



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN UNA EMPRESA
DE TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE CARGA
(TRANSCOPAR S. A. DE C. V.) A TRAVÉS DEL
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

OSCAR ORTIZ TORRES

ARELY YOANA ZAMARRIPA OCHOA

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2006.



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Te agradecemos por darnos la dicha de tener vida y salud, por darnos la bendición de vivir estos momentos tan felices al lado de nuestros seres queridos y por darnos la fuerza necesaria para continuar adelante con nuestros estudios y brindarnos la oportunidad de alcanzar uno de nuestros más firmes propósitos “Titularnos.”

A LA UNAM

Por darnos el privilegio y honor de ocupar un lugar en esta máxima casa de estudios y así poder realizar nuestro sueño de ser profesionistas, sintiéndonos orgullosos de ser universitarios.

A LA FES CUAUTILÁN

Por ser nuestra segunda casa en donde recibimos educación, formación y desarrollo profesional y personal, por todos aquellos momentos inolvidables que compartimos en ella y que llevaremos en nuestras memorias toda la vida.

A NUAESTRA ASESORA

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

Por dedicarnos su tiempo y brindarnos su apoyo en la elaboración de este trabajo para concluir un sueño que hoy se hace realidad.

A NUESTROS PROFESORES

Por su dedicación, tiempo y todos los conocimientos transmitidos, por haber sido guías en nuestras vidas, y un ejemplo a seguir como profesionales.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO

L.M.E. Celia Rodríguez Chávez

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

L.A. Ma. Margarita Ángeles Parra

L.M. Ernesto Herrera Molina

L.E. Cesar Gaviño Cruz

Por ser parte de un gran equipo de profesionales que dedicaron su tiempo a la revisión de éste trabajo y quienes con sus comentarios han enriquecido su contenido.

A MIS PADRES

Ma. Antonieta y Raymundo

Un eterno agradecimiento por su comprensión, sacrificios, apoyo y cariño que desde siempre me han brindado y con los cuales he logrado terminar mi carrera profesional que es para mi, la mejor de las herencias.

A MIS HERMANAS

Haydeé, Yesika, Yurizma y Melany

Por que siempre han estado presentes en cada uno de mis logros los cuales también son suyos, y por que siempre me alegran y motivan con palabras, acciones, actitudes y detalles para que sea una mejor persona.

A MIS AMIGOS (AS)

Por abrirme su corazón y tenerme confianza, por que con sus consejos, criticas y ayuda en todo momento, me confirman su gran amistad incondicional.

A MI COMPAÑERO OSCAR

Por confiar en mi para realizar este importante logro, por brindarme tu amistad y muchísimos momentos agradables, y por que tengo la seguridad que por ser como eres siempre estarás presente en mi corazón.

A TI QUE ERES PARTE DE MI ISRAEL

Por que eres mi fuente de estímulo y superación, por que siempre has tenido las palabras correctas para alentarme, pero sobre todo por tenerme mucha paciencia y darme tu amor TE AMO.

**A TODOS MUCHAS GRACIAS
ARELY YOANA**

A MIS PADRES

Edith y Silvestre

Por darme la vida, sus consejos, valores y su amor a lo largo de mi vida, por que juntos compartimos grandes logros y en especial esta fecha, ya que fue un sueño que hoy se hace realidad, el día de mi titulación, con mis más sincera gratitud y amor, muchísimas *gracias*.

A MIS HERMANOS

Marisol y Marcos

Por ser cómplices de muchas aventuras de toda mi vida y este día doy gracias a Dios que estén conmigo y quiero dedicarles este triunfo también, los quiero.

A LAS GEMELAS

Arely y Yesika

Por ser parte de muchos recuerdos muy bonitos de mi vida cómo estudiante, siempre las tendré en mi mente y de todo corazón *gracias* por ser unas maravillosas amigas.

A MIS AMIGOS

Por compartir ese momento juntos de una buena platica, un apoyo, de consejos, regaños y mucha diversión que sólo te puede brindar un amigo de corazón *gracias*.

De la A a la Z

OSCAR...

En la nave espacial tierra,
no hay pasajeros, todos
somos tripulantes.

ÍNDICE

	Pág.
TITULO	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
OBJETIVO GENERAL	III
OBJETIVOS PARTICULARES	III
JUSTIFICACIÓN	IV
HIPÓTESIS	V
METODOLOGÍA	VI
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN	
1.1 Concepto de administración	4
1.2 Características de la administración	5
1.3 Principios de la administración	6
1.4 Proceso administrativo	8
1.4.1 Fase mecánica	11
1.4.2 Fase dinámica	14
 CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Concepto de administración de recursos humanos	18
2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos	19
2.3 Funciones de la administración de recursos humanos	20
2.4 Importancia de la administración de recursos humanos	21

CAPITULO 3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1 Concepto de análisis y descripción de puestos	23
3.2 Objetivos del análisis y descripción de puestos	25
3.3 Necesidades del análisis y descripción de puestos	26
3.3.1 Necesidad Jurídica	26
3.3.2 Necesidad Social	27
3.3.3 Necesidad de Eficiencia	27
3.4 Elementos del análisis y descripción de puestos	28
3.4.1 Identificación y naturaleza del puesto	28
3.4.2 Descripción genérica y específica del puesto	29
3.4.3 Especificaciones del puesto	29
3.5 Etapas del análisis y descripción de puestos	30
3.5.1 Etapa de Planeación	30
3.5.2 Etapa de Preparación.....	31
3.5.3 Etapa de Ejecución	31
3.6 Métodos para el análisis y descripción de puestos	32
3.6.1 Método Interrogativo	32
3.6.2 Método de Observación	35
3.6.3 Método Mixto	36
3.7 Aplicaciones del análisis y descripción de puestos	37
3.8 Beneficios del análisis y descripción de puestos	38

CAPITULO 4. INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1 Etapas de la integración de los recursos humanos.....	40
4.2 Reclutamiento de personal	41
4.2.1 Concepto	41
4.2.2 Proceso de reclutamiento	41
4.2.2.1 Vacante	43
4.2.2.2 Requisitos previos	43
4.2.2.2.1 Requisición ó solicitud al departamento de personal	43
4.2.2.2.2 Políticas de personal	43
4.2.2.2.3 Análisis del puesto	43
4.2.2.3 Fuentes de reclutamiento	44
4.2.2.3.1 Fuentes Internas.....	44
4.2.2.3.2 Fuentes Externas	45
4.2.2.4 Medios de reclutamiento	46
4.3 Selección de personal	47
4.3.1 Concepto	47
4.3.2 Proceso de selección de personal	47
4.3.2.1 Recepción de solicitudes	49
4.3.2.2 Entrevista inicial	49
4.3.2.3 Pruebas de empleo	50
4.3.2.4 Comprobación de referencias	50
4.3.2.5 Entrevista técnica	51
4.3.2.6 Examen médico	51
4.3.2.7 Decisión final	51

4.4 Contratación	52
4.4.1 Concepto	52
4.4.2 Marco legal	52
4.4.3 Proceso de contratación	53
4.4.3.1 Contrato individual de trabajo	54
4.4.3.2 Contrato colectivo de trabajo	55
4.4.3.3 Requisar el expediente	56
4.5 Inducción	57
4.5.1 Concepto	57
4.5.2 Proceso de inducción	57
4.5.2.1 Inducción al departamento de personal	59
4.5.2.2 Inducción al puesto en particular	59
4.6 Capacitación y Desarrollo	60
4.6.1 Conceptos	60
4.6.2 Diferencias entre capacitación y desarrollo	61
4.6.3 Marco legal	61
4.6.4 Tipos de capacitación y desarrollo	62
4.6.5 Proceso de capacitación y desarrollo	63
4.6.5.1 Planeación	64
4.6.5.2 Organización	64
4.6.5.3 Ejecución	65
4.6.5.4 Evaluación	65

CAPITULO 5. TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE CARGA

5.1 Antecedentes del transporte público federal de carga	67
5.2 Marco legal del transporte público federal de carga	68
5.3 Clasificación y características de los vehículos del transporte público federal de carga	70

CASO PRÁCTICO

6.1 Antecedentes históricos de la empresa	75
6.2 Antecedentes del análisis y descripción de puestos en la empresa	76
6.3 Situación actual	76
6.4 Diagnóstico	77
6.5 Propuesta	78

Conclusiones	126
--------------------	-----

Bibliografía	128
--------------------	-----

Anexos.

TITULO



**ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO
FEDERAL DE CARGA
(TRANSCOPAR S. A. DE C. V.)
A TRAVÉS DEL
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MEXICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los constantes cambios y transformaciones en los que se ven envueltas las organizaciones actuales, han llevado a que estas establezcan sistemas y procesos adaptativos que les permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas, ya que cuando una organización no cuenta con el adecuado establecimiento de sus actividades, comienza a tener problemas de funcionamiento, lo cual se vera reflejado en las áreas de trabajo.

En la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.) hemos detectado que no se cuenta con un adecuado establecimiento de las funciones de cada puesto, lo cual genera deficiencia en la comunicación y coordinación de la organización, trayendo como consecuencia la inexistencia de una estructura formal definida, además de duplicidad de funciones, falta de control de las operaciones, duplicidad de mando y desperdicio de tiempo e incremento de costos.

Por ello es importante preguntarnos:

¿Si se efectúa una correcta asignación de funciones en cada uno de los puestos de la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.) se contribuirá a incrementar la eficiencia de la organización?

OBJETIVO GENERAL

Asignar correctamente las funciones a cada uno de los puestos de la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.) a través del análisis y descripción de puestos.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Definir un catálogo de puestos.
- Elaborar una adecuada estructura organizacional.
- Elaborar el análisis y descripción de cada puesto para identificar las funciones, actividades y especificaciones que requiera cada uno de ellos.
- Asignar las funciones establecidas a la persona que ocupe cada puesto.
- Contribuir a incrementar la eficiencia de la organización.

JUSTIFICACION

La realización del presente trabajo tiene como finalidad asignar correctamente las funciones a cada uno de los puestos de la organización, de manera que con bases escritas se formalice quien es el responsable de cada actividad ya que con esto, cada persona conocerá y efectuará adecuadamente las funciones y actividades correspondientes de acuerdo al puesto que le sea encomendado dentro de la organización.

Lo anterior lo llevaremos acabo a través del análisis y descripción de puestos ya que consideramos que es una herramienta del campo administrativo que constituye una opción para mejorar el funcionamiento de toda organización, puesto que la mayoría de las empresas se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

HIPÓTESIS

Si se realiza un adecuado análisis y descripción de puestos en la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.) entonces se logrará la correcta asignación de funciones, contribuyendo así a incrementar la eficiencia de la organización.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que consideramos más adecuado para realizar nuestro trabajo es el mixto (documental y de campo), ya que primero nos apoyaremos en material bibliográfico del cual extraeremos y recopilaremos la información relevante y necesaria que corresponde al problema de investigación y posteriormente, a través de la labor de campo llevaremos a cabo la observación y análisis del fenómeno a estudiar.

El método que utilizaremos para desarrollar la investigación será el método científico no experimental, por que se realizará sin manipulación deliberada de las variables, lo que se hará es observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

El diseño del estudio será de tipo transaccional descriptivo ya que la información será recolectada en un solo momento y un tiempo único, además de que se analizarán sus componentes para evaluarlos, una vez aplicada la asignación de las funciones.

Los materiales que se utilizarán serán las fuentes documentales bibliográficas especializadas en el tema, además de medios electrónicos (Internet). Para efecto de la labor de campo se manejarán cuestionarios, entrevistas y la observación directa con el propósito de recabar la información deseada.

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización los recursos humanos son el factor primordial para el buen funcionamiento de la misma, ya que depende de ellos lograr los objetivos fijados.

Para que los resultados del trabajo del personal sean satisfactorios, es de suma importancia que la organización tome en cuenta el análisis y descripción de puestos, ya que este desempeña un papel determinante para su buen funcionamiento, puesto que es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

Cuando el personal de una organización tiene pleno conocimiento de las funciones y actividades que deben desempeñar en sus puestos de trabajo cumplirán eficaz y eficientemente dichas labores, por tal motivo, es necesario realizar una correcta asignación de funciones en cada uno de los puestos de la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.), con el fin de que cada persona realice sus actividades de acuerdo al puesto que desempeña dentro de la organización, esto a través del análisis y descripción de puestos.

El presente trabajo contiene cinco capítulos y un caso práctico. El primer capítulo denominado: Conceptos básicos de administración, muestra el concepto y características de la administración, así como también, los principios administrativos pues estos son aplicables en toda organización por su universalidad, por ultimo se menciona el proceso administrativo, su concepto y como es que algunos autores dan sus elementos para su consecución en la empresa, no obstante, el proceso administrativo que estudiaremos con mayor profundidad será el propuesto por Agustín Reyes Ponce.

Dentro del capítulo dos titulado: Administración de recursos humanos, se cita: su concepto, objetivos, funciones e importancia, dado que la aplicación del conjunto de todos ellos, es la clave para que una organización tenga éxito.

En cuanto al capítulo tres, se aborda el tema: Análisis y descripción de puestos, dentro del cual se hace referencia a su concepto, objetivos, necesidades, aplicaciones y elementos que lo conforman como la descripción y la especificación del puesto, además se hace alusión también a las etapas que comprende un análisis y descripción de puestos, los métodos de aplicación del mismo y los beneficios que este otorga al trabajador, los supervisores, el departamento de personal y a la empresa.

Con respecto al capítulo cuatro, se hace referencia a la Integración de los recursos humanos, es decir el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, ya que es un elemento del proceso administrativo que para su realización óptima requiere de información veraz con respecto a los requerimientos del puesto, la cual suele adquirirse del proceso de análisis y descripción de puestos.

En el capítulo cinco, se comenta lo referente al transporte público federal de carga concretamente sus antecedentes, marco legal, clasificación y características.

Para finalizar se presenta el caso práctico, en el cual se desarrolla el análisis y descripción de puestos para la correcta asignación de funciones en una empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.), pretendiendo lograr que los resultados obtenidos presenten al lector una visión clara de lo importante que es dicho procedimiento para incrementar la eficiencia de la organización.



CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

Capítulo 1

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Desde que el hombre existe, ha trabajado para subsistir, y tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, ha utilizado el empleo de la administración, actividad que contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos.

La administración puede conceptualizarse de diversas formas, al igual que otras áreas del conocimiento para su fácil comprensión, por ello, mencionaremos los conceptos de algunos autores.

Reyes Ponce Agustín, cita a la administración como “El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia, en las formas de estructura y manejar un organismo social.”

Münch Galindo Lourdes, menciona que la administración es “El proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente, de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.”

Fernández Arena José Antonio, conceptualiza a la administración como “La ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, podemos concluir que la administración es una actividad, que se aplica a todo organismo social con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos a través de la optimización y coordinación de recursos materiales, humanos, financieros y técnicos para lograr la máxima productividad.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee características que la diferencian de otras disciplinas, Agustín Reyes Ponce establece las siguientes:

- a) Universalidad
- b) Especificidad
- c) Unidad temporal
- d) Unidad jerárquica

De acuerdo a nuestro criterio, explicamos cada una de ellas:

UNIVERSALIDAD

Se refiere a que es aplicable en cualquier tipo de organización, puesto que siempre debe existir una coordinación de recursos.

ESPECIFICIDAD

Indica que aunque la administración se auxilie de otros conocimientos como: contables, económicos y jurídicos, esta tiene particularidades exclusivas de si misma, por lo que para obtener buenos resultados en la organización, no se debe confundir con otras ciencias ó técnicas aunque se complemente de ellas.

UNIDAD TEMPORAL

Quiere decir que se aplican los elementos del proceso administrativo de forma integral, puesto que se complementan para lograr el buen funcionamiento de la organización.

UNIDAD JERÁRQUICA

Hace referencia a que se debe formar una sola estructura administrativa con todas las personas que tengan a su cargo personal, con la finalidad de que toda la organización trabaje para lograr los objetivos fijados.

De lo anterior, concluimos que la administración se da donde quiera que exista un organismo social, y que su éxito dependerá de la buena aplicación de la misma.

1.3 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las aportaciones más importantes de Henry Fayol (representante de la teoría clásica de la administración) y de Frederick W. Taylor (representante de la administración científica), fueron el establecimiento de condiciones y reglas, que aseguran el buen funcionamiento del personal en las organizaciones, a estas les dan el nombre de principios generales de administración, por establecerse de una forma flexible de tal manera que sean aplicables a cualquier organismo social, por tal motivo, “los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, la cuestión consiste en servirse de ellos.”¹

Los catorce principios básicos que establece Henry Fayol son los siguientes:

- 1.- “División del trabajo: Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2.- Autoridad y responsabilidad: La autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas están equilibradas entre si.
- 3.- Disciplina: Depende de la obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4.- Unidad de mando: Cada empleado debe de recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
- 5.- Unidad de dirección: Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- 6.- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- 7.- Remuneración del personal: Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.”²

¹HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. (1999).“Introducción a la administración”. México: Mc Graw-Hill, 3ª. Edición. Pág. 90.

²CHIAVENATO, Idalberto. (2000).“Introducción a la teoría general de la administración”. México: Mc Graw Hill, 5ªEdición. Pág. 94.

- 8.- Centralización: Concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9.- Jerarquía: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
- 10.- Orden: Debe de existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- 11.- Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- 12.- Estabilidad del personal: La rotación tienen un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo mejor.
- 13.- Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- 14.- Espíritu de equipo: La armonía y la unión ante las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.”³

Los cuatro principios que establece Frederick W. Taylor son los siguientes:

Principio de planeación: Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Así mismo, preparar las máquinas y equipos de producción, la distribución física y la distribución racional de las herramientas y materiales.

Principio de control: Controlar el trabajo para cerciorarse de que esta ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

Principio de ejecución: Distribuir de manera distinta las funciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.”⁴

³ Idem, Pag. 95.

⁴ Ibídem, Pag. 57.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es aplicable a cualquier tipo de organización, por tanto, la utilización de esta técnica, implica llevar a cabo la aplicación del proceso administrativo, el cual consta de dos fases: una estructural, en la cual a partir de uno o varios objetivos, se determina la mejor forma de obtenerlos, una operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante la etapa de estructuración.

En el presente trabajo de investigación se considera de gran importancia conocer dicho proceso, debido a que será necesario aplicar sus fases en la elaboración del caso práctico.

Algunos autores conceptualizan el proceso administrativo de la siguiente manera:

Münch Galindo Lourdes, afirma que es “Un conjunto de fases ó etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”

Rodríguez Valencia Joaquín, indica que es “Un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad ó relación de trabajo, que se fundamenta en la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado.”

J. Stoner, señala que es “Una serie de partes separadas ó funciones que constituyen un proceso total.”

Analizando los conceptos anteriores, concluimos que el proceso administrativo es un conjunto de elementos con los cuales: primero se planean y organizan las actividades de una organización, y posteriormente, se dirigen y controlan con la finalidad de lograr los objetivos fijados.

Los elementos del proceso administrativo cambian de acuerdo a la visión de cada autor. En el siguiente cuadro se mencionan algunos autores y los elementos que consideran que deben incluirse dentro de dicho proceso de acuerdo a sus propias perspectivas.

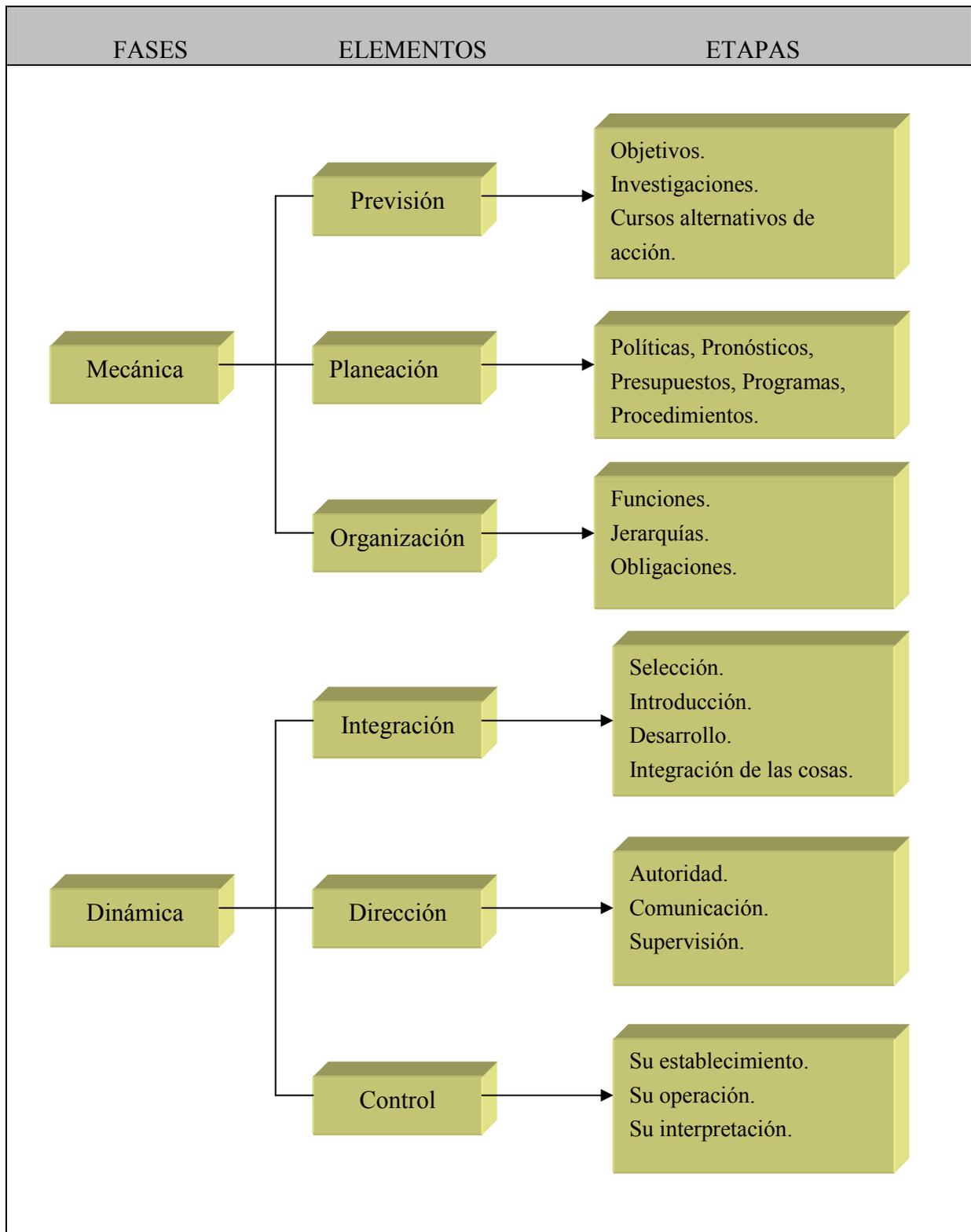
DIVERSOS CRITERIOS EN LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Autor	Año	Elementos			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Koontz y O' Donnell	1955	Planeación	Organización	Coordinación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
J. Antonio Fernández Arena	1967	Planeación	Implementación		Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control

Fuente: MÚNCH Galindo, Lourdes. (2001). "Fundamentos de administración". México: Trillas, 7ª. Edición. Pág. 37.

De los diferentes autores, optamos por analizar el proceso administrativo del autor Agustín Reyes Ponce, por ser considerado como el que ofrece mayor claridad en cuanto a su estructura y visión didáctica, además de ser uno de los más conocidos en México.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE



Fuente: REYES Ponce, Agustín. (1990). "Administración de empresas I". México: Limusa, 37ª. Reimpresión. Pág. 64.

1.4.1 FASE MECÁNICA

“Son los aspectos de estructuración del proceso.”⁵

Es la parte teórica del proceso administrativo, es decir todo aquello que se hace en un escritorio.

PREVISIÓN

“Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa.”⁶

Es la visión previa de los acontecimientos futuros que puedan hacerse.

OBJETIVOS

“Representan lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.”⁷

Fines que se obtienen a través de la realización de metas en un tiempo determinado, es decir, lo que se quiere hacer en el futuro.

INVESTIGACIONES

“Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse para la realización de los objetivos.”⁸

Son indagaciones de carácter científico, financiero, de mercado, etc. que se realizan con la finalidad de determinar los medios más aptos para alcanzar los objetivos fijados.

CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

“Son los que resuelven el problema de cómo lograr la mas eficiente adaptación posible de los medios al fin.”⁹

Son las distintas formas que se tienen para realizar las actividades que conllevan al logro de los objetivos fijados, pues es conveniente contar con diversos caminos para lograr un fin.

⁵ Idem. Pág. 22.

⁶ Ibidem, Pag. 101

⁷ Ibidem, Pag. 108.

⁸ Ibidem, Pag. 61

⁹ Ibidem, Pag. 136.

PLANEACIÓN

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarias para su realización.”¹⁰

Elemento en el que se determinan las acciones a realizar en el futuro, es decir, se elabora un esquema detallado de lo que se va hacer mediante la aplicación de políticas, pronósticos, presupuestos, programas y procedimientos.

POLÍTICAS

“Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.”¹¹

Son lineamientos ó guías de acción que orientan en la toma de decisiones, las cuales varían dependiendo de cada organización.

PRONÓSTICOS

“Son aquellos que establecen el número de unidades que se espera vender, producir etc. lo básico es que pronostiquen en base a la experiencia pasada, proyectada hacia el futuro.”¹²

Son aquellos que se realizan con el propósito de conocer en cierta medida lo que podría pasar en el futuro, se hacen a través de métodos cuantitativos (estadísticas, cálculos.)

PRESUPUESTOS

“Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.”¹³

Planes de los gastos que generarán las actividades expresados en términos financieros.

PROGRAMAS

“Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.”¹⁴

Documentos donde se establecen los tiempos de inicio y terminación de las actividades a realizar, el nombre del responsable de cada una de ellas y los recursos que se requieren para que se lleven acabo.

¹⁰ Ibidem, Pag. 165.

¹¹ Ibidem, Pag. 168.

¹² Ibidem, Pag. 176.

¹³ Ibidem, Pag. 175.

¹⁴ Ibidem, Pag. 174.

PROCEDIMIENTOS

“Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica mas eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.”¹⁵

Son indicaciones ó instrucciones que señalan la secuencia cronológica de las acciones que deben hacerse para obtener resultados óptimos de las actividades que se realicen.

ORGANIZACIÓN

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles de actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”¹⁶

Establecimiento de la estructura organizativa de las jerarquías, funciones y obligaciones que requiere una empresa, para saber de que manera se realizarán las actividades que conllevan al logro de los objetivos.

FUNCIONES

“Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.”¹⁷

Son el conjunto de actividades fundamentales asignadas a un puesto de trabajo.

JERARQUÍAS

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.”¹⁸

Nivel de autoridad que se asigna a los puestos dentro de una organización.

OBLIGACIONES

“Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo que deben ser desempeñada por una persona.”¹⁹

Deber moral sujeto a ejecutar una acción.

¹⁵ Ibidem, Pag. 172.

¹⁶ Ibidem, Pag. 212.

¹⁷ Ibidem, Pag. 62.

¹⁸ Ibidem, Pag. 62.

¹⁹ Ibidem, Pag. 62.

1.4.2 FASE DINÁMICA

“Es ya operacional y se busca como manejar los hombres y los bienes que forman un organismo social.”²⁰

Es la parte operativa del proceso administrativo, es decir, todas las operaciones que se realizan en la empresa.

INTEGRACIÓN

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”²¹

Es la conjunción de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos para el buen funcionamiento de la organización.

SELECCIÓN

“Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.”²²

Elegir a la persona adecuada para cada puesto de la organización.

INTRODUCCIÓN

“La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y mas rápidamente posible al organismo social.”²³

Es la inducción del recurso humano a la organización a través del manual de bienvenida y un recorrido por las instalaciones ó bien por medios electrónicos.

DESARROLLO

“Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.”²⁴

Preparación a nivel cognoscitivo de los individuos para ocupar cargos gerenciales ó directivos.

²⁰ Ibidem, Pag. 22.

²¹ Ibidem, Pag. 256.

²² Ibidem, Pag. 62.

²³ Ibidem, Pag. 62.

²⁴ Ibidem, Pag. 62.

INTEGRACIÓN DE LAS COSAS

“Es la coordinación de los elementos técnicos entre si y con las personas.”²⁵

Es el manejo que realizan los recursos humanos de los elementos técnicos con que se cuentan para lograr una buena coordinación de las operaciones en la organización.

DIRECCIÓN

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.”²⁶

Es impulsar, coordinar, guiar y dirigir las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas den como resultado de una manera eficaz lo planeado.

AUTORIDAD

“La facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.”²⁷

Es la facultad que se otorga a los puestos para que su titular mande y se haga obedecer.

COMUNICACIÓN

“Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.”²⁸

Proceso a través del cual se transmite y recibe información por medio de un emisor, transmisor y receptor que permite a la vez una retroalimentación, con la cual la organización puede unificar esfuerzos para alcanzar un fin común.

SUPERVISIÓN

“Es ver que las cosas sean como fueron ordenadas.”²⁹

Se refiere a que se vigila que se realicen las acciones de acuerdo a los planes y programas establecidos.

²⁵ Ibidem, Pag. 259.

²⁶ Ibidem, Pag. 305.

²⁷ Ibidem, Pag. 316.

²⁸ Ibidem, Pag. 312.

²⁹ Ibidem, Pag. 340.

CONTROL

“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, de lo contrario, habrá que corregir, mejorar y formular nuevos planes.”³⁰

Radica en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas y las órdenes dadas, de lo contrario corrige los errores.

SU ESTABLECIMIENTO

“Se establecen por que sin ello es imposible hacer la comparación base de todo control.”³¹

Es el establecimiento de estándares para cada actividad a realizar.

SU OPERACIÓN

“Suelen ser una formación propia de los técnicos especialistas.”³²

Es la realización de la revisión y verificación de que las actividades se realizan de acuerdo a los estándares establecidos.

SU INTERPRETACIÓN

“Es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.”³³

Es la comparación de los resultados obtenidos con los estándares establecidos.

³⁰ Ibidem, Pag. 63.

³¹ Ibidem, Pag. 63.

³² Ibidem, Pag. 63.

³³ Ibidem, Pag. 63.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo 2

2. 1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para trabajar con las personas en forma efectiva, es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a tener una fuerza de trabajo motivada, por tal motivo, el principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las habilidades de los miembros de la organización, con el objeto de que en su conjunto sean más eficientes.

Algunos autores conceptualizan la administración de recursos humanos de la siguiente manera:

Para Idalberto Chiavenato: “Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente ó indirectamente con el trabajo.”

Para Joaquín Rodríguez Valencia: “Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacen también las necesidades del personal.”

Para Flippo B. Edwin: “Es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.”

Estudiando los conceptos anteriores, determinamos que la administración de recursos humanos es una rama de la administración, que a través de la aplicación del proceso administrativo, busca lograr el desempeño eficiente del personal a fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales, así como también los objetivos individuales de los miembros de la organización, esperando con esto conseguir resultados óptimos.

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos que persigue la administración de recursos humanos buscan optimizar la calidad del trabajo, así como cumplir con las expectativas de los miembros de la organización; estos se clasifican en cuatro grupos:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| a) Funcionales | b) Sociales |
| c) Corporativos | d) Personales” ³⁴ |

Enseguida comentamos cada uno de ellos de acuerdo a nuestra opinión.

OBJETIVOS FUNCIONALES

Tienen como finalidad crear, desarrollar y mantener condiciones organizacionales que permitan al recurso humano, desempeñar sus habilidades de manera que alcancen la eficiencia y eficacia en sus actividades ya que con ello se estará contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

OBJETIVOS SOCIALES

Están basados en principios éticos y morales, encaminados fundamentalmente a responder a los desafíos que presenta la sociedad en general, reduciendo al máximo las tensiones ó demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son aquellos en donde los esfuerzos son encaminados al logro de los objetivos y por ende al éxito de la organización.

OBJETIVOS PERSONALES

Son los que apoyan las aspiraciones de quienes conforman la organización, ya que el buen desempeño del personal depende en gran medida de que cada integrante logre sus objetivos personales, pues en la medida que estos sean alcanzados se contribuirá con mayor facilidad al objetivo común de alcanzar las metas de la organización.

³⁴ WERTHER B, William. (2000) .“Administración de personal y recursos humanos” . México: Mac Graw Hill, 5ª. Edición. Pags. 10 y 11.

2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones de la administración de recursos humanos esencialmente son enfocadas para el adecuado funcionamiento de las operaciones que se realizan dentro de una organización, por lo que el departamento de personal tendrá que desarrollar cada una de ellas en la forma en que mejor permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales fijados.

Las principales funciones son:

- “Suministrar con el personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un buen comienzo productivo.
- Fijar sistemas de remuneración justos para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleven la capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.”³⁵

Consideramos que las siguientes también son funciones de la administración de recursos humanos.

- Crear políticas y reglamentos para mantener relaciones de trabajo armónicas.
- Evaluar la actuación y desarrollo de cada trabajador tomando en cuenta su comportamiento, trabajo desarrollado, capacidad de desempeño y sobre todo la responsabilidad que le ha sido asignada.
- Elaborar procedimientos que prevengan accidentes de trabajo y enfermedades a través del mantenimiento de instalaciones seguras y de una cultura de prevención.
- Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto con funciones claras y bien definidas de acuerdo a sus responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.

³⁵ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. (2002). “Administración moderna de personal”. México: Thomson, 6ª. Edición. Pag. 64.

2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones requieren de cuatro tipos de recursos: materiales (materia prima, equipos, terrenos, maquinarias, herramientas, etc.), técnicos (procedimientos, sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas administrativos, etc.), financieros (dinero, aportación de los socios, utilidades) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud etc.) para poder alcanzar sus objetivos.

Este último recurso debe de ser tomado muy en cuenta por las organizaciones, ya que el hombre es el elemento básico y primordial que desarrolla habilidades, fuerza física, destreza, inteligencia, conocimientos y experiencia del cual depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos para alcanzar los objetivos de la misma.

Ahora bien, Amaro Raymundo menciona que la administración de recursos humanos es importante ya que:

- Establece derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones a los empleados.
- Establece condiciones justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener el máximo de productividad y eficiencia en el trabajo.
- Promueve el mejoramiento de las relaciones humanas surgidas con ocasión del trabajo, especialmente en el trabajo del empleado hacia el público.

Así pues, la importancia de la administración de recursos humanos radica en que por un lado proporciona personal competente que contribuya a incrementar la productividad, y por otro realiza la ejecución de diversas funciones que generan el desarrollo de un buen ambiente laboral, beneficiando tanto al trabajador como a la empresa.



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Capítulo 3

3.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis y descripción de puestos es un procedimiento que generalmente se utiliza para mejorar las formas de trabajo, puesto que a través de él se planean y distribuyen adecuadamente las funciones de cada puesto de una organización.

Este proceso consta de dos fases que son claramente identificables:

- a) El análisis de puestos
- b) La descripción de puestos

En la actualidad existen diversos conceptos de lo que es un análisis y descripción de puestos, por lo que presentamos a continuación algunos criterios.

Münch Galindo

ANÁLISIS DE PUESTOS

“Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.”

Bemis Belenky y Soder

ANÁLISIS DE PUESTOS

“Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto.”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y /o el contexto.”

Lan Ham**ANÁLISIS DE PUESTOS**

“Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual., suele incluir datos de identificación del puesto y las especificaciones ó características requeridas para una realización satisfactoria.”

Tratando de comprender mejor los conceptos anteriores, citamos con nuestra opinión cada uno de ellos, así como también un concepto en el cual unimos ambos.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos de trabajo: su contenido, aspectos y condiciones que los rodean.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, en el cual se reflejan el contenido del puesto, las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Proceso que determina a través de la observación y el estudio de los elementos componentes de un puesto de trabajo, las responsabilidades, habilidades, condiciones ambientales y requisitos físicos y mentales que este requiere para su ejecución.

3.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La determinación de las actividades que integran un puesto de trabajo, así como las características que una persona debe reunir para desempeñarlo, son aspectos primordiales para su estudio, por ello, los objetivos del análisis y descripción de puestos están encaminados a proporcionar información relevante para poder desempeñar cada cargo dentro de una organización.

Estos objetivos son los siguientes:

- 1.- “Determinar lo que se espera que haga el empleado en el puesto en cuanto a las tareas y actividades específicas que forman el cometido mismo.
- 2.- Conocer como se ejecuta el trabajo, evidentemente el enfoque está dirigido a lograr la comprensión de los métodos empleados, uso de elementos (máquinas y herramientas) y el desarrollo de los pasos constitutivos del proceso.
- 3.- Determinar las habilidades que el puesto requiere para llevar acabo su cometido.
- 4.-Conocer cuales son las relaciones que el puesto tiene con otros, en el sentido de avance desde puestos inferiores a superiores.”³⁶

Los objetivos se llevan acabo siempre y cuando los gerentes, supervisores y empleados, colaboren con el analista que realiza el estudio, ya que si los datos descritos no son lo suficientemente veraces y oportunos, la descripción no tendrá la suficiente importancia.

³⁶ SHACKMANN Bengolea, Alfredo. (2000). “Administración de recursos humanos- remuneraciones”. México: Ediciones, Macchi. Pág. 5.

3.3 NECESIDADES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En las organizaciones, la necesidad de contar con un adecuado análisis y descripción de puestos radica en que a través de este, se definen de manera clara y sencilla las funciones y actividades que se van a realizar en un determinado puesto de trabajo, lo que permite que la organización conozca el perfil a cubrir antes de reclutar candidatos para los puestos vacantes. Además de lo anterior, existen tres necesidades fundamentales por las cuales es necesario contar con un análisis y descripción de puestos.

3.3.1 NECESIDAD JURÍDICA

“La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible.

Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón ó a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Por último, el artículo 134, en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.”³⁷

La necesidad jurídica se refiere a que toda actividad realizada en un organismo social debe regirse por un marco legal, con la finalidad de regular los derechos y obligaciones de quienes lo conforman.

³⁷ARIAS Galicia, Fernando. (1996). “Administración de recursos humanos”. México: Trillas, 4ª. Reimpresión. Pág. 175.

3.3.2 NECESIDAD SOCIAL

“Urge determinar el contenido de cada puesto, sus características, los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.”³⁸

Esta necesidad social indica que el nivel de habilidades y conocimientos de cada persona debe ser adecuado a los requerimientos del puesto que desempeñe, ya que esto influirá de manera significativa en el desarrollo de sus potencialidades dentro de la organización.

3.3.3 NECESIDAD DE EFICIENCIA

“La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante, es por ello que la especialización del trabajo, la división del mismo, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.”³⁹

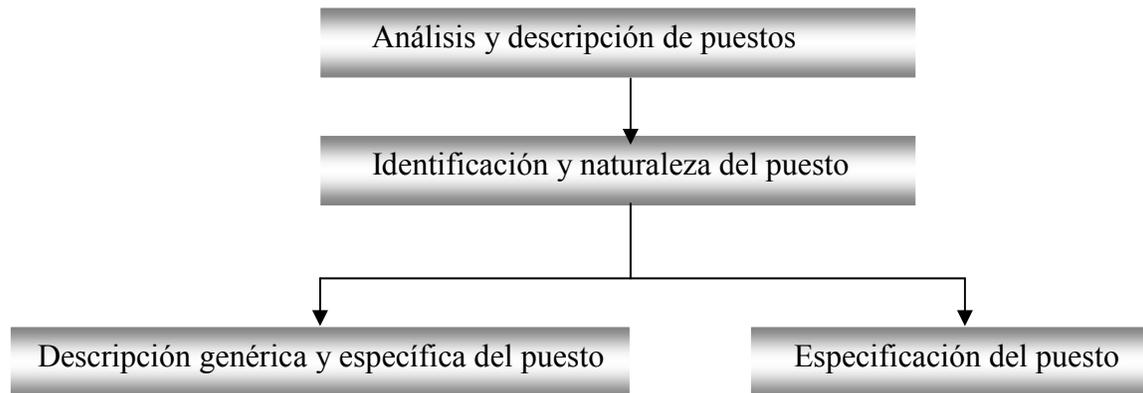
Existe la necesidad de eficiencia por que a través de la información que se obtiene del análisis y descripción de puestos, es posible realizar una división del trabajo, de manera tal que se permite el surgimiento de la especialización del personal en las funciones que desempeñan en sus puestos, lo cual sin lugar a duda contribuye a lograr una mayor productividad.

³⁸ Idem, Pág. 174.

³⁹ Ibidem, Pág. 176.

3.4 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El proceso del análisis y descripción de puestos cuenta con tres elementos esenciales para su consecución:



3.4.1 IDENTIFICACIÓN Y NATURALEZA DEL PUESTO

“Se inicia con la identificación de cada uno de los puestos y se complementa mediante su codificación, lo que permite fijar su ubicación dentro del organigrama, además de formar el inventariado de dichos puestos por departamento.”⁴⁰

Por lo tanto, podemos considerar que es el elemento que contiene la información que nos permite identificar el nombre y ubicación de cada puesto en la estructura organizacional de una empresa además de otros aspectos como:

- ▮ Ubicación física.
- ▮ Puesto al que reporta.
- ▮ Personal a su cargo.
- ▮ Departamento.
- ▮ N° de ocupantes del puesto.
- ▮ Relación con otros puestos.
- ▮ Fecha de aplicación.

⁴⁰ ROIG Ibáñez, José. (1995). “El estudio de los puestos de trabajo”. Madrid, España: Días de Santos. Pág. 43.

3.4.2 DESCRIPCIÓN GENÉRICA Y ESPECÍFICA DEL PUESTO

“Es una breve explicación de forma clara y concreta de las funciones y actividades fundamentales que el operario lleva a cabo en su puesto cuando ejecuta su trabajo. Para llevar a cabo tal descripción se deberá adoptar las siguientes recomendaciones:

- 1.- Redactar de forma sintetizada pero precisa y clara el conjunto de funciones fundamentales que lleva a cabo el empleado.
- 2.- Escribir secuencialmente y en el mismo orden cronológico en que suceden cada una de las actividades que el operario va realizando para complementar cada una de las funciones fundamentales, empezando siempre por el grupo de actividades propias y específicas del puesto que se ejecuta cotidianamente. Siguiendo con el grupo de actividades periódicas y terminando con las eventuales.”⁴¹

En sí, una descripción de puestos nos permite saber cuáles son las funciones genéricas y actividades específicas que se desarrollan en cada puesto de trabajo.

3.4.3 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

“Constituyen los requisitos mínimos para que los puestos sean eficientemente desempeñados. Los aspectos que suelen incluirse en la especificación del puesto son:

- a) Los requisitos, que se refieren a los conocimientos y experiencias.
- b) La responsabilidad, que puede referirse a dinero, datos confidenciales, informes de procesos, bienes materiales, seguridad de otros etc.
- c) El esfuerzo requerido, que puede ser mental, visual ó físico.
- d) Las condiciones de trabajo, que comprenden factores como: ambiente, (iluminación, ventilación, ruido y limpieza.)
- e) El peligro de riesgos de accidentes de trabajo.”⁴²

Nos queda claro que la especificación del puesto, resume los requisitos personales, características y antecedentes requeridos para ejecutar un puesto de trabajo.

⁴¹ Idem, Pág. 63.

⁴² FERNANDEZ Ríos, Manuel. (1995). “El estudio de los puestos de trabajo”. Madrid, España: Días de Santos. Pág. 58.

3.5 ETAPAS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El proceso de análisis y descripción de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

- a) “Planeación
- b) Preparación
- c) Ejecución”⁴³

3.5.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

“Es la previa presentación de una propuesta razonada de la necesidad que tiene una empresa de llevar a cabo un estudio de todos ó algunos puestos de trabajo.”⁴⁴

Es la etapa en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis y descripción de puestos.

Esta etapa considera varios puntos, los cuales mencionamos a continuación:

- Comienza con la formulación del objetivo esencial que se pretende alcanzar a través de la aplicación del plan.
- A continuación se procede a identificar y determinar los puestos de trabajo que van a incluirse en el análisis.
- Posteriormente se realiza la elaboración del organigrama para localizar la posición respectiva de cada puesto, con el fin de analizarlos.
- Enseguida se establece el método y las técnicas más adecuadas para llevar a cabo el análisis.
- Finalmente se realiza el cronograma de actividades de trabajo, el cual especifica las fechas y tiempos de ejecución de los cometidos que implicará dicho estudio.

⁴³ op.cit.ROIG Ibáñez José. Pág. 36.

⁴⁴ Idem, Pag. 36.

3.5.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

“En ella se avisa y notifica a las gerencias y supervisiones la realización del estudio de los puestos de trabajo con el fin de que auxilien con los materiales y herramientas necesarios para poder llevarlo a cabo sin que exista algún obstáculo.”⁴⁵

Es la etapa en la que se preparan los materiales, instrumentos, aparatos, etc. que se utilizarán en función del método y técnicas previstas para llevar a cabo el estudio como pueden ser:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Fichas de registro
- Cámaras fotográficas, videos etc.
- Cualquier otro medio para recabar información.

3.5.3 ETAPA DE EJECUCIÓN

“Constituye la descripción detallada de la estructura y funcionamiento del puesto, junto con los requisitos exigidos al operario ó empleado para su adecuado desempeño.”⁴⁶

Como última etapa, se procede a ejecutar el plan una vez aprobado por los directivos de la organización, esta etapa debe cubrir:

- La identificación y naturaleza del puesto.
- La descripción genérica y específica del puesto.
- Las especificaciones del puesto.
- El estudio analítico de las actividades del puesto.

⁴⁵ Ibidem, Pág. 40.

⁴⁶ Ibidem, Pág. 58.

3. 6 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Comprenden todos aquellos métodos de forma específica que se emplean para realizar el estudio de los puestos, para determinar cuales son las condiciones en que se llevan acabo las distintas actividades y funciones de cada puesto en cuestión.”⁴⁷

Concluimos que los métodos son todos aquellos procedimientos y técnicas de estudio que nos permiten obtener un conocimiento directo tanto del funcionamiento como de las exigencias de los puestos de trabajo, ya sea observando, registrando ó anotando en el mismo lugar de trabajo todas y cada una de las actividades que ejecuta el empleado con la finalidad de recabar información.

Los métodos que más se utilizan en el análisis y descripción de puestos son los siguiente:

- a) “ Interrogativo
- b) De observación
- c) Mixto”⁴⁸

3. 6. 1 MÉTODO INTERROGATIVO

“Es aquel en el que los propios responsables de cada puesto, describen de forma verbal ó escrita al analista las tareas ó funciones que realizan, incluyendo también las responsabilidades y condiciones requeridas para llevar acabo su trabajo.

Dentro de este tipo de método se utilizan las técnicas:

- a) Cuestionario: Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya preguntas previamente diseñadas con el objetivo de identificar las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en cada puesto de trabajo.”⁴⁹

⁴⁷ Ibidem,Pág.50.

⁴⁸ Ibidem,Pag.51.

⁴⁹ Ibidem,Pag 72.

Ventajas:

- 👍 Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta ó secuencialmente, de esta manera se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

- 👍 Este método es el más económico.

- 👍 También es el que mas personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez.

- 👍 Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- 👎 No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

- 👎 Exige que se planee y se elabore con cuidado.

- 👎 Tiende a ser superficial ó distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

- b) “Entrevista: Consiste en obtener información acerca de las actividades ó funciones de un puesto de trabajo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante del puesto ó su jefe directo.”⁵⁰

Ventajas:

- 👍 Los datos referentes a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- 👍 Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- 👍 Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- 👍 Puede aplicarse a cualquier tipo ó nivel de puesto.

Desventajas:

- 👎 Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- 👎 Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- 👎 Se pierde demasiado tiempo si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- 👎 Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

⁵⁰ Ibidem, Pág.74.

3.6.2 MÉTODO DE OBSERVACIÓN

“Es esencialmente aquel que capta directamente por medio de la vista lo que el responsable del puesto esta realizando en cada momento al ejecutar su trabajo.

Este método se ejecuta a través de la técnica de la observación directa, la cual consiste en que el analista observa al ocupante del puesto en pleno ejercicio de sus funciones, anotando los datos claves de sus movimientos sin interrumpir la labor del titular del puesto.”⁵¹

Ventajas:

- 👍 Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos).
- 👍 No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- 👍 Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- 👍 Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis y descripción de puestos (qué hace, con que lo hace, cómo lo hace.)

Desventajas:

- 👎 Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- 👎 La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- 👎 No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

⁵¹ *Ibidem*, Pág. 77.

3.6.3 MÉTODO MIXTO

“Método que se utiliza para reducir al máximo las desventajas de los métodos anteriores, a través de la combinación de los mismos para conseguir una mayor garantía del estudio del puesto.”⁵²

Este método es la combinación de las técnicas de los dos anteriores, se recomienda utilizarlo para obtener una mayor fiabilidad y validez del estudio del puesto.

Las combinaciones mas frecuentes son:

- 1.- “El uso del cuestionario que debe contestar el jefe y/o los responsables del puesto, combinados con la observación.
- 2.- El empleo o aplicación simultanea de la entrevista con la observación, aunque mas costoso por el tiempo que se invierte en su aplicación.
- 3.- El uso del cuestionario que debe contestar el encargado y/o los responsables del puesto, combinando con la posterior entrevista practicada con cada uno de ellos.
- 4.- El uso combinado del cuestionario, de la observación y de la entrevista, resulta ser normalmente el más completo y utilizado. En este caso, la aplicación del cuestionario precede a la observación y a la entrevista que se realizan, posteriormente.”⁵³

⁵² Ibidem, Pág. 97.

⁵³ Ibidem, Pág.98.

3.7 APLICACIONES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Son variadas las aplicaciones que se pueden derivar de un análisis y descripción de puestos. En el siguiente esquema, mostramos algunas de ellas:



La información que proporciona un análisis y descripción de puestos es de gran importancia, ya que esta se requiere tanto para obtener la información relevante de cualquier puesto de trabajo, así como también para llevar a cabo diferentes actividades que se realizan en el departamento de recursos humanos, puesto que constituye la base para la correcta elaboración y aplicación de las actividades antes mencionadas.

3.8 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las aportaciones que brinda el análisis y descripción de puestos se pueden transformar en beneficios para la empresa, los trabajadores, los supervisores y el departamento de personal, mismos que mencionamos a continuación:

PARA LA EMPRESA

“Detecta deficiencias ó problemas que puede tener la organización.

Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.

Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo.

Delimita las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

Permite establecer los niveles jerárquicos.

PARA LOS SUPERVISORES

Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.

Evita interferencia en las líneas de mando.

Facilita al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar sobre ascensos.

PARA EL TRABAJADOR

Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.

Impide que invada las actividades de otro trabajador.

Señala las fallas o aciertos del trabajador.

Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Facilita la conducción de entrevistas.

Permite calificar los méritos del trabajador, y comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.

Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado con forme sus aptitudes y actitudes.

Ayuda a establecer programas adecuados de capacitación y desarrollo.”⁵⁴

⁵⁴ op. cit. RODRIGUÉZ Valencia Joaquín. Pág.165.



INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Capítulo 4

4.1 ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El éxito que tenga una organización al integrar adecuadamente su personal será un factor determinante para tener mayor eficiencia en todas sus actividades, por tal motivo, la dotación de personal para cada una de las áreas existentes deberá ser sometida a cada una de las etapas del proceso de integración de los recursos humanos, con el fin de obtener a las personas idóneas para cada puesto.

Las etapas del proceso de integración de los recursos humanos son cinco:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Contratación.
- d) Inducción.
- e) Capacitación y desarrollo.

A continuación, detallamos cada una de las etapas anteriores.

4.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

4.2.1 CONCEPTO

Según William Wherther, el reclutamiento es “El proceso de localizar e invitar a candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes.”

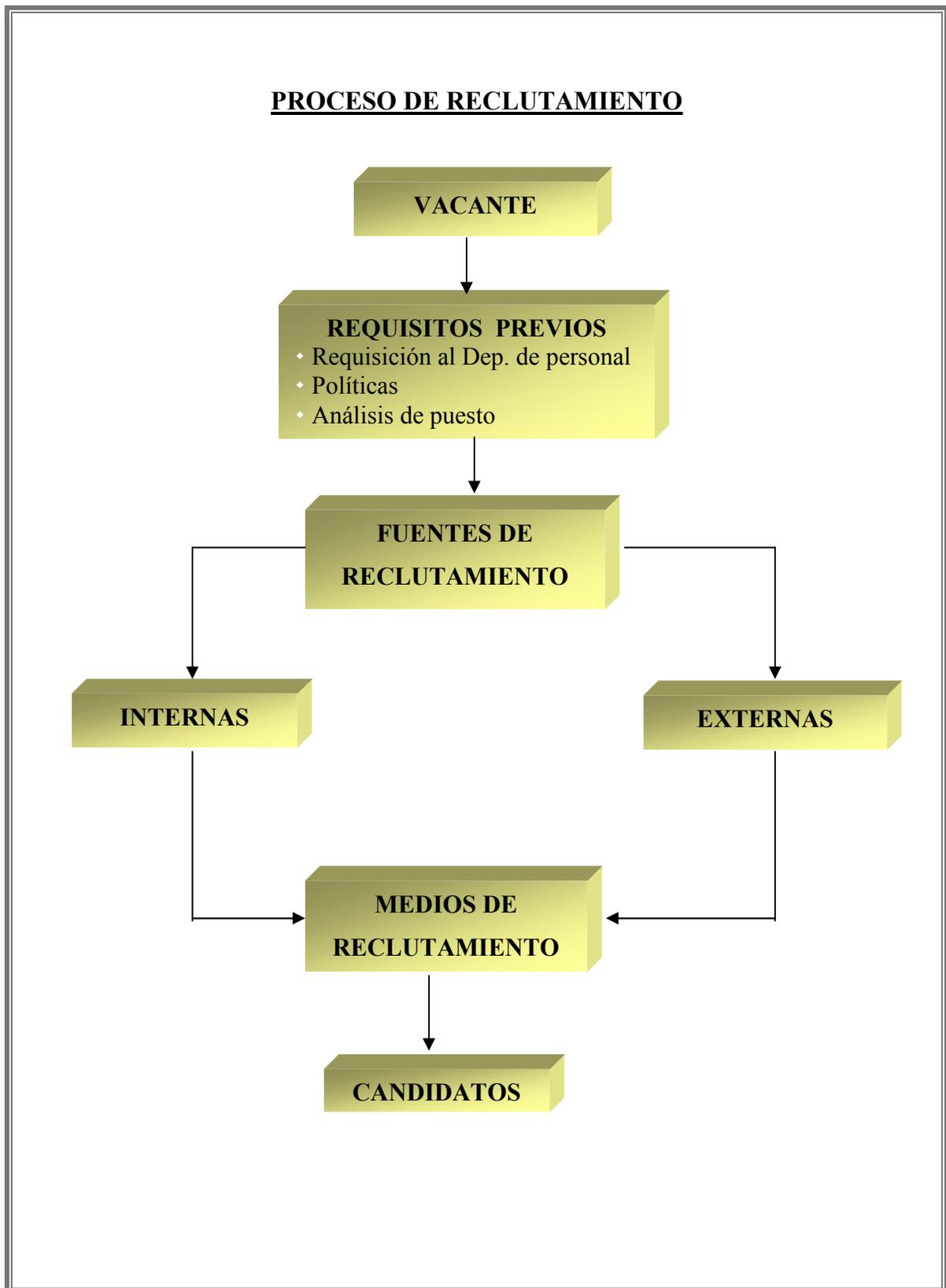
Para Idalberto Chiavenato, el reclutamiento es “Un conjunto de procedimientos que tienden atraer candidatos potenciales calificados capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”

Alfredo Guth, menciona que el reclutamiento es “El proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo de manera oportuna, que posteriormente concursan en el proceso de selección.”

Examinando los conceptos anteriores, podemos decir que el reclutamiento es el proceso que utiliza una organización para atraer candidatos capaces de desempeñar un puesto vacante.

4.2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento comienza cuando existe un puesto vacante que puede ser por nueva creación, por alguna promoción interna ó bien por alguna baja. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben de existir requisitos previos como son: una requisición, la información que brinda el documento del análisis del puesto y las políticas de la organización que deben ser tomadas en cuenta durante el proceso, además de las fuentes y los medios de reclutamiento tal como lo presentamos en el siguiente esquema:



4.2.2.1 VACANTE

Cargo ó puesto dentro de la organización que queda provisionalmente sin personal que lo desempeñe, es decir, no esta ocupado por nadie.

4.2.2.2 REQUISITOS PREVIOS

“Son los requisitos que debe contemplar el departamento de recursos humanos para iniciar la búsqueda de candidatos para los puestos vacantes.

- a) Requisición ó solicitud al departamento de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.”⁵⁵

4.2.2.2.1 Requisición ó solicitud al departamento de personal

Es un documento que envía el departamento solicitante al jefe del departamento de recursos humanos, con el propósito de que se le suministre al personal necesario para sus puestos vacantes.ⁱ

4.2.2.2.2 Políticas de personal

Son los lineamientos establecidos por la organización que debe tomar en cuenta el departamento de personal para el proceso de reclutamiento de vacantes.

4.2.2.2.3 Análisis del puesto

Es el material de apoyo que utiliza el departamento de recursos humanos para saber cual es el perfil de puesto adecuado para cada vacante, es decir, las características que deben tener los candidatos a ingresar a los puestos vacantes de la organización.

⁵⁵Ibidem. Pág. 121.

ⁱ Anexo

4.2.2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los lugares en donde podemos encontrar a las personas que tienen posibilidades de ser candidatos para ocupar un puesto vacante en la organización.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas y las externas, de las cuales la empresa deberá decidir cuál de ellas utilizará para su proceso de reclutamiento.

4.2.2.3.1 Fuentes internas

“Son las oportunidades que se presentan para contratar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- ✎ Los trabajadores de la propia organización.
- ✎ Contactos con sindicatos.
- ✎ Los familiares ó personas recomendadas por los trabajadores.”⁵⁶

Ventajas de las fuentes internas

- 👍 Promueven el interés del trabajador
- 👍 Permiten aumentar el grado de lealtad.
- 👍 Los costos son menores.
- 👍 Permite colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo al grado de sus actitudes y aptitudes.

Desventajas de las fuentes internas

- 👎 Posibles envidias de compañeros
- 👎 Posible desorden por parte de los trabajadores
- 👎 Se pueden fomentar rencores en contra de la empresa.

⁵⁶ Ibidem. Pág.124.

4.2.2.3.2 Fuentes externas

“Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas del reclutamiento, estas son representadas por:”⁵⁷

-  Bolsas de trabajo.
-  Oficinas de colocación.
-  Otros empleos.
-  El público en general.

Ventajas de las fuentes externas.

-  Proporciona personal no viciado dentro del entorno de la organización.
-  Puede reducir costos de capacitación.
-  Pueden proporcionar personal con nuevas ideas que pudren ser benéficas para las utilidades de la organización

Desventajas de las fuentes externas.

-  La familiarización puede ser lenta en los procesos de operación.
-  Limita las posibles promociones de ascenso del personal.
-  Su costo es más elevado.

⁵⁷ Ibidem. Pág.124.

4.2.2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son los medios por los cuales se emite el mensaje al público de que existe una vacante, para así atraer candidatos a la organización con posibilidades de ocuparla.

En la actualidad, contamos con una amplia gama de estos medios, los principales por su uso y efectividad son:

- La requisición del personal al sindicato.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Medios electrónicos (Internet)
- La televisión ó radio
- Folletos y boletines.

“Otros medios que puede utilizar la empresa como medios de reclutamiento pueden ser:”⁵⁸

- Colocando anuncios en la entrada de la empresa.
- Recibiendo visitas de alumnos, sobre todo a nivel pasantes.
- Permitir realizar en la empresa prácticas profesionales.
- Con conferencias sobre la empresa en universidades.
- Dando bonos a los empleados que consigan buenos candidatos.
- Recurriendo a ex - empleados.
- Auxiliándose de sucursales de la empresa.

⁵⁸ OROZCO R, Jorge Enrique. (1990).“ Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal”. México: Coparmex, .3ª. Edición. Pág.82.

4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

4.3.1 CONCEPTO

Para Alfredo Guth, la selección de personal es “ El proceso mediante el cual las características y cualidades personales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en la organización.”

Idalberto Chiavenato, menciona que la selección es “El proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, que permita la realización de un puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades.

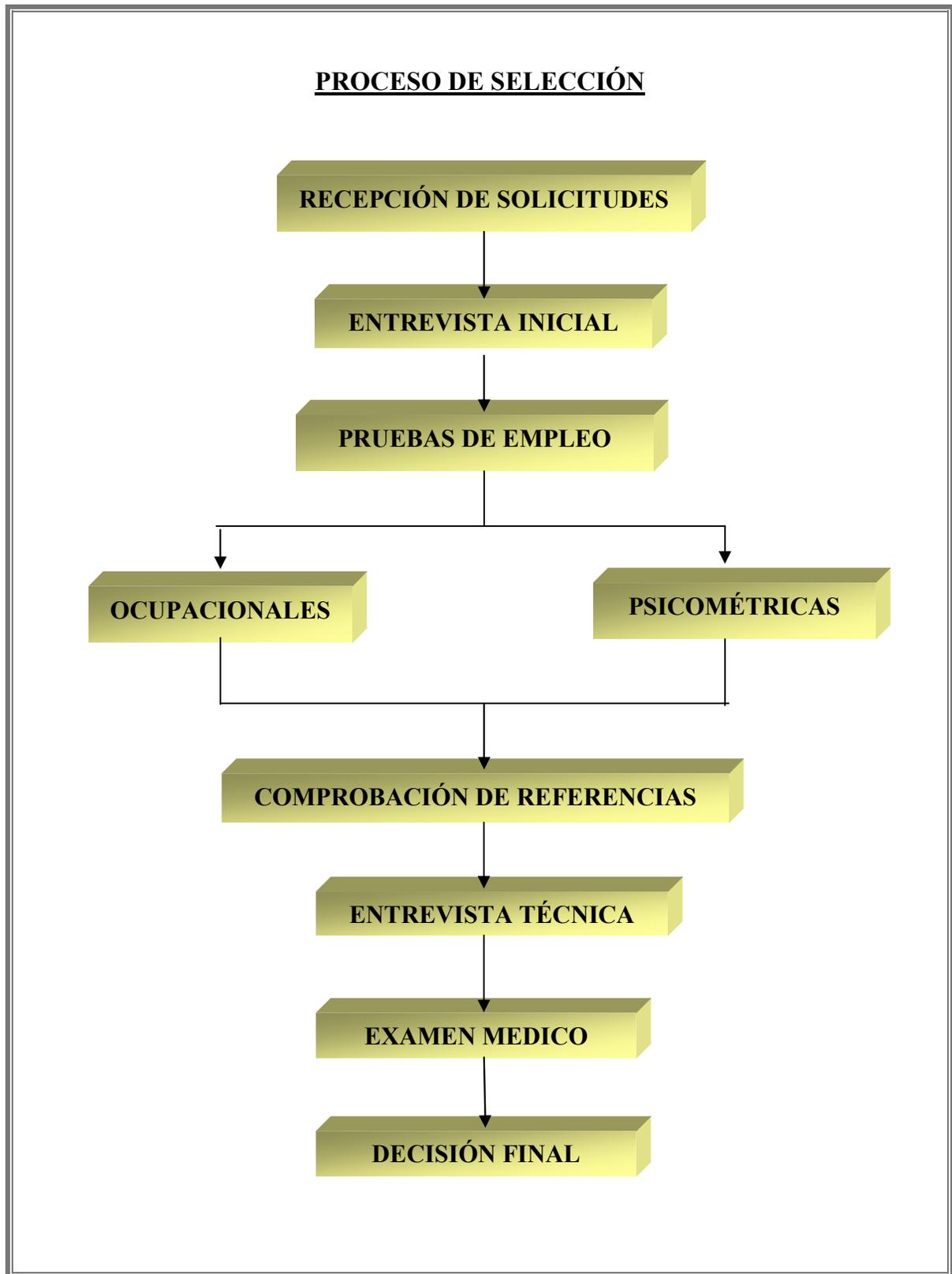
Por su parte William Werther, indica que la selección es “Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se debería contratar.”

Finalmente, concluimos que la selección de personal es el proceso por medio del cual se escoge de entre los distintos candidatos al más apto para cubrir el puesto vacante.

4.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se constituye un grupo de solicitantes con el perfil que se busca por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal que consiste en elegir a un candidato de entre varios con el fin de ocupar el puesto vacante, esto se hace mediante una serie de etapas con la finalidad de que al concluir dicho proceso sea escogida la persona idónea.

De acuerdo a lo anterior, hemos propuesto el siguiente esquema:



4.3.2.1 RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

La recepción de solicitudes es el primer paso del proceso de selección, esta es de vital importancia ya que se está recibiendo a los posibles candidatos que pueden ocupar un lugar dentro de la organización, por tal motivo, para su realización se deben planear previamente los siguientes aspectos:

1.- Buenas condiciones ambientales del lugar de la recepción, es decir, debe ser un lugar limpio, cordial, bien iluminado, con buena ventilación y sobretodo cómodo., además debe inspirar confianza a los candidatos.

2.- Horarios adecuados, es decir que las citas para con los candidatos deben ser en horarios flexibles, además de que el tiempo de espera para cualquier puesto tiene que ser preferentemente lo mas corto posible, pero no por eso dejar de ser sustancioso para recabar la información que se necesita.

Por otro lado, el objetivo principal de la realización de la recepción es la obtención de las solicitudes ó currículo vitae de cada candidato que asista a ella, por lo que “la manera en que se maneje esta recepción será la base sobre la cual comience a formarse la opinión de los candidatos con respecto a la organización.”⁵⁹, ⁱⁱ, ⁱⁱⁱ

4.3.2.2 ENTREVISTA INICIAL

Es una entrevista que se les realiza a los candidatos con la cual, se pretende conocer de manera general su apariencia física, su expresividad corporal y facilidad de palabra, además de que se busca ampliar la información proporcionada en la solicitud de empleo, así como también proporcionarle datos al solicitante sobre el puesto ofrecido como el salario, las prestaciones etc.

⁵⁹ Idem. Pág. 129.

ⁱⁱ Anexo

ⁱⁱⁱ Anexo

4.3.2.3 PRUEBAS DE EMPLEO

De acuerdo con el autor Alfredo Guth, estas pruebas son instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto vacante, estas pruebas pueden ser:

“Ocupacionales: Se realizan para conocer el grado de conocimientos teóricos y prácticos ó habilidades reales que poseen los candidatos.

Psicométricas: Se realizan para obtener información sobre la capacidad intelectual y emocional de los candidatos.”⁶⁰

4.3.2.4 COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS

Suele realizarse esta comprobación de referencias para conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista inicial, así como los proporcionados por las referencias dadas y trabajos anteriores.

“Generalmente se comprueban referencias de cinco tipos:

- a) Laborales.
- b) Personales.
- c) Académicas.
- d) Penales.
- e) Situación económica.”⁶¹

⁶⁰ GUNTH Aguirre, Alfredo.(1994).“Reclutamiento, selección e integración de los recursos humanos”. México: Trillas. Pág.48.

⁶¹ Idem, Pág. 96.

4.3.2.5 ENTREVISTA TÉCNICA

Es una conversación que tiene el gerente del área del puesto vacante con los candidatos enviados por el departamento de personal, con la finalidad de obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si este tiene las características necesarias y el deseo de poder desarrollar el puesto vacante.

4.3.2.6 EXAMEN MÉDICO

Frecuentemente los exámenes médicos constituyen la siguiente fase del proceso de selección, este se requiere por diversas razones:

- a) Confirmar que el solicitante apruebe los requerimientos físicos del puesto.
- b) Detectar enfermedades transmisibles cuyo padecimiento debe ser notificado de inmediato al departamento de personal.
- c) Evitar que los aspirantes con problemas de salud ó que estén propensos a tenerlos, realicen actividades que podrían ser perjudiciales para ellos mismos y/o para la organización.

Cabe mencionar que en la actualidad además de los exámenes médicos, algunas organizaciones realizan exámenes mentales, con la finalidad de detectar el estado de salud mental de los candidatos.

4.3.2.7 DECISIÓN FINAL

Una vez que los procesos de reclutamiento y selección se terminan, hay que tomar la decisión de contratar a un candidato, esta decisión deberá de tomarse objetivamente y estar basada en todos los resultados obtenidos durante los procesos.

4.4 CONTRATACIÓN

4.4.1 CONCEPTO

Jorge Enrique Orozco nos menciona que la contratación es “El proceso mediante el cual se formaliza legalmente las futuras relaciones de trabajo para garantizar los intereses y derechos tanto del trabajador como de la organización.”

El contrato es un documento básico que regula las relaciones entre el sindicato, la administración y los trabajadores.

Rafael de Pina Vara nos dice que la contratación es “El acto bilateral que se constituye por el acuerdo de voluntades de dos personas, y que produce ciertas consecuencias jurídicas (creación y transmisión de derechos y obligaciones) debido a una norma de derecho.”

De acuerdo a lo anterior, determinamos que la contratación es una formalidad con apego a la ley, la cual marca la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la organización.

4.4.2 MARCO LEGAL

Toda ley emana de la constitución política de los estados unidos mexicanos. El artículo que hace referencia a las relaciones de trabajo y previsión social es el artículo 123, el cual menciona textualmente: Toda persona tiene derecho a trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo con forme a la ley.

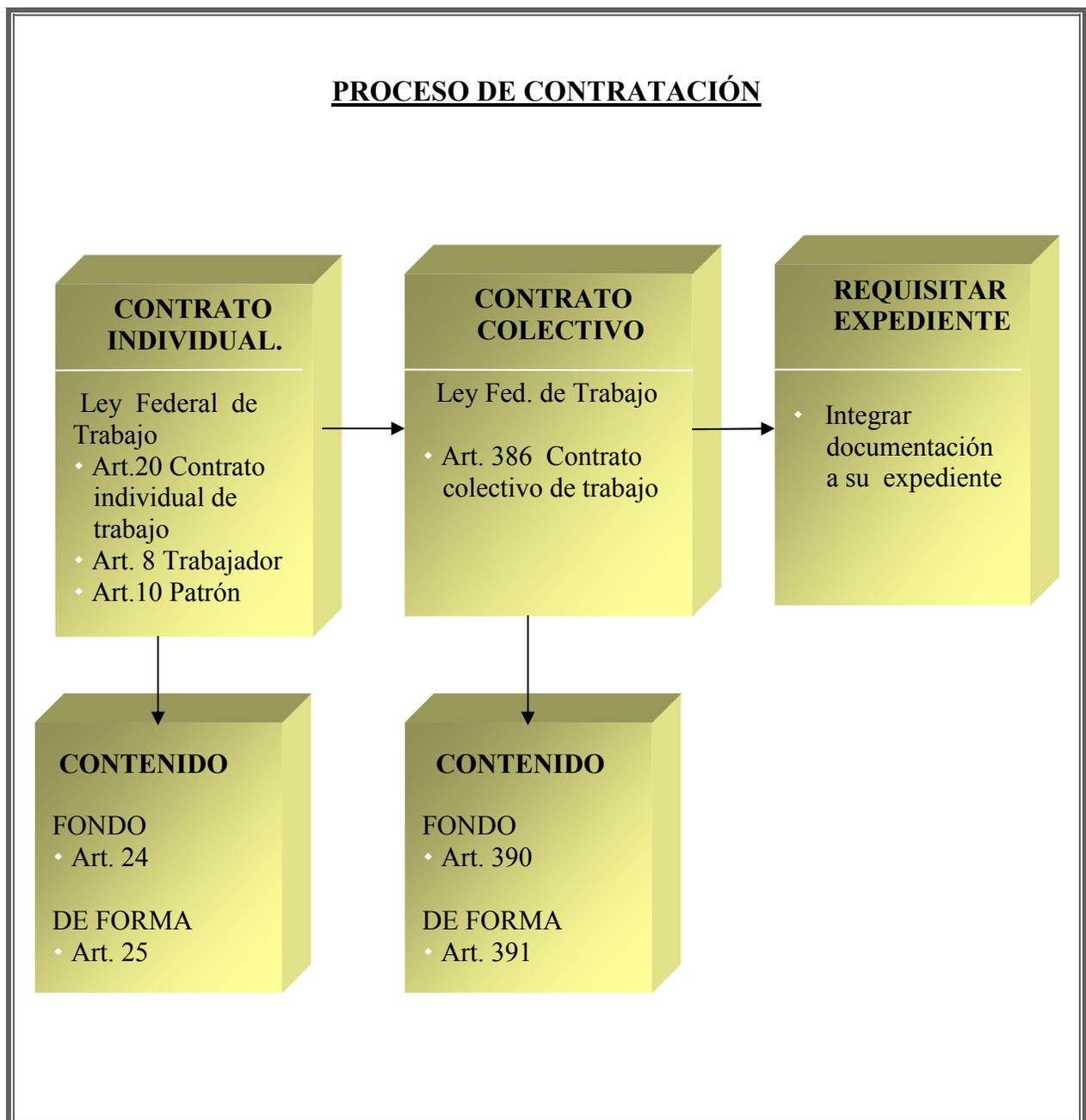
Particularmente, la Ley Federal del trabajo es la que regula toda relación de trabajo entre el patrón y el trabajador

4.4.3 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Una vez pasadas las etapas de reclutamiento y selección, el candidato puede ser contratado.

El proceso de contratación considera disposiciones legales para la decisión de contratar personal en una organización.

De acuerdo a dichas disposiciones legales contemplamos el siguiente proceso:



4.4.3.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El Art. 20 de la LFT, define al contrato individual de trabajo como: Aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

De acuerdo al Art. 24 de la LFT, este contrato deberá contener la siguiente información de fondo:

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Serán dos ejemplares por lo menos, de los cuales quedara uno en poder de cada parte.

De acuerdo al Art. 25 de la LFT, este contrato deberá contener la información de forma:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra ó tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio ó servicios que deben prestarse.
- IV. El lugar ó lugares donde deba de presentarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada y la forma y el monto del salario.
- VI. El día y el lugar de pago del salario.
- VII. La indicación de que el trabajador será capacitado ó adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos ó que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.
- VIII. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

El Art. 8 de la LFT, define al trabajador como: La persona física que presta a otra física ó moral, un trabajo personal subordinado.

Se entiende que el trabajador es la persona física que ofrece una actividad humana, intelectual ó material, y que cambio de este servicio será remunerado de acuerdo con lo establecido por las partes, además de estar reglamentado por un marco jurídico.

El Art. 10 de la LFT, especifica al patrón como: La persona física ó moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

4.4.3.2 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

El Art. 386 de la LFT, define al contrato colectivo de trabajo como: El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentar el trabajo en una o más empresas ó establecimientos.

De acuerdo al Art. 390 de la LFT, este contrato deberá contener la información de fondo:

Debe celebrarse por escrito bajo la pena de nulidad. Será por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la junta de conciliación y arbitraje o en la junta federal ó local de conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la junta federal ó local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efecto desde la fecha y hora de presentación del documento salvo que las partes hubiesen convenido una fecha distinta.

En el Art. 391 se establece que este tipo de contrato, debe de contener la siguiente información de forma :

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes.
- II. Las empresa y establecimientos que abarque.
- III. Su duración ó la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- IV. Las jornadas de trabajo.
- V. Los días de descanso y vacaciones.
- VI. El monto de los salarios.
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación ó adiestramiento de los trabajadores en la empresa ó establecimiento que comprenda.
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación ó adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa ó establecimiento.
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.”

4.4.3.3 REQUISITAR EL EXPEDIENTE

Se refiere a que se debe formar un expediente del nuevo empleado de la organización, a fin de contar con un respaldo de información de la persona contratada, además de que también sería útil en cualquier situación denunciante que el trabajador pueda formular en el futuro.

“El responsable de mantener este registro es el departamento de recursos humanos quien debe de integrar la siguiente documentación:

- Solicitud de empleo ó currículo vital.
- Comprobante de la entrevista, pruebas y examen medico.
- Resultados de exámenes.
- Aviso de autorización de ingresos con las firmas de conformidad correspondientes.
- Reglamento interior de trabajo firmado en cada una de las hojas.
- Contrato individual de trabajo.
- Aviso de alta en el IMSS ó ISSSTE, según sea el caso.
- Hoja de inscripción ante el registro federal de causantes (primer empleo)”⁶²

Documentos acumulados por el trabajador, es decir, los documentos que el trabajador tendrá que proporcionar al departamento de personal para la integración de su expediente como:

- ✎ Acta de nacimiento.
- ✎ Acta de matrimonio.
- ✎ Certificados de estudios.
- ✎ Antecedentes no penales.
- ✎ Fotografías.
- ✎ Fotostáticas de la credencial de elector, afiliación del IMSS ó ISSSTE, RFC, licencia de manejo.
- ✎ CURP.

⁶² Ídem. Pág. 283.

4.5 INDUCCIÓN

4.5.1 CONCEPTO

Sánchez Barriga, define a la inducción como “ El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.”

Sherman Bohlander, dice que es “ El proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.”

Sikula, la menciona como “ La orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.”

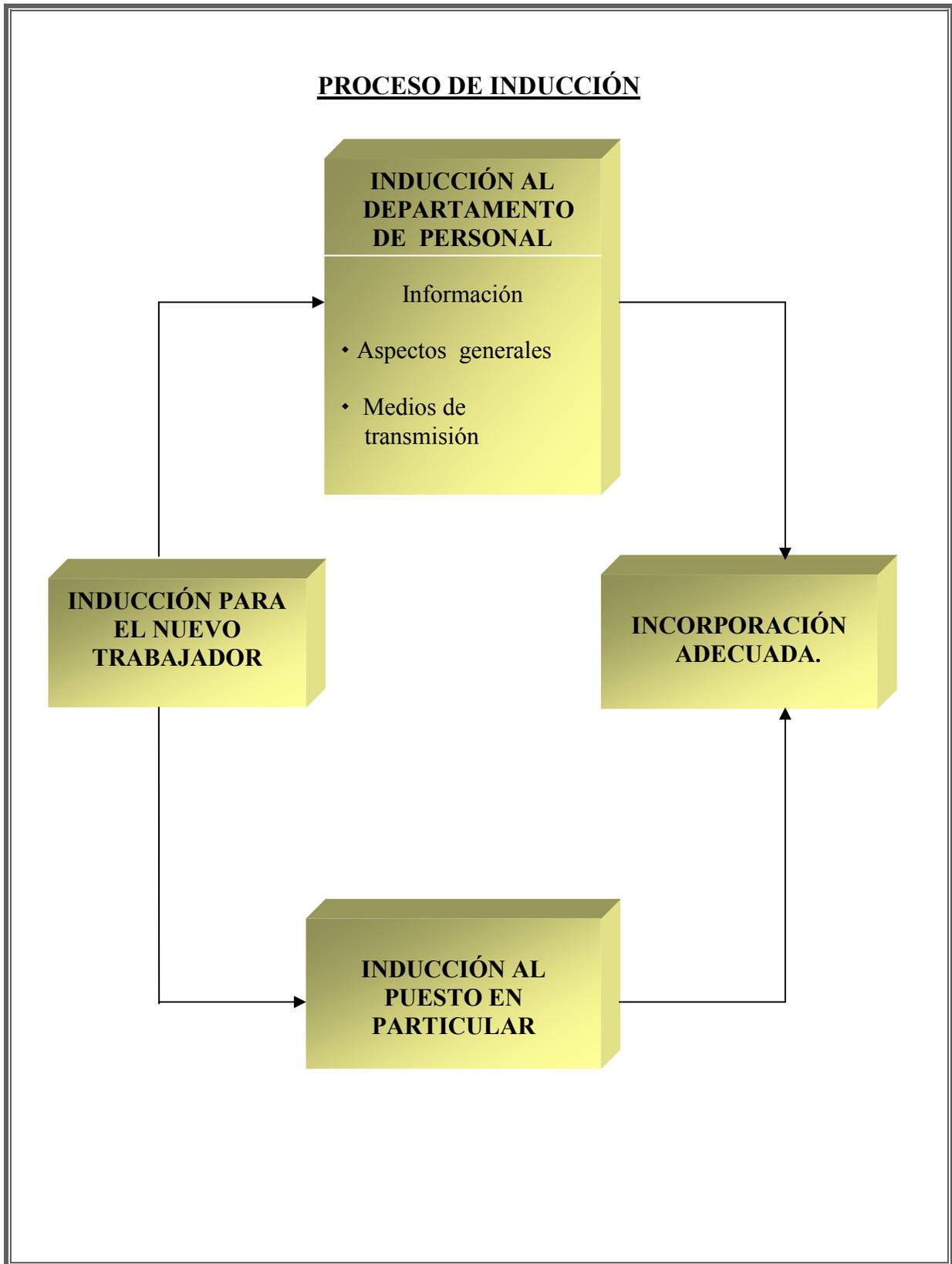
De los anteriores conceptos, deducimos que la inducción es un conjunto de actividades, que de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, con relación a la organización en general y en particular a las funciones del puesto que desarrollara.

4.5.2 PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción es aquel en donde el nuevo trabajador es adaptado lo mas rápido y eficazmente posible a la organización. Este proceso incluye dos etapas:

- a) Inducción al departamento de personal.
- b) Inducción al puesto en particular.

Considerando estas dos etapas, mostramos el siguiente esquema del proceso de inducción:



4.5.2.1 INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El departamento de personal es el primero en darle información introductoria acerca de cómo funciona la empresa al nuevo trabajador, esta información puede ser de carácter general como:

- Historia de la empresa, misión, visión y políticas generales.
- Indicaciones sobre lo que hay que hacer y lo que hay que evitar.
- Las prestaciones que la empresa proporciona.

El departamento de personal elabora un plan de inducción para los nuevos empleados, para ello se apoya de distintos medios para transmitir la información, estos pueden ser:

- Conferencias.
- Películas.
- Proyectores de transferencias ó cañón.
- Recorrido físico por la empresa ó por medio de la red.

El uso de los medios ya mencionados, varía de acuerdo a los recursos con que cuente la empresa y el tipo de información que se desea transmitir.

4.5.2.2 INDUCCIÓN AL PUESTO EN PARTICULAR

Una vez que el nuevo trabajador haya recibido la información introductoria sobre la organización por parte del departamento de recursos humanos, deberá ser llevado con su jefe inmediato el cual tiene las siguientes obligaciones:

- Presentar al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo.
- Explicar en que consiste el trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto entregándole una copia para que la lea a detalle.
- Mostrarle los sitios generales como: abastecimiento de materiales, reloj checador, lugar de cobro, comedor, etc.

Una vez que el empleado haya pasado por estas dos etapas de la inducción, logrará una incorporación adecuada, además de una adaptación efectiva en la empresa, que le permitirá desarrollarse con mayor facilidad tanto en su puesto de trabajo como en toda la organización.

4.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

4.6.1 CONCEPTOS

Byars Rue

CAPACITACIÓN

Es el proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de una organización.

DESARROLLO

Es el proceso destinado a aumentar la calidad del personal gerencial, presente y futuro de una organización.

Terry Franklin

CAPACITACIÓN

Proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

DESARROLLO

Es la aplicación de esfuerzos planeados para ayudar al mejoramiento del personal directivo y así se puedan lograr con más efectividad los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, describimos lo que para nosotros es capacitación y desarrollo.

Capacitación: Es un proceso que se requiere a nivel operativo, ya que proporciona aprendizaje a los individuos y generalmente es a corto plazo.

Desarrollo: Es un proceso que generalmente es a largo plazo y se ocupa de incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de personalidad que se consideran esenciales para el desarrollo de asignaciones a nivel administrativo y gerencial.

4.6.2 DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Dimensión del aprendizaje	Capacitación	Desarrollo
Quien?	No administradores	Administradores
Qué?	Operaciones técnicas y mecánicas	Ideas teóricas y conceptuales
Por qué?	Propósitos específicos relacionados con el trabajo	Conocimientos Generales
Cuándo?	A corto plazo	A largo plazo

Fuente: RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. (2002). "Administración moderna de personal". México: Thomsóm, 6ª. Edición. Pág. 269.

4.6.3 MARCO LEGAL

Artículo 153A LFT:

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad, con forme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153F LFT:

La capacitación ó adiestramiento deberán tener por objeto:

I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III Prevenir riesgos de trabajo.

IV Incrementar la productividad.

V En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

4. 6. 4 TIPOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

“Capacitación para el trabajo: Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción ó retribución dentro de la misma organización.

- a) Capacitación de preingreso: Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- b) Capacitación de inducción: Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, los planes , los objetivos y las políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- c) Capacitación promocional: Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

Capacitación en el trabajo: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de objetivos organizacionales.

- a) Adiestramiento: Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- b) Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática a través del cual, las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Desarrollo: Comprende la formación integral del individuo y específicamente las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.”⁶³

⁶³ op.cit. Rodríguez valencia Pág. 218 y 219.

- a) “Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas acabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- b) Integración de la personalidad: La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y hacia su grupo de trabajo.
- c) Actividades recreativas y culturales: Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual artística.”⁶⁴

4. 6. 5 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El proceso de capacitación y desarrollo consta de una serie de etapas que hacen posible que los individuos adquieran habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas a los puestos de trabajo que desempeñan dentro de las organizaciones.

Considerando lo anterior, diseñamos el siguiente proceso:



⁶⁴ Idem. Pág.220.

4.6.5.1 PLANEACIÓN

Es la primera etapa de este proceso en la cual se determina el que hacer, é implica la determinación de las necesidades tanto de la capacitación para el nivel operativo como del desarrollo a nivel gerencial y administrativo.

“La determinación de necesidades: Se refiere a determinar cuales son las actividades que desempeña un individuo ó grupo y para las cuales se requiere un mayor aprendizaje para aumentar su productividad.”⁶⁵

Esta determinación de necesidades implica cuatro pasos básicos :

- a) “Establecer en que áreas se necesita la capacitación ó el desarrollo para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quienes son los individuos que necesitan capacitación.
- c) Determinar en que cantidad se requiere que el individuo domine su especialidad
- d) Determinar cuando y en que orden serán capacitados según las prioridades y recursos
- e) con los que cuenta la empresa.”⁶⁶

4.6.5.2 ORGANIZACIÓN

Es la segunda etapa del proceso, en la cual se elabora un programa que organiza los elementos didácticos, tecnológicos y humanos, de manera que se adquieran nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

“El programa ya sea de capacitación o de desarrollo inicia contemplando los resultados de la determinación de las necesidades, posteriormente se establecen los objetivos, se estructura su contenido, se diseñan las actividades didácticas, se determinan los materiales de apoyo y se establece la forma de evaluación.”⁶⁷

⁶⁵ Ibidem. Pág. 37

⁶⁶ GRADOS, Jaime. (1999).” Capacitación y desarrollo de personal”. México: Trillas. Pág. 35 y 36.

⁶⁷ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. (1995).“Administración de la capacitación”. México: Mc Graw Hill. Pág. 81.

4.6.5.3 EJECUCIÓN

Es la tercera etapa, en la cual se materializan los objetivos previos es decir, es la puesta en marcha del plan, la realización del programa establecido con determinados métodos o técnicas y si se requiere algún material de apoyo.

Durante todo el desarrollo del programa deben cuidarse los detalles de cada curso, taller ó instrucción planeada, es decir, se debe tener especial cuidado de que los cursos no sean interrumpidos y de que sus tiempos sean respetados.

4.6.5.4 EVALUACIÓN

“Es la etapa final del proceso que nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos.”⁶⁸

En general, pensamos que la evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambio de conductas y actitudes.

Los datos obtenidos de la evaluación constituyen la base de la retroalimentación que se requiere para mejorar y ajustar los programas futuros.

⁶⁸ Idem. Pág.102.



TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE CARGA

Capítulo 5

5.1 ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE CARGA

“La historia del autotransporte camina paralela a los avances de los caminos y al crecimiento de la población, así como también a los avances técnicos y científicos de la ingeniería del transporte.

En 1925 se creó la Comisión Nacional de Caminos y el primero de enero de 1928, la Oficina de Transito de los Caminos Federales, así como la relación con el autotransporte federal para su legal explotación. Dicha oficina, dependía en ese momento del Departamento de Caminos y Puentes de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

En 1959 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se dividió, creándose la hoy llamada Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En 1962 se creó la Dirección General de Transito Federal.

En 1971 cambio su denominación por el de Dirección General de Autotransporte Federal.

Para 1976 ésta contaba con tres Subsecretarías Generales, la de Operaciones, la de Carga y la de Pasaje.

En 1980 la Dirección General de Autotransporte Federal se reestructuró y se crearon la Comisión de Capacitación y Adiestramiento par el autotransporte federal, la Subdirección de Registro y Concesionamiento, la Subdirección de Análisis y Sistemas, la Subdirección de Terminales y la Subdirección de Presupuesto.

En 1993 se crea la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal.⁹⁶

⁹⁶ www.itm.mx

5.2 MARCO LEGAL DEL TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE CARGA

La ley de caminos, puentes y autotransporte federal en su título tercero del autotransporte federal establece el siguiente marco legal .

Artículo 33.- Los servicios de autotransporte federal serán los siguientes:

- I. De pasajeros.
- II. De turismo.
- III. De carga.

Artículo 34.- La prestación de los servicios de autotransporte federal podrá realizarlo el permisionario con vehículos propios ó arrendados, de acuerdo a lo dispuesto en esta ley y sus reglamentos los tratados y acuerdos internacionales sobre la materia y normas oficiales mexicanas.

Artículo 35.- Todos los vehículos de autotransporte de carga, pasaje y turismo que transiten en caminos y puentes de jurisdicción federal, deberán cumplir con la verificación técnica de sus condiciones físicas y mecánicas y obtener la constancia de aprobación correspondiente con la periodicidad y términos que la secretaria establezca en la norma oficial mexicana respectiva.

Artículo 36. Los conductores de vehículos de autotransporte federal deberán obtener y en su caso renovar la licencia federal que expida la secretaria en los términos que establezca el reglamento respectivo.

Artículo 39.- Los vehículos destinados al servicio de autotransporte federal y privado de pasajeros, turismo y carga, deberán cumplir con las condiciones de peso, dimensiones, capacidad y otras especificaciones, así como con los límites de velocidad en los términos que establezcan los reglamentos respectivos. asimismo, están obligados a contar con dispositivos de control gráficos ó electrónicos de velocidad máxima.

Artículo 50.- El permiso de autotransporte de carga autoriza a sus titulares para realizar el autotransporte de cualquier tipo de bienes en todos los caminos de jurisdicción federal.

Tratándose de objetos voluminosos ó de gran peso, se requiere de permiso especial que otorgue la secretaria en los términos de esta ley y los reglamentos respectivos.

Artículo 51.- Las maniobras de carga y descarga y en general las que auxilien y complementen el servicio de autotransporte federal de carga, no requerirán autorización alguna para su prestación, por lo que los usuarios tendrán plena libertad para contratar estos servicios con terceros ó utilizar su propio personal para realizarlo.

Artículo 66.- Los permisionarios de servicios de autotransporte de carga son responsables de las pérdidas y daños que sufran los bienes ó productos que transporten, desde el momento en que reciban la carga hasta que la entreguen a su destinatario, excepto en los siguientes casos:

I. Por vicios propios de los bienes ó productos, ó por embalajes inadecuados;

II. Cuando la carga por su propia naturaleza sufra deterioro ó daño total o parcial;

III. Cuando los bienes se transporten a petición escrita del remitente en vehículos descubiertos, siempre que por la naturaleza de aquellos debiera transportarse en vehículos cerrados ó cubiertos;

IV. Falsas declaraciones ó instrucciones del cargador, del consignatario ó destinatario de los bienes o del titular de la carta de porte.

V. Cuando el usuario del servicio no declare el valor de la mercancía, la responsabilidad quedara limitada a la cantidad equivalente a 15 días de salario mínimo general vigente en el distrito federal, por tonelada o la parte proporcional que corresponda tratándose de embarques de menor peso.

5.3 CLASIFICACION Y CARACTERÍSTICAS DE LOS VEHICULOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE CARGA

CLASE	NOMENCLATURA
CAMIÓN UNITARIO	C
CAMIÓN REMOLQUE	CR
TRACTOCAMIÓN ARTICULADO	TS
TRACTOCAMIÓN DOBLEMENTE ARTICULADO	TSR Y TSS

De acuerdo a la norma oficial mexicana PROY-NOM-012-SCT-2-2003, expedida por la secretaría de comunicaciones y transportes las características de los vehiculos de carga son :

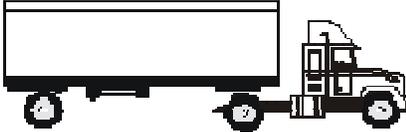
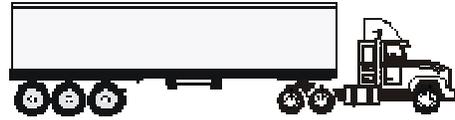
Camión Unitario: Vehículo automotor de seis ó más llantas destinado al transporte de carga con peso bruto vehicular mayor de 4 toneladas.

CAMIÓN UNITARIO			
NOMENCLATURA	NÚMERO DE EJES	NÚMERO DE LLANTAS	CONFIGURACIÓN DEL VEHÍCULO
C2	2	6	
C3	3	8-10	

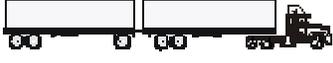
Camión Remolque: Vehículo destinado al transporte de carga constituido por un camión unitario con un remolque, acoplado mediante un mecanismo de articulación.

CAMIÓN – REMOLQUE			
NOMENCLATURA	NÚMERO DE EJES	NÚMERO DE LLANTAS	CONFIGURACIÓN DEL VEHÍCULO
C2-R2	4	14	
C3-R2	5	18	
C2-R3	5	18	
C3-R3	6	22	

Tractocamión Articulado: Vehículo destinado al transporte de carga constituido por un tractocamión y un semiremolque, acoplados por mecanismos de articulación.

TRACTOCAMIÓN ARTICULADO			
NOMENCLATURA	NÚMERO DE EJES	NÚMERO DE LLANTAS	CONFIGURACIÓN DEL VEHÍCULO
T2-S1	3	10	
T2-S2	4	14	
T3-S2	5	18	
T3-S3	6	22	

Tractocamión doblemente Articulado: Vehículo destinado al transporte de carga constituido por un tractocamión, un semirremolque y un remolque, acoplados mediante mecanismos de articulación.

TRACTOCAMIÓN DOBLEMENTE ARTICULADO			
NOMENCLATURA	NÚMERO DE EJES	NÚMERO DE LLANTAS	CONFIGURACIÓN DEL VEHÍCULO
T2-S1-R2	5	18	
T3-S1-R2	6	22	
T3-S2-R2	7	26	
T3-S2-R3	8	30	
T3-S2-R4	9	34	
T3-S3-S2	8	30	



CASO PRÁCTICO

6.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

La empresa (TRANSCOPAR SA. DE CV.) es una organización familiar cien por ciento mexicana que se dedica a brindar el servicio de transporte público federal de carga en general, a partir del año de 1975.

Su fundador es el Sr. Felipe Paredes, quien comenzó como operador de trailer los tres primeros años, posteriormente adquiere un par de camiones mas y empieza a allegarse de clientes y así poco a poco incrementa el trabajo y obtiene mayores ingresos, con los cuales para el año de 1985 comienza a formar una flotilla de autotransportes de carga con la cual continua incrementando el nivel del trabajo y lo que comenzó como un pequeño negocio para 1990 se convierte en una microempresa que opera hasta la fecha dando el servicio tanto a nivel local como foráneo.

Para el año 2000, la empresa se ve beneficiada con el ingreso a ella de dos miembros de la familia: Teresa Paredes quien se hace cargo del área administrativa y su hermano Fernando quien se ocupa del área operativa, ambos hijos del fundador de la organización. Con ello se inicia una nueva etapa para la compañía y se empieza a crear una visión de crecimiento.

Actualmente, la empresa cuenta con 30 empleados y una flotilla integrada por 15 autotransportes de carga de diferentes tipos entre ellos: Camión tipo Trailer y Camión tipo Thortón., además de que se cuenta con una buena gama de clientes de los cuales mencionamos algunos a continuación:

Phillips cerrajería.

Jugos del Valle

Tiendas Coopel

Unirex Co S.A. de C.V.

Tec Mac. S.A de C.V.

Mobiliaria S.A de C.V.

6.2 ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA

En la empresa de transporte público federal de carga (TRASCOPAR S.A. de C.V) no se tienen antecedentes de un análisis y descripción de puestos, ya que a la fecha no se ha tomado en cuenta la importancia que tiene contar con dicho proceso.

6.3 SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa de transporte público federal de carga (TRASCOPAR S.A de C.V) es una empresa familiar que cuenta con 30 empleados y 15 unidades de autotransporte sin embargo, la compañía no cuenta con una aplicación especializada de la administración, por lo que todas las actividades administrativas las realizan de forma empírica, provocando esto, la falta de una buena estructura administrativa, empezando por no contar con una estructura organizacional que ofrezca una definición clara de los niveles jerárquicos, siguiendo con la inexistencia por escrito de la definición clara y concreta de las funciones y actividades que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo, lo que provoca confusión en los empleados, ya que no conocen hasta donde son sus deberes y responsabilidades.

Precisamente la falta de la implementación de estos procedimientos en la organización, se refleja en el momento en que los titulares de los puestos, realizan las actividades que les son indicadas, ya que se genera un descontrol de las operaciones, dando como resultado la duplicidad de funciones y el desperdicio de tiempos.

Además de lo anterior, tampoco se cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

Debido a que la organización se encuentra en constante crecimiento y desarrollo, se ve en la necesidad de evolucionar, contemplando la implementación de procedimientos que le permitan tener una mejor aplicación de sus recursos y coordinación de actividades.

6.4 DIAGNÓSTICO

Después de haber realizado una investigación a través del método mixto (observación, cuestionarios y entrevistas) en la empresa, observamos que no se cuenta con una asignación de funciones para cada puesto de trabajo, por lo que podemos diagnosticar, que es precisamente la falta de esa asignación de funciones lo que provoca la mayoría de los problemas dentro de la organización.

Algunos de los problemas detectados a causa de lo anterior son los siguientes:

- No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que no se cuenta con el personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- No está definida claramente la división del trabajo, ya que se presentan casos en los que empleados de diferentes puestos realizan las mismas actividades, provocando esto una duplicidad de funciones.
- Se presenta una deficiente unidad de dirección ya que no existe una línea jerárquica bien definida y por lo tanto, no existe una unidad de mando, puesto que los empleados reciben órdenes de cualquier jefe de departamento, provocando esto un desconcierto entre los empleados.
- No existe una adecuada comunicación entre los miembros de la organización.

Por todo lo anterior, consideramos necesario realizar la asignación de funciones para cada puesto de trabajo.

6.5 PROPUESTA

Debido a que el personal de la empresa no tiene claras cuales son las funciones que deben desempeñar en sus lugares de trabajo, puesto que no existen por escrito, sino únicamente en forma verbal, proponemos realizar la asignación de las funciones de cada puesto, a través de una análisis y descripción de los mismos, con lo que pretendemos contribuir a lograr una mayor eficiencia en el trabajo de los empleados, de manera tal que cada persona tenga pleno conocimiento de todas y cada una de las actividades y responsabilidades que son inherentes al puesto que desempeñe.

La propuesta estará desarrollada mediante un análisis y descripción de puestos por el método mixto del cual se ha hecho referencia en el anterior capítulo tres.

Esta propuesta se realizara de la siguiente manera:

Se concertará una cita con el gerente general de la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A de C.V.), con la finalidad de solicitarle la aprobación para realizar el proyecto denominado: “Asignación de funciones a través del análisis y descripción de puestos”, aclarándole, que no tendrá ningún costo económico para la empresa, pues la única inversión que se tendrá que realizar será en tiempo por parte de los empleados de la organización.

Una vez obtenida la autorización, se convocará a junta a los gerentes de departamento, con el propósito de explicarles cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización del proyecto, y posteriormente se les dará pleno conocimiento de las acciones a realizar a lo largo del estudio, mismas que mencionamos a continuación.

- Se creará un catálogo de puestos con el cuál se determinará la naturaleza de los mismos .
- Se creará una adecuada estructura organizacional, en la cual se mostrarán los niveles jerárquicos correctos que deben existir en la organización.

- Se realizará el estudio del análisis y descripción de cada puesto, a través del método mixto, mediante la combinación de la observación, cuestionarios y entrevistas.

Para la realización del análisis y descripción de cada puesto se deberá obtener de principio la información referente a la identificación del puesto (nombre, departamento, puesto al que reporta, etc.), prosiguiendo con la información referente a la función ó funciones principales y continuando con la descripción de las actividades específicas realizadas por periodos diarios, periódicos y eventuales.

- Finalmente se obtendrá toda la información referente a las especificaciones de cada puesto cómo requisitos personales, niveles de estudios, habilidades, condiciones ambientales, etc.

Toda esta información se obtendrá por medio de la aplicación de un cuestionario y posteriormente, se verificará a través de las entrevistas y la observación directa.

Una vez recabada la información, se ordenará y analizará con el fin de determinar cuales son las funciones y actividades que debe ser desempeñadas en cada puesto de trabajo para poder hacer su correcta asignación.

Sabiendo cuales son las actividades específicas de cada puesto, se realizará una descripción analítica de cada actividad, con la finalidad de que el empleado conozca cual es el material y equipo adecuado que necesita, además de saber cual es el procedimiento que debe realizar para desempeñarlas.

CATÁLOGO DE PUESTOS

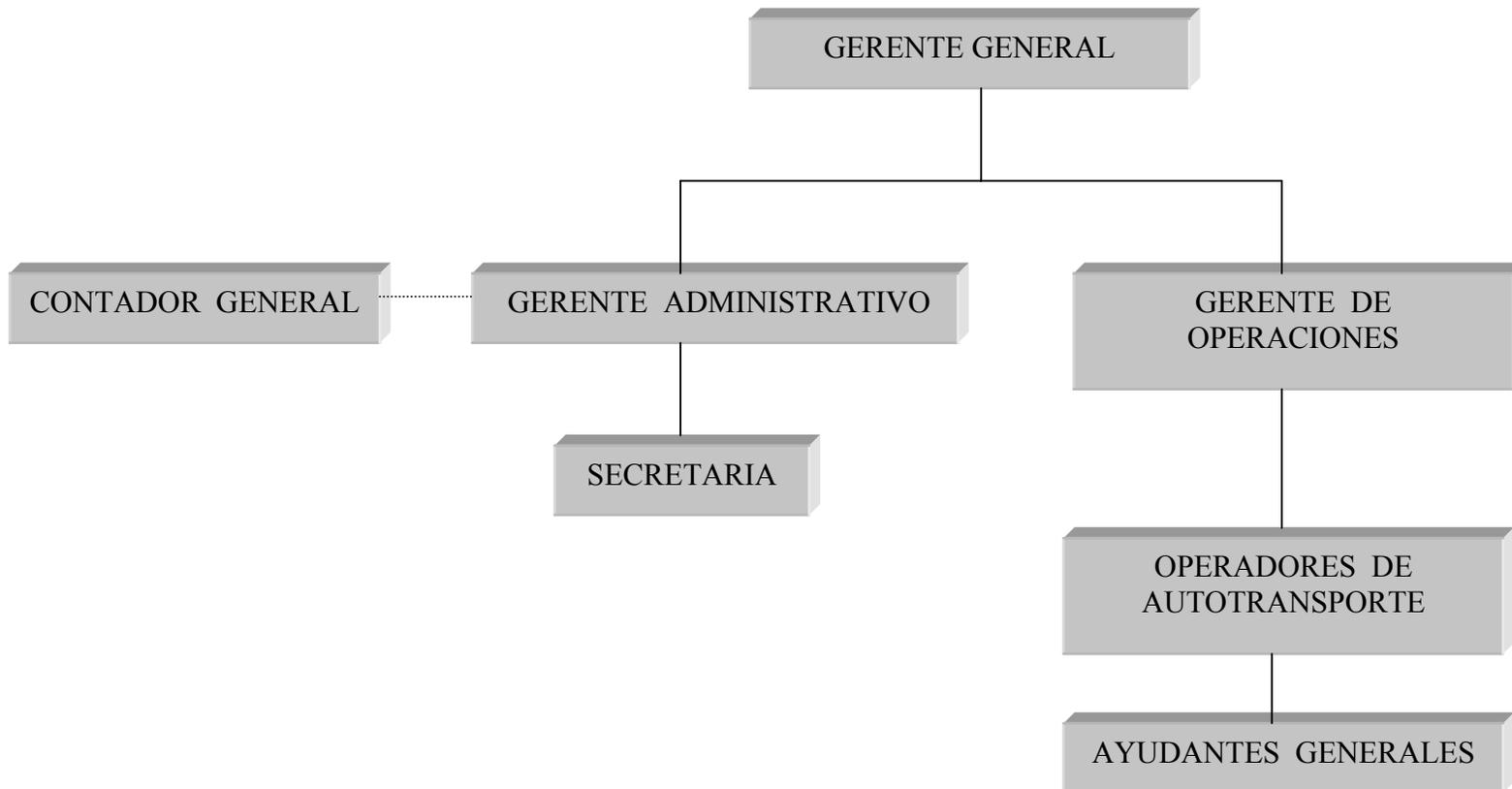
Nombre del puesto	Núm. de ocupantes X puesto	Naturaleza del puesto	Código de identificación
Gerente general	1	Administrativo	1
Gerente administrativo	1	Administrativo	1.1
Gerente de operaciones	1	Administrativo	1.2
Contador	1	Administrativo	1.1.1
Secretaria	1	Administrativo	1.1.2
Operadores	16	Operativo	1.2.1
Ayudantes generales	9	Operativo	1.2.2

ORGANIGRAMA PROPUESTO



TRANSCOPAR, S.A. DE C.V.

SERVICIO PUBLICO FEDERAL
CARGA EN GENERAL



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto :	Código de identificación:
Naturaleza del puesto:	
Área:	
Ubicación física :	
Puesto al que reporta :	
Personal a su cargo :	
No. de ocupantes del puesto:	Fecha de aplicación :

Relación con otros puestos

Internos :	Externos:

Descripción Genérica

Función ó funciones

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:

2. Actividades periódicas:

3. Actividades eventuales:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

a) Edad: de a años

b) Sexo: F M Indistinto

c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto

d) Nivel de estudios:

e) Experiencia:

f) Conocimientos específicos:

g) Facilidad de viajar Si No

h) Horario de trabajo:

2. Habilidades

Altas:

--

Normales:

--

Bajas:

--

3. Esfuerzo

Tipo

a) Mental :

--

b) Físico :

--

4. Responsabilidades

-
-
-
-
-

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena:

Normal:

Mínima:

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos:

Medios:

Bajos:

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (*administrativos*)

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente este cuestionario y conteste hasta el momento de estar seguro del contenido; cualquier duda consultarla con la persona que se lo entregó.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha ____ / ____ / ____

Anote con letra clara los siguiente datos.

Nombre del titular del puesto: _____

Nombre del puesto: _____

Área : _____

Ubicación física : _____

Puesto al que reporta: _____

Anote el nombre de los puestos que dependen directamente de usted:

Especifique con que otros puestos tiene relación, al desempeñar su trabajo:

Internos: _____ Externos: _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Describa en forma general y breve la función ó funciones *principales* que usted desempeña.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

Anote las actividades diarias que realiza en orden de importancia, de mayor a menor.

Actividad No.	Actividades diarias

CUESTIONARIO

Describa aquí todas las actividades que usted realiza en intervalos de tiempo no mayores a un mes.

Actividad No.	Actividades periódicas

Describa aquí las actividades que usted realiza por periodos mayores a un mes.

Actividad No	Actividades eventuales

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

El puesto requiere de determinados requisitos especifique

Edad _____ Facilidad de viajar _____
 Sexo _____ Estado civil _____
 Horario de trabajo _____ hrs.

NIVEL DE ESTUDIOS

Preparatoria
 Carrera técnica ó comercial Especifique _____
 Carrera profesional. Especifique _____

Conocimientos en idiomas : ¿ Cuántos, cuales y en que % ? _____

Ninguno 20 al 40 % _____ 60 al 80 % _____
 0 a 20 % _____ 40 al 60 % _____ 80 al 100 % _____

CUESTIONARIO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Marque con una "X" los conocimientos específicos que se requiere para desempeñar el Puesto

REQUIERE	Si	No	Especifique
Manejo de algún programa específico de computo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Operaciones matemáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Elaboración de reportes y Documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Otros ¿Menciónelos			_____

EXPERIENCIA

¿Cual es el tiempo mínimo requerido de experiencia necesaria para desempeñar el puesto?.

Marque con una "X".

- Ninguna Más de un año
Hasta seis meses ¿ Cuanto ? _____
De seis meses a un año

ESFUERZO FÍSICOS

Marque con una "X" el tipo de esfuerzo físico que se requiere para desempeñar el puesto.

- Esfuerzo físico ligero (manejo de objetos de poco peso).
- Esfuerzo físico mediano (manejo de objetos de peso medianote 10 a 30 Kg.).
- Esfuerzo físico moderadamente grande (manejar objetos pesados de 30 a 50 Kg.).
- Esfuerzo físico extremadamente grande (manejo de objetos muy pesados de más de 50 Kg.).

Mencione el % de esfuerzo físico que realiza en el desempeño de las actividades del puesto.

% _____

CUESTIONARIO

ESFUERZO MENTAL

Marque con una "X" el tipo de esfuerzo mental que se requiere para desempeñar el puesto.

- Atención intensa y bastante concentración.
- Atención regular y concentración regular.
- Atención intensa y concentración regular.
- Atención regular y bastante concentración.

Mencione el % de esfuerzo mental que realiza en el desempeño de las actividades del puesto.

% _____

Determine las condiciones ambientales en las cuales deben ejecutarse las funciones del puesto y señale con una "X".

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO			
Factores	Buena	Normal	Mínima
Limpieza			
Iluminación			
Ruido			
Ventilación			
Otras. ¿Cuáles?			

Mencione con letras, el grado de habilidades que requiere para desarrollar el puesto.

HABILIDADES REQUERIDAS			
Manual		Trabajo en equipo	Memoria inmediata
Verbal		Trabajo bajo presión	Manejo de conflictos
Negociación		Relacionarse con otras personas	Manejo de grupos
Baja = B		Normal = N	Alta = A

CUESTIONARIO

RESPONSABILIDADES

Anote las responsabilidades que tiene con cada uno de los siguientes aspectos al desempeñar su puesto de trabajo

Especifique

Bienes materiales

Tramites ó procesos

Con clientes

Dinero

Otros _____

RIESGOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Marque con la letra correspondiente el grado de riesgo de trabajo al que se expone al desarrollar su puesto

TIPOS DE RIESGOS DE TRABAJO

Caídas		Golpes		Raspaduras	
Cortadas		Quemaduras		Machucaduras	

Altos = A

Medios = M

Bajos = B

OBSERVACIONES GENERALES Utilice este espacio en caso de que quiera agregar algún comentario adición descripción.

ELABORÓ
Nombre y firma

JEFE INMEDIATO
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (*operativo*)

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente este cuestionario y conteste hasta el momento de estar seguro del contenido; cualquier duda consultarla con la persona que se lo entregó.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha ____/____/____

Anote con letra clara los siguientes datos.

Nombre del titular del puesto: _____

Nombre del puesto: _____

Área : _____

Ubicación física : _____

Puesto al que reporta: _____

Anote el nombre de los puestos que dependen directamente de usted:

Especifique con que otros puestos tiene relación, al desempeñar su trabajo:

Internos: _____ Externos: _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Describa en forma general y breve la función o funciones *principales* que usted desempeña.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Anote las actividades diarias que realiza en orden de importancia, de mayor a menor.

Actividad No.	Actividades periódicas

CUESTIONARIO

Describa aquí todas las actividades que usted realiza en intervalos de tiempo no mayores a un mes.

Actividad No.

Actividades periódicas

Describa aquí las actividades que usted realiza por períodos mayores a un mes.

Actividad No.

Actividades periódicas

**LA SIGUIENTE INFORMACIÓN DEBERA SER CONSTESTADA
UNICAMENTE POR EL JEFE INMEDIATO.**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

El puesto requiere de determinados requisitos especifique

Edad _____ Facilidad de viajar _____
Sexo _____ Estado civil _____
Horario de trabajo _____ hrs.

NIVEL DE ESTUDIOS

- Primaria
Secundaria
Carrera técnica ó comercial
Preparatoria

CUESTIONARIO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Marque con una "X" los conocimientos específicos que se requiere para desempeñar el puesto.

REQUIERE	Si	No	Especifique
Manejo de autotransporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Operaciones matemáticas (aritméticas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Elaboración de reportes y Documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Otros ¿Menciónelos			_____

EXPERIENCIA

¿Cual es el tiempo mínimo requerido de experiencia necesaria para desempeñar el puesto?.

Marque con una "X".

- Ninguna Más de un año
Hasta seis meses ¿ Cuanto ? _____
De seis meses a un año

ESFUERZO FÍSICOS

Marque con una "X" el tipo de esfuerzo físico que se requiere para desempeñar el puesto.

- Esfuerzo físico ligero (manejo de objetos de poco peso).
- Esfuerzo físico mediano (manejo de objetos de peso medianote 10 a 30 Kg.).
- Esfuerzo físico moderadamente grande (manejar objetos pesados de 30 a 50 Kg.).
- Esfuerzo físico extremadamente grande (manejo de objetos muy pesados de más de 50 Kg.).

Mencione el % de esfuerzo físico que realiza en el desempeño de las actividades del puesto.

% _____

CUESTIONARIO

ESFUERZO MENTAL

Marque con una "X" el tipo de esfuerzo mental que se requiere para desempeñar el puesto.

- Atención intensa y bastante concentración.
- Atención regular y concentración regular.
- Atención intensa y concentración regular.
- Atención regular y bastante concentración.

Mencione el % de esfuerzo mental que realiza en el desempeño de las actividades del puesto.

% _____

Determine las condiciones ambientales en las cuales deben ejecutarse las funciones del puesto y señale con una "X".

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO			
Factores	Buena	Normal	Mínima
Limpieza			
Iluminación			
Ruido			
Ventilación			
Otras.¿Cuáles?			

Mencione con letras, el grado de habilidades que requiere para desarrollar el puesto.

HABILIDADES REQUERIDAS			
Manual		Cálculos numéricos	Memoria inmediata
Verbal		Trabajo bajo presión	Manejo de conflictos
Negociación		Planeación y organización	Relacionarse con otras personas
Trabajo en equipo			
Baja = B		Normal = N	Alta = A

CUESTIONARIO

RESPONSABILIDADES

Anote las responsabilidades que tiene con cada uno de los siguientes aspectos al desempeñar su puesto de trabajo

Especifique

Bienes materiales _____
Tramites ó procesos _____
Con clientes _____
Dinero _____
Otros _____

RIESGOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Marque con la letra correspondiente el grado de riesgo de trabajo al que se expone al desarrollar su puesto

TIPOS DE RIESGOS DE TRABAJO

Caídas		Golpes		Raspaduras	
Cortadas		Quemaduras		Machucaduras	
Mutilaciones		Choques automovilísticos		Hernias	

Altos =A

Medios =M

Bajos = B

OBSERVACIONES GENERALES Utilice este espacio en caso de que quiera agregar algún comentario adición descripción.

ELABORÓ
Nombre y firma

JEFE INMEDIATO
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto : Gerente General	Código de identificación: 1
Naturaleza del puesto: Administrativo	
Área: Administrativa	
Ubicación física : Oficinas Centrales	
Puesto al que reporta : Ninguno	
Personal a su cargo : Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones.	
No. de ocupantes del puesto: 1	Fecha de aplicación : 28 / 07 / 2006

Relación con otros puestos

Internos :	Externos :
Secretaria	Clientes
Operadores	
Ayudantes generales	

Descripción Genérica

Función ó funciones

Vigilar y controlar que los departamentos administrativos y de operaciones, cumplan con las actividades planeadas, a fin de lograr los objetivos fijados.

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:
Realizar las negociaciones de embarque con los clientes.
Supervisar que los gerentes de área, realicen los trámites correspondientes para cada orden de embarque.
2. Actividades periódicas:
Evaluar las actividades diarias y corregir los errores.
Realizar juntas por semana con los gerentes de área para tratar asuntos generales.
Revisar y evaluar los contratos del servicio prestado, para mantener y aumentar las ordenes de embarque.
3. Actividades eventuales:
Analizar con el gerente de operaciones el informe de mantenimiento de la flotilla.
Autorizar los movimientos económicos que se requieran en caso de accidentes ó siniestros.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

- a) Edad: de 30 a 50 años
- b) Sexo: F M Indistinto
- c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto
- d) Nivel de estudios: Lic. Administración ó a fin.
- e) Experiencia: 5 años en área de embarque conocimiento en logística y atención a clientes.
- f) Conocimientos específicos:
- Manejo de P.C.
- Manejo de operadores de autotrasporte de carga
- Manejo y coordinación de corridas
- g) Facilidad de viajar Si No
- h) Horario de trabajo: de 9:00 a 17:00 hrs.

2. Habilidades

Altas:	Negociación	Relacionarse con otras personas
	Trabajo bajo presión	Manejo de grupos
	Manejo de conflictos	Verbal
Normales:	Trabajo en equipo	Manual
	Memoria inmediata	

3. Esfuerzo

Tipo

- a) Mental : 90 % Atención intensa y bastante concentración.
- b) Físico : 10 % Esfuerzo físico ligero (Manejo de objetos de poco peso).

4. Responsabilidades

- Llevar una buena relación con los clientes y tratarlos con la mayor amabilidad posible.
- Realizar adecuadamente las autorizaciones de los gastos generados por la empresa.
- Revisar veraz, oportunamente y a detalle la documentación que habrá de autorizar.
- Revisar en tiempo los informes de mantenimiento de la flotilla.
- Tratar de allegarse de un mayor número de clientes a través de relaciones públicas
- Llevar una buena relación con los clientes y tratarlos con la mayor amabilidad posible.

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena:	Iluminación
	Ventilación
	Limpieza
Normal:	Ruido

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos:	Golpes
	Raspaduras
Medios:	Machucaduras
Bajos:	Caídas
	Cortadas
	Quemaduras

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Realizar las negociaciones de embarque con los clientes.	Con la concertación de una reunión con los cliente.	Explicar al cliente el servicio que brinda la empresa buscando una buena negociación para ambas partes.	Oficina Central Oficinas de los Clientes ò Restaurantes
Supervisar que los gerentes de área , realicen los trámites correspondientes para cada orden de embarque.	Por medio de la observación directa y cuestionamientos a los gerentes de área, sobre las actividades que realizan.	Haciendo visitas esporádicas a las oficinas por área durante el día.	Oficinas de cada Gerencia.
Evaluar las actividades diarias y corregir los errores.	Con los reportes diarios de actividades por gerencia	Revisando y analizando los reportes de las actividades de cada gerencia.	Oficina Central.
Realizar juntas por semana con los gerentes de área para tratar asuntos generales.	Con los resultados obtenidos de los reportes diarios de las actividades : revisados y analizados	Reuniendo a los gerentes de área para discutir los errores cometidos durante los servicios prestados y tratar de no cometerlos de nuevo	Oficina Central
Revisar y evaluar las Facturaciones del servicio prestado, para mantener y aumentar las órdenes de embarque.	Con las facturas y los registros de las ordenes de embarque realizadas.	Revisando y analizando cuantos números de embarque tienen por cliente en determinado periodo de tiempo.	Oficina Central
Analizar con el gerente de operaciones el informe de mantenimiento de la flotilla.	Con el informe de mantenimiento de la flotilla.	Revisando cuales son las composturas y mantenimiento que necesita cada unidad.	Oficina Central
	A través de una llamada telefónica	Con una comunicación verbal con el gerente de operaciones, autorizando los	Oficina Central ó cualquier lugar en donde se encuentre.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto : Gerente Administrativo	Código de identificación: 1.1
Naturaleza del puesto: Administrativo	
Área: Administrativa	
Ubicación física : Oficinas Centrales	
Puesto al que reporta : Gerente General	
Personal a su cargo : Contador y Secretaria	
No. de ocupantes del puesto: 1	Fecha de aplicación : 28 / 07 / 2006

Relación con otros puestos

Internos :	Externos :
Gerente de operaciones	Clientes
Operadores	Proveedores
Ayudantes generales	Instituciones bancarias

Descripción Genérica

Función ó funciones

Realizar las operaciones administrativas y financieras, además de controlar lo referente al área de recursos humanos y contabilidad.

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:
Elaborar las facturas
Llevar el control y administración de la caja chica
Revisar los reportes de gastos por viaje.
Registrar las órdenes de embarque
Autorizar los gastos de viáticos
Atender a los clientes cuando tengan dudas ó inquietudes sobre el servicio
Realizar reporte diario de actividades
2. Actividades periódicas:
Supervisar el cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene
Pagar la nómina
3. Actividades eventuales:
Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
Revisar los cambios que se generen en el Diario Oficial de la Federación, con respecto a las leyes y reglamentos que rigen el transporte público federal de carga.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

- a) Edad: de 27 a 40 años
- b) Sexo: F M Indistinto
- c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto
- d) Nivel de estudios: Licenciatura en administración ó afín
- e) Experiencia: 3 años en el área administrativa
- f) Conocimientos específicos:
- Manejo de Office (Excel y Word)
- Operaciones matemáticas
- Elaboración de presupuestos
- En estados financieros
- g) Facilidad de viajar Si No
- h) Horario de trabajo: de 8 :00 a 17:00 hrs.

2. Habilidades

Altas:	Manual	Trabajo en equipo
	Verbal	Manejo de grupos
	Trabajo bajo presión	Manejo de conflictos
	Relacionarse con otras personas	Negociación
Normales:	Memoria inmediata	

3. Esfuerzo

Tipo

- a) Mental : 90 % Atención intensa y bastante concentración.
- b) Físico : 10 % Esfuerzo físico ligero (Manejo de objetos de poco peso).

4. Responsabilidades

- Tener al corriente las facturación de cada servicio
- Mantener un adecuado manejo administrativo de la empresa
- Mantener en buen estado del mobiliario y equipo de trabajo
- Promover las buenas relaciones laborales
- Pagar en tiempo la nomina a los empleados
- Tomar decisiones adecuadas para el beneficio de la organización

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena:	Iluminación
	Ventilación
	Limpieza
Normal:	Ruido

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos:	Golpes
	Raspaduras
Medios:	Machucaduras
	Cortadas
Bajos :	Caídas
	Quemaduras

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Elaborar las facturas.	Con los documentos correspondientes de cada servicio.	Capturando los datos correspondientes en el sistema de facturación.	Oficina administrativa.
Llevar el control administración de la caja chica.	Con un registro de efectivo	Registrando las entrada y salidas de efectivo en fecha, hora y el concepto por el cual se realiza el movimiento.	Oficina administrativa
Revisar los reportes de gastos por viaje.	De manera manual y visual.	Revisando que la documentación este correcta y completa por cada servicio.	Oficina administrativa
Registrar las órdenes de Embarque.	Con un libro de registro.	Anotando en el libro de registro las ordenes de embarque por día.	Oficina administrativa
Autorizar los gastos de viáticos.	Con el reporte de gastos que le proporciona el gerente de operaciones.	Analizando el reporte de gastos directos e indirectos para realizar el correspondiente deposito bancario.	Oficina administrativa
Atender a los clientes.	De forma personal ó vía Telefónica.	Atendiendo las inquietudes que tengan los clientes en relación al servicio.	Oficina administrativa
Realizar reportes diarios de actividades.	Con una libreta , enlistando las actividades realizadas.	Redactando una lista de actividades que va realizando diariamente.	En toda la organización

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Pagar la nómina.	Con los registros correspondientes de las asistencias de los empleados.	Entregando a los empleados en un sobre el salario que les corresponde de acuerdo a los días que elaboraron.	Oficina administrativa
Supervisar el cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene.	Con un recorrido en la Organización.	Recorriendo y supervisando que se apliquen las medidas de seguridad e higiene en cada área de la empresa.	Oficina administrativa
Llevar acabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Con un proceso de reclutamiento y selección, a través de entrevistas con el fin de contratar al candidato mas apto para el puesto vacante.	Decidiendo el medio más viable para conseguir candidatos. Continuando con una entrevista sobre sus conocimientos teóricos y prácticos sobre el puesto que solicitan, además de requisitos personales y referencias.	Oficina administrativa
Revisar las cambios que se generan en el diario Oficial de la Federación, con respecto a las leyes y reglamentos que rigen el transporte público federal de carga.	Con revisiones periódicas en el Diario Oficial de la Federación.	Revisando mínimo una vez al mes los cambios que se presenten en las leyes y reglamentos que rigen al transporte público federal de carga.	Oficina administrativa

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto : Gerente de Operaciones	Código de identificación: 1.2
Naturaleza del puesto: Administrativo	
Área: Administrativa	
Ubicación física : Oficinas Centrales y Estacionamiento de la empresa	
Puesto al que reporta : Gerente General	
Personal a su cargo : Operadores y Ayudantes Generales	
No. de ocupantes del puesto: 1	Fecha de aplicación : 28 / 07 / 2006

Relación con otros puestos

Internos :	Externos :	
Gerente administrativo	Clientes	Aseguradoras
Secretaria	Proveedores	Custodios

Descripción Genérica

Función ó funciones

Coordinar los embarques y determinar los montos de los gastos por viáticos de cada viaje, además de brindar el apoyo necesario en los contratiempos que se presenten en los servicios prestados.

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:

- Supervisar el trabajo de los operadores.
- Coordinar y asignar al personal para realizar el servicio.
- Revisar que las unidades de autotransporte se encuentren en optimas condiciones.
- Llevar el registro y control de las entradas y salidas de los vehículos de carga de la empresa.
- Determinar los montos de los gastos por concepto de viáticos de cada viaje.
- Realizar el reporte diario de las actividades diarias del departamento.

2. Actividades periódicas:

- Atender reclamaciones de los clientes.
- Enviar a los operadores a verificar las unidades y revisión de la revista vehicular.

3. Actividades eventuales:

- Realizar las compra de las refacciones necesarias para las unidades.
- Realizar el informe correspondiente de las composuras y mantenimiento de las unidades.
- Resolver los contratiempos de los viajes.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

- a) Edad: de 27 a 35 años
- b) Sexo: F M Indistinto
- c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto
- d) Nivel de estudios: Ing. Industrial, LAE ó afin
- e) Experiencia: 3 años mínimo en el área de logística
- f) Conocimientos específicos:
- Manejo de autotransporte (trailer y thorton)
- Operaciones matemáticas
- Conocimiento del reglamento de transito federal y ley de caminos y puentes federales
- Conocimiento de maniobras de embarque
- Elaboración de reportes
- g) Facilidad de viajar Si No
- h) Horario de trabajo: de 8 :00 a 17:00 hrs. Con disponibilidad de tiempo.

2. Habilidades

Altas:	Manual	Trabajo en equipo
	Verbal	Manejo de grupos
	Trabajo bajo presión	Manejo de conflictos
	Relacionarse con otras personas	Negociación
Normales:	Memoria inmediata	

3. Esfuerzo

Tipo

- a) Mental : 75 % Atención regular y bastante concentración.
- b) Físico : 25 % Esfuerzo físico ligero (Manejo de objetos de poco peso)

4. Responsabilidades

- Revisar las fechas de entrega del servicio.
- Manejar adecuadamente la documentación de los embarques.
- Resolver contratiempos que se presenten en el traslado y entrega de la mercancía.
- Responder por el servicio prestado por la empresa.
- Manejar correctamente los gastos por concepto de viáticos y refacciones.
- Mantener en buen estado el inmobiliario de la oficina e instalaciones de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena:	Iluminación
	Ventilación
	Limpieza
Normal:	Ruido

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos:	Golpes
	Raspaduras
	Machucaduras
	Caídas
Medios:	Cortadas
Bajos:	Quemaduras

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Asignar y coordinar al personal para realizar el servicio.	Con un pizarra de actividades.	Anotando en la pizarra las asignaciones para cada embarque: operador, unidad, ruta, tipo de mercancía.	Oficina de operaciones
Revisar junto con los operadores, que las unidades de autotransporte se encuentren en optimas condiciones.	Manualmente y visualmente.	Revisando: niveles de aceite, liquido para frenos, radiador, sistema eléctrico, aire de las llantas, herramientas y llanta de refacción.	Estacionamiento de la empresa
Llevar el registro y control de las entradas y salidas de los vehículos de carga de la empresa.	Con una bitácora de registro de entradas y salidas de las unidades.	Registrando la fecha, hora y placas de las unidades que se encuentran y salen del área de la empresa.	Estacionamiento de la empresa
Supervisar el trabajo de los operadores.	Con la observación directa	Realizando recorridos continuos por el estacionamiento de la empresa , y visitas periódicas en las áreas de embarque de los clientes.	Estacionamiento de la empresa y áreas de embarque de los clientes.
Determinar los montos de los gastos por concepto de viáticos para cada servicio.	Contemplando los gastos directos e indirectos del servicio.	Realizando un cálculo de los gastos que se realizan en cada viaje tomando en cuenta la distancia y tiempo del destino.	Oficina de operaciones
Realizar el reporte diario de actividades.	Con una lista de actividades.	Redactando una lista de las actividades que se van realizando a lo largo del día.	Oficina de operaciones

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Realizar el informe de mantenimiento y composuras necesarias para las unidades de la flotilla.	Con la información obtenida de la revisión de cada unidad.	Realiza un listado de lo que se necesita para la composura y mantenimiento de cada unidad de la flotilla.	Oficina de operaciones
Realizar las cotizaciones y compras de las refacciones necesarias para las unidades de la flotilla.	A través de llamadas telefónicas y visitas a las refaccionarias.	Comparando los precios y la calidad de las refacciones.	Oficina de operaciones
Resolver los contratiempos que se presenten.	Con la asistencia personal , del seguro y envío de dinero.	Asistiendo al operador de forma personal en caso de siniestro en conjunto con el seguro, apoyándolo de forma legal, medica y económica.	En el lugar donde surja el contra - tiempo
Atender reclamaciones de los clientes	Por teléfono y/o de forma personal.	Escuchando la reclamación y dándole el seguimiento correspondiente.	Oficina de operaciones
Enviar a los operadores a verificar las unidades y revisión de la revista vehicular.	De manera verbal.	Revisando los calendarios de verificación de acuerdo a las terminaciones de las placas de cada unidad y enviando a los operadores a la verificación y revista correspondiente.	Oficina de operaciones

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto : Secretaria	Código de identificación: 1.1.2
Naturaleza del puesto: Administrativo	
Área: Administrativa	
Ubicación física : Oficina Administrativa	
Puesto al que reporta : Gerente Administrativo	
Personal a su cargo : Ninguno	
No. de ocupantes del puesto: 1	Fecha de aplicación : 28 / 07 / 2006

Relación con otros puestos

Internos :	Externos :
Gerente general	Clientes
Gerente de operaciones	Proveedores
Operadores	Contador
Ayudantes generales	

Descripción Genérica

Función ó funciones

Asiste en las actividades administrativas

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:

Recibir y realizar llamadas telefónicas.

Organizar y controlar el archivo de los documentos del departamento.

Organizar y canalizar a clientes con los gerentes de área.

Recibir y/o enviar vía E-mail ó Fax documentación.

Canalizar la documentación a cada área de la empresa.

Capturar información necesaria para el funcionamiento del departamento.

Llevar el control de las asistencias de los empleados.

2. Actividades periódicas:

Elaboración de documentos.

Contactar cita con el contador y clientes.

3. Actividades eventuales:

Lleva el control de los empleados que se capacitan.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

- a) Edad: de 20 a 30 años
- b) Sexo: F M Indistinto
- c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto
- d) Nivel de estudios: Carrera técnica o comercial en Secretariado
- e) Experiencia: 6 meses mínimo
- f) Conocimientos específicos:
- Operaciones matemáticas
 - Elaboración de reportes
 - Manejo de información documental
 - Paquetería básica de Office
- g) Facilidad de viajar Si No
- h) Horario de trabajo: de 9:00 a 17:00 hrs.

2. Habilidades

Altas:	Manual	Trabajo en equipo
	Verbal	Negociación
Normales:	Trabajo bajo presión	Relacionarse con otras personas
	Manejo de conflictos	
	Memoria inmediata	
	Manejo de grupos	

3. Esfuerzo

Tipo

- a) Mental : 90 % Atención intensa y bastante concentración.
- b) Físico : 10 % Esfuerzo físico ligero (Manejo de objetos de poco peso)

4. Responsabilidades

- Manejar correctamente la documentación de la empresa.
- Programar las citas con los clientes.
- Brindar un trato cordial y amable con la gente.
- Mantener en buen estado el mobiliario y equipo de oficina.
- Utilizar únicamente la computadora para fines del trabajo que realiza.
- Auxiliar en lo necesario al gerente administrativo.

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena: Iluminación

Ventilación

Limpieza

Normal: Ruido

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos: Golpes

Raspaduras

Cortadas

Medios: Caídas

Machucaduras

Bajos: Quemaduras

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Recibir y realizar llamadas telefónicas.	Con un teléfono.	Contestando las llamadas telefónicas que se reciben y realizando aquellas necesarias para el desempeño de las operaciones de la empresa.	Oficina administrativa
Organizar y controlar el archivo de los documentos del departamento.	Con los documentos recibidos y generados.	Separando la documentación área, orden de importancia y orden alfabético.	Oficina administrativa
Organizar y canalizar a los clientes con los gerentes de área.	De manera personal.	Guiando a los clientes de manera cortes con los gerentes de área correspondientes.	Oficina administrativa
Recibir y/o enviar documentación.	Mediante vía e-mail, correo ó fax.	Recibiendo la documentación que llega a la organización, así mismo enviando toda aquella que se necesite al lugar y persona correspondiente.	Oficina administrativa
Canalizar la documentación a cada área de la empresa.	Con la documentación recibida y generada.	Entregando la documentación correspondiente al gerente de cada área de la empresa.	Oficina administrativa
Capturar información necesaria para el funcionamiento del departamento.	Con una computadora ó maquina de escribir.	Capturando información que le sea relevante al departamento.	Oficina administrativa

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Llevar el control de las asistencias de los empleados.	Con una lista de asistencias.	Llevando por día una lista de asistencia de los empleados.	Oficina administrativa
Elaborar oficios, memorandums etc.	Con la información correspondiente.	Capturando la información correspondiente a los oficios, memorandus etc. en la computadora y posteriormente imprimiéndola.	Oficina administrativa
Contactar cita con el contador y los clientes.	Con una llamada telefónica.	Llamando por teléfono al contador ó al cliente según sea el caso y poniéndose de acuerdo en la fecha , hora y lugar para una cita.	Oficina administrativa
Llevar el control de los empleados que se capacitan.	Con un registro.	Llevando un registro que le muestre el nombre del empleado y el nombre de la capacitación que recibe, además de la fecha en que esta se le da.	Oficina administrativa

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto : Operador de Autotransporte	Código de identificación: 1.2.1
Naturaleza del puesto: Operativo	
Área: Operativa	
Ubicación física : Estacionamiento de la empresa y Carreteras Federales	
Puesto al que reporta : Gerente de Operaciones	
Personal a su cargo : Ninguno	
No. de ocupantes del puesto: 16	Fecha de aplicación : 28 / 07 / 2006

Relación con otros puestos

Internos :	Externos :
Gerente de operaciones .	Clientes . Pensiones.
Gerente administrativo .	Almacenistas . Custodios.
Secretaria.	Policía Federal de Caminos .

Descripción Genérica

Función ó funciones

Entregar la mercancía a tiempo y en el lugar indicado.

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:

- Acudir al lugar, fecha y hora indicada, para realizar el servicio de traslado de mercancía
- Obtener la hoja de salida de mercancía.
- Entrega de mercancía.
- Reportarse con el gerente de operaciones al concluir los servicios.
- Realizar el reporte de gastos por viaje.
- Entregar la documentación y reporte de gastos por viajes realizado.

2. Actividades periódicas:

- Conseguir embarques de regreso en viajes foráneos.
- Realizar la limpieza de la unidad en viajes foráneos cuando no se cuente con un ayudante general.
- Realizar maniobras de carga y descarga de mercancía.

3. Actividades eventuales:

- Realizar maniobras de carga y descarga de mercancía.
- Llevar la unidad con el mecánico , eléctrico ó vulcanizadora cuando necesite compostura, en caso de no contar con ayudante general.
- Llevar la unida a la verificación y revista vehicular.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

- a) Edad: de 20 a 40 años
- b) Sexo: F M Indistinto
- c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto
- d) Nivel de estudios: Primaria ó Secundaria
- e) Experiencia: Un año mínimo en manejo de unidades de carga
- f) Conocimientos específicos:
 Manejo de unidades de carga
 Maniobras de embarque
- g) Facilidad de viajar Si No
- h) horario de trabajo: de 7:00 a 16.00 hrs. Con disponibilidad de tiempo.

2. Habilidades

Altas:	Manual	Trabajo en equipo
	Trabajo bajo presión	Negociación
Normales:	Memoria inmediata	Cálculos numéricos
	Verbal	Planeación y organización
	Manejo de conflictos	Relacionarse con otras personas

3. Esfuerzo

Tipo

- a) Mental : 10 % Atención regular y concentración regular.
- b) Físico: 90 % Esfuerzo físico extremadamente grande (manejo de objetos muy Pesados, de mas de 50 kg.)

4. Responsabilidades

- Contar con la licencia de manejo tipo “C” vigente.
- Tener conocimiento básico del reglamento de transito.
- Obedecer las señales de transito y manejar con precaución.
- Utilizar el equipo de seguridad adecuado para el embarque y desembarque de mercancía.
- Entregar completa y oportunamente la documentación de cada viaje.
- Manejar correctamente del dinero que se le da por viáticos.
- Llevar en tiempo la unida a verificación y revisión vehicular.

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena:	Iluminación
	Ventilación
	Limpieza
Normal:	Ruido

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos :	Choques automovilísticos
	Mutilaciones
	Quemaduras
	Machucaduras
	Golpes
Medios:	Raspaduras
	Caídas
Bajos :	Cortadas

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Acudir al lugar, fecha y hora Indicada, para realizar el servicio de traslado de mercancías.	Unidad y documentación correspondiente para realizar el servicio.	Presentándose en el lugar donde recibirá la mercancía para su traslado en hora, fecha y lugar indicado.	Área de embarque del cliente
Obtener la hoja de salida de mercancía.	Comunicación verbal.	Requiriendo la hoja de salida al encargado del área de embarque con una autorización correspondiente del cliente.	Área de embarque del cliente.
Entregar de mercancía.	Con la documentación y la mercancía correspondiente al servicio prestado.	Entregando la documentación correspondiente al destinatario y simultáneamente desembarcando la mercancía.	Área de embarque del destinatario.
Reportarse con el gerente de operaciones al concluir el servicio.	Con una llamada telefónica.	Reportándose con el gerente de operaciones, vía telefónica para informar que la mercancía fue entregada.	Área de embarque del destinatario.
Revisar la unidad y caja en viajes foráneos.	De forma manual y visual.	Revisando de forma general que la unidad cuente con los niveles adecuados de aceite, frenos, niveles de aire en las llantas y revisión general de la caja.	Pensión ó la calle.
Realizar el reporte de gastos por viaje.	Con un registro de gastos.	Anotando el monto y concepto de los gastos por el viaje realizado.	Durante el viaje

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Entregar la documentación y reporte de gastos por viaje.	Con la documentación de cada viaje.	Entregando a la secretaria la documentación, así cómo el reporte de gastos realizado.	Oficina administrativa
Conseguir embarques de regreso en viajes foráneos.	Con una conversación verbal.	Platicando con clientes en las pensiones ó ofreciendo el servicio en las empresa que ya se conozcan y se le hayan hecho fletes.	Pensiones y empresas conocidas .
Realizar la limpieza de la unidad en viajes foráneos , cuando no se cuente con un ayudante general.	Escobas y franelas.	Limpiando la unidad tanto por dentro de la cabina y caja y por fuera de la misma.	Pensión y estacionamiento de la empresa
Realizar maniobras de carga y descarga de mercancía.	Manejando la unidad.	Cargando y/o descargando la mercancía en las áreas de embarque del destinatario.	Área de embarque del cliente
Llevar la unidad con el mecánico, eléctrico ó vulcanizadota cuando necesite composturas, en caso de no contar con un ayudante general.	Manejando la unidad.	Llevando la unidad al lugar correspondiente de acuerdo a la compostura que necesite.	Taller mecánico Taller eléctrico Vulcanizadora
Llevar la unidad a la verificación y revista vehicular.	Manejando la unidad.	Llevando la unidad al verificentro para la verificación correspondiente al periodo, así cómo oficinas vehiculares para la aprobación de la revista vehicular.	Verificentro oficinas vehiculares

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos de identificación

Nombre del puesto : Ayudante General	Código de identificación: 1.2 .2
Naturaleza del puesto: Operativo	
Área: Operativa	
Ubicación física : Estacionamiento de la empresa y Carreteras Federales	
Puesto al que reporta : Operador de Autotransporte	
Personal a su cargo : Ninguno	
No. de ocupantes del puesto: 9	Fecha de aplicación : 28 / 07 / 2006

Relación con otros puestos

Internos :	Externos:
Gerente general	Clientes
Gerente administrativo	Almacenistas
Operador de Autotransporte	Custodios
Secretaria	Policía Federal de Caminos
	Pensiones

Descripción Genérica

Función ó funciones

Auxiliar al operador en las actividades de cada viaje y en la entrega de mercancía , así cómo mantener limpias las unidades y estacionamiento.

Descripción Específica.

1. Actividades cotidianas:

Auxiliar al operador en maniobras para estacionarse.

Limpiar las unidades.

Mantener limpio el estacionamiento de la empresa.

2. Actividades periódicas:

Llevar con el mecánico, eléctrico o vulcanizadora cuando necesite de composturas.

Auxiliar al operador en el manejo de la unidad.

Realizar maniobras de carga y descarga.

3. Actividades eventuales:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Requisitos personales

- a) Edad: de 18 a 26 años
- b) Sexo: F M Indistinto
- c) Edo. Civil : Soltero (a) Casado (a) Indistinto
- d) Nivel de estudios: Primaria ó Secundaria
- e) Experiencia: Ninguna
- f) Conocimientos específicos:
Manejo de unidades de carga
- g) Facilidad de viajar Si No
- h) Horario de trabajo: de 8:00 a 17:00 hrs. Con disponibilidad de tiempo.

2. Habilidades

Altas:	Manual	Trabajo en equipo
	Trabajo bajo presión	Negociación
Normales:	Memoria inmediata	Cálculos numéricos
	Verbal	Planeación y organización
	Manejo de conflictos	Relacionarse con otras personas

3. Esfuerzo

Tipo

- a) Mental : 10 % Atención regular y concentración regular.
- b) Físico: 90 % Esfuerzo físico extremadamente grande (manejo de objetos muy Pesados, de mas de 50 kg.)

4. Responsabilidades

- Mantener limpio tanto el estacionamiento como las unidades de la empresa.
- Contar con la licencia de manejo tipo "C" vigente.
- Tener conocimiento básico del reglamento de transito.

CONDICIONES DE TRABAJO

5. Condiciones ambientales de trabajo

Buena:	Iluminación
	Ventilación
	Limpieza
Normal:	Ruido

6. Grado de riesgos en accidentes de trabajo

Altos :	Choques automovilísticos
	Mutilaciones
	Quemaduras
	Machucaduras
	Golpes
Medios:	Raspaduras
	Caídas
Bajos :	Cortadas

Comentarios

Elaboró
Nombre y firma

Revisó
Nombre y firma

Autorizó
Nombre y firma

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDADES (qué hace)	HERRAMIENTAS (con que lo hace)	PROCEDIMIENTOS (cómo lo hace)	ESPACIO (donde lo hace)
Limpiar las unidades.	Con utensilios de limpieza (escobas, franelas etc.)	Limpiando las unidades por dentro y por fuera.	Estacionamiento de la empresa y pensiones.
Auxiliar al operador en maniobras para estacionarse.	Con señas y sonidos.	Indicando al operador con silbidos y señas las maniobras que debe realizar para estacionarse.	Estacionamiento de la empresa, área de embarque y calles.
Mantener limpio el estacionamiento de la empresa.	Con utensilios de limpieza (escobas, franelas etc.)	Barriendo el polvo y basura que se acumula por las operaciones realizadas y acomodando los objetos en el lugar correcto.	Estacionamiento de la empresa
Llevar las unidades con el mecánico, eléctrico o vulcanizadora cuando necesite de composturas.	Manejando la unidad.	Llevando la unidad al lugar correspondiente, según la compostura que necesite.	Taller mecánico Taller eléctrico Vulcanizadora
Auxiliar al operador en el manejo de la unidad.	Manejando la unidad.	Manejando la unidad cuando el operador necesite descansar, solamente en carretera en línea recta.	Carreteras locales y federales.
Realizar maniobras de carga y Descarga.	De forma manual.	Cargando y descargando la mercancía de las bodegas de los clientes del servicio que se presta.	Áreas de embarque de los clientes.

Particularmente en nuestro trabajo se refleja cuan importante es que cada persona conozca sus deberes y obligaciones, pues así en su conjunto contribuyen a lograr dar un servicio eficiente, razón por la cual, hacemos énfasis en que las empresas con estas características deben contar con un organigrama, así como también con un análisis y descripción de cada puesto de trabajo, esto con la finalidad de que cada persona conozca cual es la posición que ocupa dentro de la organización, además de las funciones y actividades que debe desempeñar.

Consideramos que un análisis y descripción de puestos desarrollado adecuadamente nos ofrece la solución al problema del desconocimiento de las funciones y actividades de los puestos en las organizaciones pues es la mejor opción para identificar los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y responsabilidades necesarios para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.

Concluimos que es de suma importancia contar con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que de lo contrario, las personas que se contraten quizás no realicen un buen trabajo, lo cual se traducirá en la ausencia de calidad, en el servicio y pérdida de tiempos e ineficiencia.

Los beneficios que otorga el presente trabajo a las empresas con las mismas características a la que presentamos son los siguientes:

- **Anula la duplicidad de funciones.**
- **Permite un mejor funcionamiento de toda la organización.**
- **Mejora la comunicación entre los miembros de la empresa**
- **Proporciona una base para un adecuado reclutamiento y selección de personal.**
- **Aumenta la eficiencia de los empleados de la organización.**

CONCLUSIONES

En la actualidad es indispensable que las microempresas dejen atrás sus conocimientos empíricos y procedimientos antiguos para poder sobrevivir, ya que no es fácil que una organización se mantenga rentable y mucho menos que alcance sus objetivos sino está actualizada.

En el presente trabajo se determinó la siguiente hipótesis:

Si se realiza un adecuado análisis y descripción de puestos en la empresa de transporte público federal de carga (TRANSCOPAR S.A. de C.V.) entonces se logrará la correcta asignación de funciones, contribuyendo así a incrementar la eficiencia de la organización.

Tomando en cuenta dicha hipótesis y después de haber llevado a cabo nuestra investigación, podemos afirmar que el resultado es positivo ya que se cumplió con los objetivos establecidos puesto que al crear un catálogo de puestos, señalamos el nombre correcto de cada uno de estos, la naturaleza de los mismos y el número total de ocupantes de cada uno de ellos, logrando con esto elaborar una adecuada estructura organizacional con la cual determinamos las líneas jerárquicas de la empresa.

Ahora bien, considerando que el recurso humano es parte fundamental en toda empresa, es de suma importancia que cada persona conozca que es lo que tiene que hacer en su lugar de trabajo, razón por la cual efectuamos el análisis y descripción de cada uno de los puestos de la empresa (TRANSCOPAR S. A. de C.V.) con el propósito de definir de manera clara y sencilla las funciones y actividades que le corresponden a cada cargo, con lo que pudimos asignar correctamente las funciones a cada uno de ellos, esperando así aumentar la eficiencia de los empleados, lo que daría como resultado, una mayor calidad del servicio que ofrece la organización.

BIBLIOGRAFÍA

-  ARIAS Galicia, Fernando.(1996). “Administración de recursos humanos para el alto desempeño”. México: Trillas , 5ª. Edición.
-  CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”. México: Mc Graw Hill, 5ª Edición.
-  CHIAVENATO, Idalberto.(1990). “Administración de recursos humanos”. México: Mc Graw Hill.
-  FERNÁNDEZ Ríos, Manuel. (1995). “Análisis y Descripción de puestos de trabajo”. Madrid España: Díaz Santos.
-  GRADOS , Jaime A. (1999). “Capacitación y desarrollo de personal”. México: Trillas.
-  GUNTH Aguirre, Alfredo.(1994). “Reclutamiento, Selección e Integración de recursos humanos”. México: Trillas.
-  HERNADEZ y Rodríguez, Sergio. (1999). “Introducción a la administración”. México: Mc Graw Hill, 3ª. Edición.
-  HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto.(2004). “Metodología de investigación”. México: Mc Graw Hill, 3ª. Edición.
-  MÜNCH Galindo, Lourdes(2001). “Fundamentos de administración”. México: Trillas, 7ª. Edición.
-  OROZCO R., Jorge Enrique (1980). “Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal”. México: Fondo Editorial COPARMEX, 3ª. Edición.
-  REIG Ibáñez, José. (1996). “El estudio de los puestos de trabajo”. Madrid España: Díaz de Santos.
-  REYES Ponce, Agustín. (1990). “Administración de empresa teoría y práctica I y II”. México: Limusa, 37ª. Reimpresión.
-  RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. (1995). “Administración de la capacitación”. México: Mc Graw Hill.

-  RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. (2002). “Administración moderna de personal”. México: ECAFSA, 6ª. Edición.
-  SACKMANN Bengolea, Alfredo. (2000). “Administración de recursos humanos”. México: Macchi.
-  VARGAS Núñez, Nelson. (1999). “Administración moderna de sueldos y salarios”. Colombia: Mc Graw Hill.
-  WERTHER B., William, “Administración de personal y recursos humanos”. México: Mc Graw Hill, 5ª. Edición.

LEYES

-  LEY FEDERAL DE TRABAJO.
-  CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
-  LEY DE CAMINOS Y PUENTES DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

-  <http://www.imt.mx>
-  <http://www.sct.gob.mx>

ANEXOS

CURRÍCULO VITAE

SU NOMBRE

.....
Línea de dirección 1

Línea de dirección 2

Código postal y ciudad o provincia y estado

Teléfono particular (000) 555-2468

OBJETIVO: Escriba aquí una descripción con sus palabras.

APTITUDES

Utilizando palabras efectivas para aumentar el impacto, explique de qué forma sus puntos fuertes y su experiencia hacen de usted un sólido candidato para el puesto que desea ocupar. Esta sección debe ser breve, contener palabras efectivas y servir para presentar sus conocimientos y experiencia de la forma más atractiva para el lector.

ESTUDIOS

19xx-19xx Título obtenido, nombre de la institución

19xx-19xx Título obtenido, nombre de la institución

HISTORIAL LABORAL

19xx-19xx Cargo, Nombre de la organización

Describa sus primeras responsabilidades laborales. Sea conciso y quite todas las palabras y frases innecesarias. Incluya los resultados concretos de sus proyectos y decisiones para mostrar cuál fue su contribución.

19xx-19xx Cargo, Nombre de la organización

Describa su trabajo siguiente (o actual) de la misma forma.

19xx-19xx Cargo, Nombre de la organización

Describa su trabajo siguiente (o actual) de la misma forma.

19xx-19xx Cargo, Nombre de la organización

Igual que antes, explique en qué consiste su trabajo actual o más reciente.

SOLICITUD DE EMPLEO

CONFIDENCIAL

Sea responsable de llenar esta solicitud con letra de imprenta.
 NOTA: Toda información que proporcione debe ser verídica con fines estrictamente laborales.

FOTOGRAFIA
 MEDIANTE

Nombre	Apellido Suclutido	Sueldo Mensual Cotizado
--------	--------------------	-------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido PUESTO	Apellido Materno	Nombre	Edad
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento		Nacionalidad
Vivencia: <input type="radio"/> Sin Padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Solo	Profesión		Preso
Estatus conyugal y/o civil: <input type="radio"/> Niuno <input type="radio"/> Conyugal <input type="radio"/> Polígamo <input type="radio"/> Otro			
Estado Civil		Ejército	
<input type="radio"/> Soltero		<input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Viudo	

DOCUMENTACIÓN

Reg. Fed. de Contribuyentes (RFE)	Registro de Seguro Social (RSS)	Cartera Bancaria (Militar)	Tasaciones (M)
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí	Clase y Marca de Licencia	Si es extranjero (país de origen y fecha de ingreso al país)	Militar (Código de Ejercito)
Código Único de Registro de Faltas (CURFP)			IP (Código)

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo percibe su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala	¿Fumaba alguna vez cigarrillos o alcohol? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (Papas)	¿Es o ha sido ambliope? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí
¿Practica algún deporte?	¿Pertenece algún Club Deportivo?	¿Qué tipo de ejercicio practica?
¿Cuál es su peso en kilogramos?		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	FECHA DE NACIMIENTO	DIRECCIÓN	OCCUPACION
Padre			
Madre			
Espouse (s)			
Hijos y edades de los hijos			

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCIÓN	de	ESCALA	años	ESTADO DE OBTENCIÓN
Primaria					
Secundaria o Profesional					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Otros o Otros					
Escuelas que se está estudiando en la actualidad					
Escuela	Ubicación	Cursos o Cursos	Grado		

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina	Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficina o Equipo de trabajo que sepa manejar:	
Otros trabajos o funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____
Nombre de la compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldos: Inicial				
Final				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)				

REFERENCIAS PERSONALES

(Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (anótelo)	
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (anótelo)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (nombre de la Cía.)	
¿Tiene Seguro de Vida? Suma asegurada <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (nombre de la Cía.) \$	
¿Puedes viajar? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)	
¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)	
Fecha en que podría presentarse a trabajar	

DATOS ECONOMICOS

¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (describalos)		Importe mensual \$
¿Su cónyuge trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (¿dónde?)		Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí		Valor aproximado \$
¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí		Renta mensual \$
¿Tiene automóvil? Marca		Modelo
¿Tienes deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (¿con quién?)		Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente?		\$
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?		\$

OBSERVACIONES

Comentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante



TRANSCOPAR, S.A. DE C.V.

**SERVICIO PUBLICO FEDERAL
CARGA EN GENERAL**

ORDEN DE EMBARQUE

 TRANSCOPAR, S.A. DE C.V.	
Eligia Amalia Chávez Mejía	
R.F.C. CAME-601201-BU6	
TELS.: 9113-9489	5347-0912
RADIO 1089-1522	
FOLIO No. <u>513</u>	
EL _____ DE _____	DE _____
PRESENTARSE EN CIA.: _____	
DIRIGIRSE CON: _____	
DIRECCION: _____	
MANIOBRAS: _____	
LO ENVIA: _____	
TIPO DE UNIDAD: _____	
PLACAS: _____	
COLOR: _____	
MODELO: _____	
OPERADOR: _____	
DESTINO: _____	
DIRECCION: _____	
DOCUMENTO: _____	
TEL (S): _____	
MANIOBRAS: _____	

Presentar firmado y sellado de conformidad	
_____ Nombre y firma de conformidad	



TRANSCOPAR, S.A. DE C.V.

SERVICIO PUBLICO FEDERAL
CARGA EN GENERAL

CARTA PORTE



TRANSCOPAR

ELIGIA AMALIA CHAVEZ MEJIA

R.F.C. CAME-601201-BUG CURP. CAME-601201-MDFHJL04
SERVICIO PUBLICO FEDERAL DE CARGA EN GENERAL
FRANCISCO I. MADERO LT.2 MZA. 47 COL. SAN PEDRO XALPA
AZCAPOTZALCO, C.P. 02710, MEXICO D.F.
TEL.: 91-13-94-89 Y 53-47-09-12

CARTA PORTE

Nº 627

ORIGEN:			DESTINO:			
REMITENTE:			DESTINATARIO:			
DOMICILIO:			DOMICILIO:			
R.F.C.			R.F.C.			
DISTANCIA		KM.	CLASE		VALOR DECLARADO	
CUOTA POR TONELADA \$						
No.	CLASE	BULTOS QUE SE DICE CONTIENEN	PESO	VOLUMEN		CONCEPTO
				MTS ³	PESO ESTIM.	
						FLETE
						SEGURO
						O. LINEAS
						RECOLECCION
						SERV. DE ENTREGA
						REPARTO
						MANIOBRAS
TOTALES						
OBSERVACIONES						
TOTAL CON LETRA						
OPERADOR			RECIBI DE CONFORMIDAD			
			FIRMA DEL DESTINATARIO			

DOCUMENTO

CARTA PORTE SOLO AMPARA TRASLADO
DE ORIGEN AL DESTINO SEGUN SE INDIQUE

