El tipo de trabajo a realizar determinará el género del ocupante, debiendo determinar si la posición es para personal femenino o masculino, o si resulta indistinto el sexo del ocupante.

➤ **Estado civil : Casado ( preferentemente ) .**

Algunas posiciones dentro de la Organización requieren del ocupante determinado estado civil, pudiendo ser éste, soltero o casado .

➤ **Domicilio : Viva cerca de la base de operación .**

Esta información se utiliza para establecer la distancia del domicilio del aspirante a la ubicación del centro de trabajo, y determinar con ello, el tiempo que representará al candidato su traslado al trabajo.

➤ **Rasgos físicos deseables :**

**.- Estatura ; 1.60 mts. ( mínimo ) .**

Determina la altura en metros que debe medir el ocupante para realizar adecuadamente su trabajo.

**.- Complexión física ; Corpulento ( pref. )**

Se hace necesario en algunas posiciones establecer características físicas especiales para desarrollar la función .

**.- Peso corporal ; Un máximo en kilogramos de 10% por arriba de su estatura .**

El peso corporal al igual que la complexión física son necesarias en algunas funciones para desempeñarlas adecuadamente sin exponer la salud .

➤ **Características psicológicas deseables :**

**.- Comportamiento ; Natural, apacible y controlado .**

Refiere las apreciaciones del entrevistador sobre la actitud del aspirante en relación a su temperamento y carácter.

**.- Seriedad y madurez ; Estabilidad emocional y familiar .**

Refiere de manera similar al punto anterior, algunos rasgos de su personalidad por el ambiente social, familiar y laboral que ha tenido en el transcurrido su vida el aspirante al puesto.

El diseño de esta Descripción de Puesto del Operador de Camioneta no tendría ningún sentido de ser, si esa información no llegara a los interesados directos,

es decir, al conocimiento por parte del operador de camioneta de su objetivo de puesto, sus responsabilidades y deberes en la función por la cual es contratado.

#### **5.5.- PROCEDIMIENTO DE DIFUSIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE OPERADOR DE CAMIONETA**

**OBJETIVO :** Explicar al momento de la contratación de los operadores de camioneta su descripción de puesto y recabar en el mismo formato su firma de enterado, con el fin de asegurar el conocimiento y comprensión de su contenido por parte del operador de camioneta.

**ALCANCE :** Dirigido a todos los operadores de camioneta de la empresa ELVAN, S. A. de C. V.

## **PROCEDIMIENTO :**

El **Coordinador de Recursos Humanos** al momento de la contratación de un operador de camioneta , le dará la bienvenida a la compañía entregándole la **CARTA -BIENVENIDA** y deberá explicar punto por punto la Descripción del Puesto de Operador de Camioneta, asegurando su entendimiento y comprensión de su contenido por parte del personal contratado.

El **operador de camioneta** deberá leer y recibir la **CARTA-BIENVENIDA** , así como, leer detenidamente la Descripción de su Puesto como operador de camioneta y firmar ésta de enterado.

A continuación se anexa el diseño del formato de la Descripción de Puesto del Operador de Camioneta debidamente elaborado, así como, la carta – bienvenida .

## DESCRIPCION DE PUESTO

ELVAN S.A. DE C.V.

125

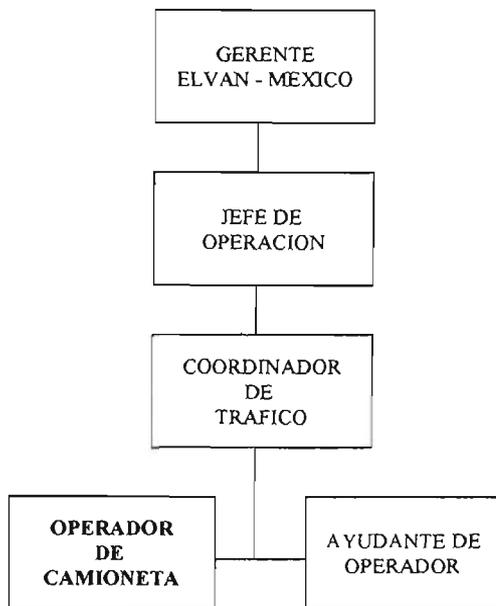
Titulo del Puesto : **Operador de camioneta.**

Jornada de trabajo : 6:00 a 14:00 hrs de lunes a sábado.

Puesto superior inmediato : Coordinador de tráfico.

Localización física del puesto : Base de operación.

### LOCALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



### DESCRIPCIÓN GENERAL

RECEPCIÓN, TRANSPORTACIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE NUESTROS CLIENTES COLGATE Y KELLOGGS A TIENDAS DE AUTOSERVICIO, CENTROS COMERCIALES, TIENDAS DEPARTAMENTALES, ETC. ASÍ COMO, EL REGRESO OPORTUNO CON LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA QUE AMPARE LAS ENTREGAS REALIZADAS

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- RECIBIR Y VERIFICAR QUE LOS PRODUCTOS Y DOCUMENTOS QUE AMPARAN LAS ENTREGAS ESTEN COMPLETOS.
- 2.- CARGAR Y TRANSPORTAR LOS PRODUCTOS DE NUESTROS CLIENTES COLGATE Ó KELLOGGS EN LA UNIDAD QUE LE ASIGNE LA COMPAÑIA .
- 3.- REPORTARSE A LA BASE PARA COMUNICAR SU LLEGADA EN CADA DESTINO .
- 4.- DESCARGAR Y ACOMODAR LOS PRODUCTOS DE COLGATE Y/O KELLOGGS EN EL LUGAR QUE INDIQUE EL RESPONSABLE DE LA TIENDA QUE RECIBE.
- 5.- VERIFICAR QUE LA DOCUMENTACION ESTÉ COMPLETA ANTES DE RETIRARSE DE LA TIENDA.
- 6.- REPORTARSE A LA BASE AL TERMINO DE CADA ENTREGA PARA RECIBIR INSTRUCCIONES
- 7.- EN CASO DE TRAER DEVOLUCIONES DE PRODUCTO, DEBERÁ REGRESAR A LA BASE "ELVAN MEXICO" PARA ENTREGARLAS.
- 8.- DIARIAMENTE DEBERÁ DIRIGIRSE A "ELVAN MEXICO" PARA RECARGAR DE GAS LA UNIDAD, ENTREGAR EN RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS SUS EVIDENCIAS COMPLETAS DE LOS VIAJES REALIZADOS Y ANOTAR SU FIRMA Y NOMBRE EN LA LISTA DE ASISTENCIA DE RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO, EN LA LISTA DE VIAJES REALIZADOS PARA EFECTO DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD.

## DESCRIPCION DE PUESTO

ELVAN S.A. DE C.V.

126

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO :

- **NIVEL ACADEMICO** : SECUNDARIA TERMINADA.
- **CONOCIMIENTOS ESPECIALES** : HABILIDAD EN EL MANEJO DE UNIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA.
- **EXPERIENCIA** : MAYOR A TRES AÑOS EN PUESTO SIMILAR ( TRABAJOS PESADOS ).
- **CAPACITACIÓN REQUERIDA** : UNO A TRES DÍAS.
- **INICIATIVA** : SE REQUERE HABILIDAD SOLAMENTE PARA INTERPRETAR LAS ÓRDENES RECIBIDAS Y EJECUTARLAS ADECUADAMENTE EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO.
- **ESFUERZO** :  
**MENTAL Y/O VISUAL** - SE REQUIERE ATENCIÓN INTENSA EN PERIODOS REGULARES.  
**FÍSICO** - SE REALIZAN ESFUERZOS FÍSICOS INTENSOS, PERO NO DE MANERA CONSTANTE.
- **RESPONSABILIDAD** :  
**A) EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS**

TIPO DE RESPONSA BILIDAD	NIVELES				
	TOTAL	GERENCIAL	EMPLEADO	OBRERO CALIFICADO	OBRERO NO CALIFICADO
DIRECTA	1				X
INDIRECTA					

### B) EN TRAMITES Y PROCESOS

- LA NO ENTREGA OPORTUNA Ó INCOMPLETA DE LA DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON LAS ENTREGAS DE PRODUCTO A LAS TIENDAS, AFECTA DIRECTAMENTE LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO.

### C) EN VALORES Y EQUIPOS

- EL EQUIPO DE TRANSPORTE Y PRODUCTOS QUE MANEJA PUEDEN PRODUCIR PERJUICIOS A LA EMPRESA MAYORES A \$ 100,000.00 ( CIENTO MIL PESOS 00/100 M.N. ).

### PERFIL DEL OCUPANTE

**EDAD** : 30 A 42 AÑOS .

**SEXO** : MASCULINO .

**ESTADO CIVIL** : CASADO ( PREFERENTEMENTE ).

**DOMICILIO** : VIVA CERCA DE LA BASE DE OPERACIÓN.

#### RASGOS FÍSICOS DESEABLES :

- ESTATURA : 1.60 MTS. ( MÍNIMO ).
- CORPULENTO ( PREFERENTEMENTE ).
- PESO : UN MÁXIMO EN KILOGRAMOS DE 10% POR ARRIBA DE SU ESTATURA .

#### CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DESEABLES :

- COMPORTAMIENTO NATURAL APASIBLE Y CONTROLADO SIN MUESTRAS DE AGRESIÓN VERBAL , NI FÍSICAS .
- SERIEDAD Y MADUREZ ( FAMILIAR , SOCIAL ).

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO A \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL 2005

**CARTA-BIENVENIDA**

SR. \_\_\_\_\_

**PRESENTE**

**POR ESTE CONDUCTO LOS QUE COLABORAMOS EN ESTA EMPRESA ELVAN, S. A. DE C. V. PERTENECIENTE AL “ GRUPO SID “ LE DAMOS LA MÁS CORDIAL BIENVENIDA Y ESPERAMOS QUE SU PERMANENCIA LABORAL EN NUESTRA ORGANIZACIÓN SEA PROLONGADA Y SATISFACTORIA, LOGRANDO ALCANZAR LAS METAS Y OBJETIVOS QUE SE HAYA PROPUESTO.**

**POR LO ANTERIOR, HACEMOS DE SU CONOCIMIENTO LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO COMO OPERADOR DE CAMIONETA, EN LA CUAL, PODRÁ CONOCER SUS RESPONSABILIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS PARA SU MEJOR Y MÁS PRONTA ADAPTACIÓN AL TRABAJO.**

**“ELVAN, S.A. DE C.V.”**

**RECURSOS HUMANOS**

## CONCLUSIONES.

Las organizaciones actualmente están estructuradas de tal forma que buscan implementar los sistemas y métodos de trabajo más modernos para poder mantenerse y crecer en un mercado cada vez más competido, donde ya no sólo deben cuidar a sus competidores nacionales, sino deben considerar la competencia extranjera en su propio país.

El objetivo fundamental de toda organización es la optimización de sus recursos para el logro de sus objetivos.

De los recursos organizacionales , el recurso humano es el más valioso e importante por la contribución que tiene para el logro de los objetivos institucionales a través del cumplimiento del trabajo del personal que en ella colabora.

Para alcanzar los resultados esperados mediante la eficiencia y productividad de sus recursos humanos, las organizaciones cuentan con diversas herramientas administrativas, siendo una de las más importantes el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, puesto que representa la parte medular de las posiciones laborales en toda organización.

El trabajo a desarrollar en las organizaciones nace del análisis y descripción de los puestos, documento que señala claramente el objetivo genérico y específico de cada puesto, es decir, la razón de ser de cada posición del organigrama general de la compañía.

Utilizando adecuadamente la descripción del puesto, se puede explicar detalladamente al ocupante sus responsabilidades en el trabajo, buscando con esto evitar errores por desconocimiento de las funciones a realizar, obteniendo con esto su compromiso con la organización y estableciendo sus estándares de cumplimiento que servirán para la medición de su desempeño laboral.

Así también, la descripción del puesto será de gran utilidad para reclutar y seleccionar a los candidatos que más se ajusten a las características de las vacantes generadas en la compañía, y de acuerdo al perfil del puesto, contribuyendo con esto, a buscar la eficiencia y productividad en los resultados de trabajo del personal.

Con la información precisa tomada de la descripción del puesto en relación a las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo, se pueden definir los Programas de Capacitación y Desarrollo al personal, que servirán a la organización para tener preparados a los mejores trabajadores y empleados en futuras promociones de puesto, incrementando la moral del trabajador y con esto su permanencia en el trabajo. De esta manera también se estará contribuyendo a tener una plantilla de personal estable y comprometida con la organización.

En la medida que al empleado se le explique de su descripción de puesto las condiciones ambientales de su trabajo, podrá prever riesgos y accidentes evitando incurrir en actos inseguros durante la realización de sus funciones, así como, por utilizar adecuadamente el equipo de protección necesario en caso de ser requisito de su puesto. De esta forma se estará contribuyendo a la reducción de los costos que representan las primas de riesgo ante IMSS.

Con el conocimiento de la descripción del puesto por parte del ocupante, y obteniendo de él su aprobación y firma de estar enterado de las responsabilidades de su puesto, estaremos contribuyendo con el departamento jurídico legal de la organización al cumplir con la disposición de la Ley Federal del Trabajo ( Art. 47 fracción XI, Art. 134 fracciones III y IV de la Ley Federal del Trabajo ) al establecer por escrito las condiciones del trabajo, reduciendo con esto los despidos injustificados del personal ante las autoridades de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social ( S.T.P.S. ).

La propuesta de diseñar la Descripción de Puesto del Operador de Camioneta en la empresa ELVAN, S.A. de C.V. obedece al interés profesional por contribuir de alguna manera a lograr la efectividad de los operadores de camioneta en su trabajo y mejorar de manera sustancial las condiciones laborales expresadas anteriormente .

Se puede concluir finalmente que la utilización apropiada de las Descripciones de Puesto en toda Organización coadyuvará al logro de los objetivos de las empresas por medio del mejor aprovechamiento de sus recursos humanos .

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando, Heredia Espinoza Victor, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México 2001.
- De Cenzo Robbins, *Administración de Recursos Humanos*, Limusa Wiley, 2001.
- Edwin B. Flippo, *Principios de Administración de Personal*, Mc. Graw Hill, 1984.
- Fernández Ríos, Manuel, *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, Díaz de los Santos, Madrid España, 1995.
- Forsyth Patrick, *Formación y Promoción de Personal*, Editorial The Sunday Times, 2001.
- Guillén Gestoso Carlos, *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*, Editorial Mc. Graw Hill, 2000.
- Hicks, Herbert, *Administración de Organizaciones*, Editorial CECSA, México 1998.
- Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá Colombia 2001.
- Michel Guillermo, *Ecología de la Organización*, Editorial Trillas, México 1989.
- Puchol Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Díaz de los Santos, Madrid España, 2003.

- Rodríguez de la Cruz, Eliel, Tesis : La administración del Efectivo y su impacto en una empresa que se dedica a la elaboración de etiquetas autoadheribles, UNAM Marzo 2004, p 33,34.
- Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial ECAFSA , México 1999.
- Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson, México 2002.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Administración de Recursos Humanos, Prentice Hal, Sexta edición.
- Strauss George, Sayles Leonard, Personal Problemas Humanos de la Administración, Editorial Prentice may Hispanoamericana, 1981.
- Wendell L. French, Administración de personal, desarrollo de recursos humanos, Editorial Limusa, México 1991.
- William B. Werther, Jr. Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Mc Graw Hill, 2000.