



UNAM

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“LA IMPLEMENTACION DE DESCRIPCIONES
DE PUESTO Y LA ALINEACION
SISTEMÁTICA DE PUESTOS EN UNA
EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DEL
PLÁSTICO”

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN PSICOLOGIA PRESENTA:

GUADALUPE GRISELDA VALERO NIEVES

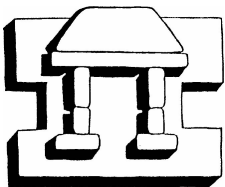
Director:

Dr. Jorge Guerrero Barrios

Asesores:

Mtro. Rubén González Vera

Mtro. Jesús Lara Vargas



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO 2008.



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.

A MIS PADRES:

“DE QUIENES RECIBI AMOR, APOYO, COMPRESION Y CON EL ESFUERZO QUE ELLOS REALIZARON ME PROPORCIONARON, UN LEGADO MUY IMPORTANTE QUE ME HA PERMITIDO DESARROLLARME COMO SER HUMANO EN EL AMBITO PERSONAL Y PROFESIONAL: LA EDUCACION.”

A MI ESPOSO:

“QUIEN ME HA MOTIVADO A SEGUIR ADELANTE PARA LLEGAR A LA META QUE CON ESFUERZO COMPARTIDO HEMOS LOGRADO, GRACIAS.”

A MIS HIJAS:

“QUIENES SON EL MILAGRO QUE ME PERMITE SEGUIR ADELANTE EN TODO MOMENTO Y PARA QUE NO OLVIDEN QUE EL OBJETIVO SE ALCANZA CON PERSEVERANCIA Y DEDICACION”

GRACIAS

A LOS PROFESORES

RUBEN GONZALEZ VERA

JESUS LARA VARGAS

ESPECIALMENTE AL PROFESOR

JORGE GUERRERO BARRIOS, POR SU APOYO INCONDICIONAL.

ÍNDICE

Título	
Introducción.....	5
Capítulo I La Psicología Industrial y el papel del Psicólogo en el Ámbito Empresarial	
Página.....	11
Capítulo II El análisis, Diseño y Descripción de los Puestos de Trabajo	
Página.....	14
Capítulo III. La Valuación de Puestos	
Página.....	24
Capítulo IV. La Capacitación como herramienta para la Implementación de Programas en la Industria.	
Página.....	33
Capítulo V. Estudio práctico de un Sistema de desarrollo de Capacitación considerando la Descripción de Puestos.	
Página.....	43
Capítulo VI. La Implementación de los Puestos de Trabajo y la Alineación Sistemática de los mismos en una empresa dedicada a la Industria del Plástico.	
Página.....	49
Evaluación y Resultados	
Página.....	64
Conclusiones	
Página.....	68
Bibliografía	
Página.....	71

INTRODUCCION

Las organizaciones son unidades sociales creadas para alcanzar objetivos; para ello cuentan con tres tipos de recursos (Materiales, Técnicos y Humanos) y se debe buscar la conjunción óptima de éstos recursos a fin de que los objetivos de la organización se cumplan y sea lo más productiva posible; es decir que se obtenga un mayor rendimiento con los recursos disponibles. Un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cuál tendrá repercusiones en el mercado y consecuentemente, en el nivel económico. Por tal motivo podemos decir que el destino de una organización dependerá en gran medida de sus Recursos Humanos (Arias, 2000)

El Factor Humano como ahora se llama, anteriormente tal vez no tenía el reconocimiento que en realidad merecía, sin embargo observamos con gran satisfacción que esto ha evolucionado, y que actualmente los dueños de las organizaciones están cada vez más interesados en proveer al trabajador las condiciones de trabajo dignas, así como, fomentar la superación y el desarrollo constante y permanente (Arias,2000). Una de las ramas más jóvenes de la aplicación es sin duda la Psicología Industrial, o por denominarla en forma más genérica, tal vez más apropiada, la Psicología del Trabajo. En el escenario de las industrias y los negocios, así como en un sentido más amplio de las organizaciones, han encontrado en un especialista como lo es el psicólogo una esperanza para resolver los problemas humanos que aquejan a la Industria (Jiménez, 1976).

Malcom, (1959 citado en Blum y Naylor, 1981) entrevistado a 75 Psicólogos inmersos en el

área Industrial, descubriendo que las actividades de esas personas podrían agruparse en las siguientes categorías generales:

- a) Selección de Personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos.
- b) Desarrollo de Personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos.
- c) Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- d) Estudios de Productividad: Actividades relativas a la fatiga de los trabajadores.
- e) Administración: Actividades referentes a las habilidades.
- f) Otras: Accidentes y Seguridad. Relaciones Laborales.

Talf,(1946 citado en Blum y Naylor 1981) cito:

- 1) Análisis de trabajos.
- 2) Estudios de movimientos.
- 3) Selección de nuevos empleados.
- 4) Transferencia, Asensos y despidos.
- 5) Higiene Industrial.
- 6) Adiestramiento y/o entrenamiento.
- 7) Empleados problemáticos.

En resumen los psicólogos empleados en las organizaciones industriales, tienen que ocuparse de todos los problemas relacionados al personal.

Cuando vemos al Psicólogo inmerso en la Capacitación e Inducción en las organizaciones, debemos indicar que el fenómeno de la Educación es tan antiguo como el hombre mismo.

Los aprendices que se conocen desde 2000 años A.C. y la estructura de los gremios o asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era Industrial en la primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos del trabajo en el menor tiempo posible (Siliceo,1989)

Ya en nuestro siglo el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo, uno de los objetivos más importantes en la Industria, es conseguir que el trabajo se realice en la mejor forma posible. Los avances de la Ciencia y la Tecnología originan exigencias de Capacitación. A cada nuevo avance, procesos industriales que fueron efectivos en su momento, se convierten en anticuados y costosos, por consiguiente, si quiere mantenerse competitiva una Empresa, tiene que desarrollar un Programa de Capacitación permanente para ayudar a sus empleados a entender nuevos conceptos y aplicar nuevas prácticas tecnológicas (Haller, 1976).

En la medida que estas cualidades pueden ser aprendidas, un Programa de Capacitación se convierte en la característica que distingue y diferencia a una Empresa y sus trabajadores, consideremos la Capacitación como un proceso de realización y desarrollo de aprendizaje aplicado por el Psicólogo en la Industria. Otra de las actividades que realiza el psicólogo en las organizaciones, es la Inducción u orientación que se dan en función de los trabajadores de nuevo ingreso al incorporarse a una Empresa, estos pueden ser individuales y grupales y consisten en adiestrar al trabajador en las bases generales de cada organización, principios y normas. Dentro del marco legal en nuestro país, en el art. 123 de la Constitución en su fracción XIII, se consigna como obligación de las Empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Esta obligación fue reglamentada oficialmente por el diario Oficial de la

Federación con fecha 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en el mes de mayo del mismo año (Siliceo,1989).

Otra tarea asignada para el psicólogo en la Industria es el análisis de tareas, análisis y descripción de puestos, para ello hagamos referencia a la teoría de la personalidad (citada Argyris, Ch. 1979), como punto de partida para empezar a pensar en el diseño de los puestos de trabajo. Los individuos experimentan necesidades y poseen capacidades. Podemos dividir las capacidades en motrices (hacer), cognoscitivas (conocer) y conativas (Sentir). Se supone que cada individuo posee un nivel específico de competencia en cada una de estas capacidades, que varía según los individuos, y en el mismo individuo según las fases de su desarrollo.

Históricamente, la función de la dirección científica ha consistido en diseñar puestos de trabajo que exigiesen el mínimo posible de capacidades. Por ejemplo, Louis Davis ha mostrado que la práctica predominante en el diseño del contenido de los puestos de trabajo en la industria se reduce a aplicar de hecho el criterio de minimizar los costes inmediatos, representados por la mínima unidad de tiempo operativo. Para aplicar el criterio del costo mínimo, la destreza profesional se especializa de acuerdo a un patrón prefijado. El tiempo y la variedad del aprendizaje se reducen al mínimo y se aumenta al máximo la repetitividad. Las organizaciones clásicas usan las habilidades motrices de los individuos, este es caso de puestos con tareas repetitivas y puestos operativos. Cada puesto de trabajo debe poseer determinados límites, y probablemente no existirá ninguno en que el individuo goce de total libertad para tomar una decisión importante.(Argyris, Ch. 1979.)

Kilbridge (citado en Argyris, Ch. 1979), expresa “ El ensanchamiento del puesto de trabajo consiste en ampliar su contenido para que incluya una mayor variedad de tareas, y para aumentar la libertad del trabajador por lo que respecta al ritmo, a la responsabilidad del control de calidad, y a la elección de un método determinado.”

A partir de estos principios, los puestos no necesitan tener definiciones fijas y rígidas, simplemente necesitan tener suficiente contenido y alcance para ser analizados, si no es así ¿ Cómo seleccionamos personal?, ¿Cómo capacitamos? ¿Cómo desarrollamos? Y ¿Cómo motivamos?.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible de los puestos de trabajo que hay en una organización si están bien diseñados la y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un procedimiento llamado análisis de puestos, en el que la información de diferentes trabajos se realiza de manera sistemática, se evalúa y se organiza. (Werther, W. 2000).

Ahora bien, el objetivo específico del presente trabajo es reportar los resultados obtenidos a partir del análisis, diseño y descripción de los puestos de trabajo en una empresa dedicada a la Industria del Plástico , con la finalidad de alinearlos de acuerdo a su importancia a través de asignar un valor relativo apoyado por un método matemático.

En la obtención de información para el análisis y descripción de puestos, se procedió a identificar los puestos que era necesario analizar, se elaboró un cuestionario para el análisis

de puesto y así obtener información para el mismo, se realizaron entrevistas de verificación de información. Posteriormente se capacitó al personal en la elaboración de descripciones de puesto y en una metodología sistemática para la alineación de los puestos de trabajo y de ahí derivar la efectividad que puede ofrecer la utilización de éstos principios, analizando la aplicación del programa así como la evaluación y la forma de realizarlo. Finalmente se presenta una discusión y conclusiones del trabajo aplicado desde el punto de vista de la Psicología Industrial.

CAPITULO I

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

La Psicología Industrial empezó en 1901 en América y poco después en Europa y algunas partes de Asia y Africa. Entre los primeros nombres hay que mencionar el de Walter Dill Scott, (citado en Haller, 1976) que inició la Psicología Industrial en América, demostrando como ésta podía aplicarse a la publicidad y ventas. Él fue el primer hombre que ostento el título de profesor de psicología aplicada. Fue elevado a este rango por Walter VanDyke Bingham que instaló la primera escuela superior de Psicología Industrial en el año 1915 en el Carnegie Institute of Technology.

Por el año de 1945, la Psicología Empresarial paso a ser de la Psicología Industrial y se extendió a los estudios relativos a los factores humanos en los sistemas hombre-máquina. Se ocupaba de los problemas prácticos presentados por directivos y planificadores y se extendió a las investigaciones centradas en la selección de personal, adiestramiento y asesoría en la elección de la profesión. Y en este mismo año fue creado el departamento de Psicología Industrial de la American Psychological Association y se concedió oficialmente rango profesional a la especialidad; en 1970 recibió el nombre de departamento de Psicología Industrial y Organizacional. (Haller, 1976)

En la actualidad, la Psicología juega un papel importante en la supervivencia económica de las industrias, ya que éstas dependen del recurso humano, tenemos que prestar atención a la capacidad humana, ahora todos los niveles laborales, tienen que soportar, asimilar y enfrentarse a cambios más decisivos

que en el pasado. El psicólogo colabora con el perfeccionamiento de los programas de capacitación y seguridad en el trabajo y estudia con los ingenieros los aspectos humanos que presenta el diseño de maquinaria, coordina los distintos programas que se ocupan de la salud mental del trabajador y ayuda a la gerencia en la búsqueda de soluciones para reducir el absentismo laboral; asiste al departamento de relaciones públicas en sus contactos con clientes y con la comunidad en que opera la empresa. El psicólogo industrial puede elaborar hoy, un plan de adiestramiento en las tareas ejecutivas para un universitario recién contratado y, mañana estar analizando y discutiendo los problemas de la responsabilidad y de los puestos de trabajo de los empleados. De la selección de Personal al adiestramiento, de la supervisión a la evaluación del trabajo, de la planificación de funciones a las relaciones laborales, el psicólogo industrial se mueve sobre un escenario amplio y en constante mutación. (Blum y Naylor , 1985).

El día de hoy el psicólogo industrial está interesado en contrastar sistemas de organización laboral en enfoque humano y cooperativo y está interesado en el personal obrero y en la planificación organizacional. Los Psicólogos junto con otros especialistas del comportamiento humano, se están ocupando con acierto de los problemas humanos de la actividad industrial. Los problemas son numerosos, por ejemplo, cómo conseguir que la gente diga lo que piensa para trabajar juntos en la solución de problemas, qué tipo de información va a contribuir positivamente en la motivación de la gente, cómo estructurar las organizaciones para que puedan satisfacer las necesidades humanas.(Dale, 1988).

En resumen, un psicólogo que se ocupa de la industria está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos. Está interesado en los

problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de los objetivos de la industria y las necesidades de los empleados (Dunnette, 1994).

Una necesidad básica para el empleado es conocer su puesto de trabajo y el psicólogo ha descubierto que en el puesto de trabajo se asientan los principios básicos para una buena selección de personal, Capacitación y supervisión adecuada y contribuir con ello al cumplimiento del logro de los objetivos de una Industria. En el presente trabajo el psicólogo se dedicará particularmente a cumplir dos objetivos de una Industria dedicada a la Inyección del Plástico, que consisten en elaborar las descripciones de puestos de los empleados y alinear los puestos de manera ordenada, sistemática y Jerárquica. Para cumplir con los objetivos anteriormente establecidos es necesario conocer cómo se realizan las descripciones de puesto para lo cual revisaremos el siguiente capítulo.

CAPITULO II

EL ANÁLISIS, DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Un objetivo básico de la Psicología en la Industria es el crear condiciones óptimas para la mejor utilización del recurso humano. Por eso es importante considerar un estudio cuidadoso de los puestos de trabajo, el cual sugerirá las cualidades necesarias para ejecutarlo con éxito. Contar con un sistema central de información y base de datos es una necesidad esencial de todo departamento de recursos humanos de la Industria.

Wherther W., (2000), menciona que el ciclo del empleo principia con una clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para llenarlos. En ese punto, el departamento de recursos humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas que se requieren para que la Industria logre sus objetivos. Las labores que se derivan de la descripción de puesto pueden demandar mucho tiempo y arduo trabajo, pero son de esencial importancia para el éxito del departamento de recursos humanos, si éste departamento carece de la información, difícilmente podrá reclutar nuevos empleados, capacitar a los empleados actuales, determinar niveles adecuados de compensación y cumplir muchas otras funciones.

Un puesto de trabajo esta descrito por Vega y Urzúa,(2000) como un conjunto de tareas que

se asignan a un individuo, esta diseñado para alcanzar objetivos específicos y llevar a cabo los planes relacionados con él. Por otro lado, de acuerdo con el Manual de descripción de puestos, de Grupo Hay Asociados,(2000) el puesto de trabajo se define como el conjunto de tareas, actividades y funciones que se individualiza en una organización con el fin de conseguir resultados que contribuyen a la finalidad de dicha organización.

En dicho manual se establece la siguiente tipología de puestos:

Directivos:

- Consiguen resultados a través de otras personas de manera eventualmente lejana
- Actúan en un plano táctico estratégico
- Guían su trabajo con las políticas generales y funciones de la empresa

Jefes o mandos intermedios:

- * Consiguen resultados a través de otras personas de manera eventualmente cercana
- Actúan en un plano táctico operativo
- Guían su trabajo a través de objetivos, programas, normas y estándares

Técnicos de Alta Especialización

- Consiguen resultados a través de sí mismos aportando su conocimiento y experiencia
- Actúan en un plano táctico estratégico
- Guían su trabajo a través de objetivos, proyectos y programas de formación

Técnicos Operativos

- * Consiguen resultados a través de sí mismos
- Actúan en un plano eminentemente táctico operativo

- Guían su trabajo a través de objetivos, programas, normas e instrucciones

Además de la clasificación de puestos es importante conocer cómo se realizan las descripciones de puesto; el presente capítulo describe tres aspectos interrelacionados: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información del departamento de recursos humanos y el diseño de los puestos de trabajo, de acuerdo con (Werther & Davis, 2000).

A medida que las actividades del psicólogo en el departamento de recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las de reclutamiento y la compensación se confían en él. Pese a esto el Psicólogo industrial inmerso en el departamento de recursos humanos, no conoce todos los detalles de los puestos en la forma en que los domina el gerente operativo.

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información de diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza. La labor consiste en obtener datos de todos los puestos existentes en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye en la mayor parte de las actividades de los recursos humanos. Varias de las áreas que dependen de esta información de acuerdo con Werther y Davis, (2000) se enlistan a continuación:

- 1.-Compensar de manera equitativa a los empleados.
- 2.-Ubicar al personal en puestos adecuados.
- 3.-Determinar niveles realistas de desempeño.

- 4.-Crear planes de capacitación y desarrollo.
- 5.-Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- 6.-Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- 7.-Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- 8.-Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- 9.-Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
- 10.-Conocer y evaluar las necesidades reales del recurso humano de la empresa.

Es importante considerar las descripciones de puesto como una herramienta para subsanar las necesidades que tiene el departamento de recursos humanos.

Obtención de información para el análisis de puestos

Para obtener la información para el análisis de puesto es importante considerar los siguientes aspectos:

- 1.-Identificar los puestos que es necesario analizar.
- 2.-Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto
- 3.-Obtener información para el análisis de puesto

Antes de obtener información específica, es necesario identificar los diferentes puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, será necesario utilizar listas derivadas de los registros de nómina, de organigramas y discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a las

compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías más numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase del análisis de puesto.

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. Existen muchos formatos posibles para las descripciones de puesto, por ejemplo las del manual de Trap Rock Corporation de Nueva York, (Dale, 1988); Cuestionario para Descripción de Puestos (Wherther y Davis, 2000), Cuestionario de entrevista grupal y Guía de entrevista Individual Manual ,(Grupo Hay Asociados, 2000), por mencionar algunos.. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga, es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial, y éstos de los de carácter secretarial.

Requerimientos del cuestionario para la elaboración de una Descripción de Puesto.

Según Dale, (1988) el cuestionario debe incluir:

- 1.- Departamento, División y Ubicación.
- 2.-La definición del puesto
- 3.-Las responsabilidades y Autoridad
- 4.- Relaciones

ejemplo de algunos cuestionamientos:

¿Bajo supervisión de quien desempeña Ud. Sus labores?

¿ De la obtención de qué resultados es usted responsable?

¿ Cuáles son los estándares sobre los cuales evalúan su actuación?

Por otro lado comenta algunas indicaciones de Utilidad cuando ya se ha construido el cuestionario para la redacción de la descripción de puesto:

- a) Su descripción de puesto deberá retratar el trabajo de su puesto tan bien, que sus obligaciones estarán claras sin tener que acudir a otras descripciones de puesto
- b) Para definir su puesto, asegúrese de indicar el alcance y la naturaleza de su trabajo.
- c) Seleccione las palabras más idóneas para mostrar la clase de trabajo, grado de complejidad, grado de habilidad, etc.
- d) Muestre claramente si las responsabilidades son efectuadas por el titular del puesto, través de titulares de otros puestos.
- e) Los enunciados breves y precisos cumplen con la finalidad.
- f) Verifique que la descripción llene los requisitos básicos.

De acuerdo con Wherther y Davis, (2000) el cuestionario comienza con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. La estructura básica de la organización puede variar con el transcurso del tiempo. Para ser útil, el formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir con sus obligaciones y una descripción adecuada de éstas obligaciones y las condiciones en las que se efectúan. Los aspectos de responsabilidad se expanden de manera considerable cuando el formulario se

aplica a puestos ejecutivos. En muchas ocasiones es conveniente definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo la toma de decisiones, el control del flujo general del trabajo, la organización, la planeación a futuro y otras funciones gerenciales. Además de la información necesaria acerca del puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo, en esta sección se hace evidente, la formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información del entorno en que se realiza el trabajo también ayudo mucho a comprender el puesto.

Obtención de Datos

Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos.

Entrevistas. Constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista.

Grupos de Expertos. Es un método de recabar opiniones de un grupo de expertos Reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad.

Bitácora de empleados. Consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve una bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días. Aunque será necesario un estudio y verificación de las bitácoras.

Observación. Este proceso es largo y costoso y menos preciso y confiable que otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador debe puede dejar de anotar actividades importantes. Es una labor manual y repetitiva.

Combinaciones. Ya que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea.

Después de la obtención de información a través de la técnica a su elección antes seleccionada será necesario realizar la Descripción de Puesto considerando los siguientes puntos:

- a) Nombre del puesto, código, fecha, Funcionario responsable de la descripción, localización y supervisor.
- b) Requisitos Laborales (grado de preparación, experiencia, comunicación, etc.)
- c) Aspectos de desempeño laboral
- d) Resumen del puesto y responsabilidades
- e) Aprobaciones
- f) Especificaciones del puesto
- g) Condiciones de trabajo
- h) Niveles de desempeño

Se incluye en el anexo la Descripción de Puesto del Auxiliar de Instrumentación Quirúrgica de la Clínica San Eustaquio (Anexo 1), presentada como un ejemplo por este autor.

Por último, en el Manual de descripción de puestos de la Metodología Hay, (2000) el cuestionario se plantea retomando algunos puntos mencionados con anterioridad como

son: la identificación del puesto, responsabilidad y autoridad, funciones, perfil de puesto así como las relaciones que tiene el puesto con otros puestos. Adicionalmente el cuestionario incluye:

- A) La misión o propósito general del puesto. El objetivo general para el cual fue creado el puesto dentro de la organización.
- B) Las dimensiones y magnitudes económicas del puesto en el impacto de la Organización. La magnitud en pesos que afectaría la toma de decisión de este puesto dentro de la organización.
- C) Organigrama. Este se utiliza para ubicar e identificar al puesto con su jefe inmediato y sus subordinados.
- D) Contexto. Aquí se puede observar los departamentos con los que el puesto se relaciona directamente.
- E) Desafíos. En este apartado dentro de la descripción de puesto podemos encontrar un objetivo adicional planteado a corto plazo para mejorar el puesto dentro de la organización.
- F) Comentarios adicionales. Si son necesarios en relación al puesto y si no este espacio permanece en blanco.

Y al término de recabar la información se redacta la descripción de puesto de acuerdo a un “Machote de descripción de puesto establecido”, cuidando como en los anteriores casos la utilización de verbos adecuados para su redacción. Nuevamente se incluye en el anexo la descripción de puesto del Gerente de recursos Humanos de la Empresa Grupo Industrial Vera S. A. De C.V. (Anexo 2).

Cuando se ha llevado a cabo la descripción del puesto, se hace necesario jerarquizar en orden de importancia los puestos dentro de la organización, a este proceso se le denomina Valuación de Puestos. La Valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta, para trabajo igual desempeñado en un puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde un salario igual (Art.86 L.F.T., 2004).

Para la descripción de Puestos realizada en el presente trabajo, fue utilizada la Metodología Hay antes mencionada, después de la descripción de puestos, la Valuación de puestos es un proceso importante que iremos descubriendo paso a paso en el Capítulo III.

CAPITULO III

LA VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos es un proceso que el departamento de recursos humanos realiza para determinar la complejidad del cargo, y permite conocer con grado de certeza las características que una persona debe de cumplir para desarrollar el puesto normalmente. Es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para el desempeño con posibilidades de éxito, para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo. Esto nos define con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables para un adecuado rendimiento en el trabajo. Es importante resaltar que la valuación de puestos no debe reflejar el desempeño del ocupante del puesto, ya que debe asumirse que los puestos están ocupados por titulares experimentados que desempeñan sus funciones de manera competente, (Reyes Ponce, 1988).

El propósito u objetivo de la valuación consiste en determinar el valor relativo de cada posición. Es una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. No obstante, es importante considerar que los puestos tengan el orden o rango de importancia correcto y además debe establecerse una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro del orden logrado, Manual de Metodología Grupo Hay, (2000).

Formación y funcionamiento de los Comités de Valuación

De acuerdo con Reyes Ponce, (1988) la comisión de valuación está compuesta por el Responsable de la administración de salarios y los analistas, directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, gerentes y jefes a quienes corresponda. En esta comisión generalmente se llega a una solución armónica e integrada, garantizándose así la plena aceptación y ejecución del programa.

La comisión de valuación de puestos tiene dos objetivos:

- a) Objetivo técnico: la comisión está organizada con los elementos de las diversas áreas de la organización mas familiarizados con los cargos que serán valuados .Con esto se garantiza el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización.
- b) Objetivo político: al tener la participación de los elementos venidos de todas las áreas de la organización, representándolas debidamente, las evaluaciones se aceptarán sin restricciones, pudiendo ser oficializadas con tranquilidad.

La valuación de puestos es un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales. Los principales pasos son identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y posteriormente elegir a un comité de valuación, para que realice la real valuación de puestos. Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizarán y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Prácticamente se ofrecen dos analistas como opción, los que pertenecen a la organización o los externos.

Cuando el analista forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no enfrentará ningún problema con establecer la comunicación necesaria. En caso de analistas externos, requerirán un período extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos, (Reyes Ponce, 1988).

Métodos de Valuación de Puestos

La valuación de puestos está relacionada con los datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los puestos, sea cualitativa o cuantitativamente.

Los métodos de valuación pueden dividirse en dos grandes grupos según Mc Gregor, (1998):

Métodos no cuantitativos:

- 1.- Escalonamiento de Cargos
- 2.- Categorías predeterminadas

Métodos Cuantitativos:

- 1.-Comparación por factores
- 2.-Valuación de puntos

Los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan cargos con algunos criterios, categorías o factores de evaluación tomados como base de referencia.

I.-Método de Escalonamiento y Jerarquización

Este método consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación, en otras palabras consiste en jerarquizar cada puesto en los demás, conforme a algún factor general. Este procedimiento se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

- 1.- Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos, por ejemplo, la complejidad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.
- 2.- Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos del escalonamiento:
 - a) El límite superior, posee la mayor cantidad del criterio escogido, el cargo más complejo o el más importante.
 - b) El límite inferior, posee la menor cantidad posible, es decir el cargo menos complejo es el menos importante.
- 3.-Se comparan los demás cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

II.-Método de Categorías Predeterminadas

Este método podría denominarse como método de escalonamiento simultáneo. Para aplicar

este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos, categorías predeterminadas, que posean ciertas características comunes. Enseguida se hace la aplicación del escalonamiento simple en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos.

Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, este método comienza con la definición previa de las categorías o cargos. Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía con escala predeterminada. En algunas organizaciones los cargos se dividen en tres categorías principales:

Categoría 1	Cargos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario
Categoría 2	Cargos calificados	Exigen cierto potencial intelectual
Categoría 3	Cargos especializados	Exigen espíritu analítico y creador

III.-Método de Comparación de Factores

Es una técnica analítica, que consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa en función de sus factores tales como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

La creación del método de la comparación de factores atribuye a Eugene Benge, (Citado en Mc Gregor , 1998) quien en principio propone cinco factores genéricos a saber:

- Requisitos intelectuales

- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Este se ordena de acuerdo con la importancia que se le da a la capacidad requerida para el puesto.

IV.-Método de Valuación de Puntos.

Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott (Citado en Mc Gregor, 1998) y es el más perfeccionado y utilizado para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

El método de valuación por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

1.-Elección de factores de valuación.

La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse. Más que de factores individuales, se habla de cuatro grupos de factores:

- a. Requisitos Intelectuales
- b. Requisitos Físicos
- c. Responsabilidades implicadas
- d. Condiciones de trabajo

Estos cuatro grupos habitualmente involucran los siguientes factores:

Factores de Valuación:

- a) Requisitos intelectuales
- b) Requisitos físicos
- c) Responsabilidad
- d) Condiciones de trabajo
- e) Físicos
- f) Responsabilidad
- g) Condiciones de trabajo

2.-Ponderación de los factores de valuación.

La ponderación de estos factores de valuación se hace de acuerdo a su importancia relativa, una vez que éstos no sean idénticos a la contribución del desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios.

Después de conocer de forma general los métodos con los cuales se realizan las valuaciones de puestos, es necesario enfatizar que el método de valuación utilizado en el presente trabajo es el Sistema de Puntos, y solamente haremos la aclaración que es el Método Hay, (2000) que particularmente cuenta con las siguientes características:

- Compara contenido de puestos, no títulos (responsabilidad)
- Se valúa al puesto, no a la persona que lo ocupa
- Los puestos se valúan en un momento específico

- Desempeño medio (Cumplimiento de la responsabilidad)
- Los puestos se ubican dentro de una organización concreta
- Para valuar se utilizan factores comunes (Factores Hay del puesto)

El proceso de valuación consiste en:

- La comparación de puestos entre sí
- Solamente podemos apreciar diferencias cuantitativas entre dos puestos cuando el contenido de ellos sea menos un 15% superior al otro (Concepto M.P.I.= Mínimo Incremento perceptible)
- El método Hay es un método de consenso (organización y reglas del juego)
- Es un proceso de cascada que arranca en la cúspide de la organización.

Los tipos de comité utilizados pueden ser:

- Comité Interdisciplinario. Este consiste en la participación activa de todas las carreras existentes en la planta a valuar.
- Comité por áreas o plantas. Este consiste en incluir en el comité a todas las áreas de la organización como administración y producción.
- Comité de Recursos humanos. Únicamente intervendrá en la valuación este departamento.
- Comité Hay. Es el que conforma la empresa de asesoría.

En la Empresa de Inyección de Plásticos se eligió al Comité conformado por las áreas y plantas de la Organización. Este Comité fue capacitado en la Metodología Hay para la realización de las Valuaciones de Puesto. Para que estas se realizaran no podemos dejar de

mencionar que la Capacitación fue una herramienta muy importante para este proyecto, por ello en el siguiente capítulo revisaremos, qué es la capacitación, cómo se da este proceso y en qué consiste.

CAPITULO IV

LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS EN LA INDUSTRIA

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada a un cambio de conocimientos, habilidades y actividades del colaborador. Es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén las necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Siliceo, 1986)

Mendoza. (1988) dice que la capacitación es la acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un trabajo.

Podemos agregar que la capacitación es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (Arias, 2000)

De acuerdo a lo anterior concluimos que los puntos básicos que destacan en el concepto de capacitación son:

Además de que el trabajador podrá realizar mejor su trabajo, la capacitación trae consigo muchos beneficios inherentes como lo menciona Arias (2000):

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales

Según Wherther y Davis (2000), este proceso consiste en los siguientes pasos:

1.- Evaluación de las necesidades de capacitación.

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Las necesidades de capacitación pueden deberse a cambios en la estrategia de la organización, y que es cuando por lo general se requiere del aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos.

2.- Objetivos de la capacitación y Desarrollo

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. A continuación se muestran los objetivos principales dentro de la capacitación:

Productividad: la instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e

implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

Salud y seguridad: La salud mental y seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la Obsolescencia: los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

3.-Contenido del programa

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos del aprendizaje. Dentro del contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas de cómo suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

4.-Principios de Aprendizaje

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por las que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

Participación

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participan en forma activa.

Repetición

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más permanentes en la memoria.

Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quién recibe la capacitación.

Transferencia

A mayor concordancia con el programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación

La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Sin retroalimentación el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda su interés.

Metodología de capacitación y desarrollo

Existen varios métodos de Capacitación y desarrollo, al momento de seleccionar una técnica en especial para llevarse a cabo dentro de la capacitación deben considerarse varios factores según Wherther y Davis (2000):

*La efectividad respecto al costo

*Contenido deseado del programa

- * Idoneidad de las instalaciones con las que se cuenta
- * Preferencias y capacidad del capacitador
- * Principios de aprendizaje a emplear

Después de evaluar lo anterior podemos iniciar con una propuesta de la metodología de Capacitación a utilizar sugerida por el autor antes mencionado:

Instrucción directa sobre el puesto

Se imparte durante las horas de trabajo, y se emplea básicamente para enseñar a obreros y a empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor u un compañero de trabajo. En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar se brinda a la persona que va recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador.

Rotación de Puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en el período de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc.

Relación experto-aprendiz

En este tipo de técnicas se tienen claras ventajas para un grupo de trabajadores calificados ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo, por tanto la retroalimentación se adquiere prácticamente de inmediato.

Conferencias, videos, Películas, audiovisuales y similares.

Este tipo de técnicas tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y participación activa. Las conferencias permiten economizar en cuanto a tiempo y recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Existe un método de capacitación con retroalimentación instantánea y de repetición indefinida: las simulaciones por computadora.

Simulación de condiciones reales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Para empleo de éstas técnicas se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación en una forma notable por parte de los capacitados.

Actuación o Sociodrama

Esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Al participar activamente todos los capacitados obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

Estudio de Casos

Mediante el estudio específico de alguna situación –real o simulada- la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso.

Capacitación en laboratorios

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de los conocimientos, habilidades, conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Para concluir este punto mencionaremos algunos aspectos metodológicos de la capacitación pero en este caso utilizados por Siliceo (1986), en sus métodos de Instrucción se manejan las Conferencias, la Simulación, Estudio de Caso, dramatización; los cuales ya fueron comentados con anterioridad. Sólo agregaremos algunos que no se consideraron:

Congreso:

Junta o reunión formal de varias personas para delibera sobre algún tema.

Simposio

Conversar o negociar sobre algún aspecto determinado, el método puede ser oral o escrito.

Foro

Congregar a personas para tratar asuntos de la administración de justicia. Evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Consejería-asesoría

Se trata de un diálogo entre jefe y colaborador en el que el primero enseña al segundo a través de consejo y asesoramiento.

Sensibilización

Se trata de hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo puede cambiar.

Por otro lado también Siliceo, (1986) nos plantea que existen algunos auxiliares gráficos para realizar la labor de la Capacitación como son:

- El pizarrón
- El Rotafolio
- Franélografo
- Gráficas
- Cuadernos y manuales para escritura
- Proyección de Imágenes
- Proyector de Acetatos
- Proyector de cuerpos opacos

- Circuito cerrado de T.V.

Cabe mencionar que en la actualidad también utilizamos el cañón de proyección, las computadoras, Lap-Top , etc.

También nos hace mención en cuanto a la organización Física de las aulas considerando que es importante:

*Una ventilación adecuada

*Luminosidad adecuada

*limpieza

*Funcionalidad

Y para terminar con el Proceso de Capacitación como lo menciona Wherther, Davis (2000), se debe realizar la evaluación correspondiente, una vez que se hayan señalado los objetivos de la capacitación, el contenido y los métodos de instrucción o capacitación se evaluarán los resultados específicos posteriores al curso.

De acuerdo con Wherter y Davis, (2000) las normas de la evaluación del personal pueden ser:

1ª. Antes del curso

2ª. Durante el curso

3ª. Después del curso

La primera describe el grado de conocimientos y habilidades con que llega el alumno al curso. Generalmente se realiza como un examen de conocimientos y actitudes en relación al tema o temas que se impartirán a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues planea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios en los alumnos.

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la capacitación, su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Como podemos observar la capacitación es un largo y detallado proceso que nos sirvió como herramienta para la realización de las descripciones de puesto y valuaciones puesto de nuestra empresa objeto del presente proyecto. A continuación describiremos un estudio de los puestos de trabajo en una organización, utilizando la capacitación para el cumplimiento de los objetivos planteados.

CAPITULO V

ESTUDIO PRÁCTICO DE UN SISTEMA DE DESARROLLO DE CAPACITACION CONSIDERANDO LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Uno de los objetivos más importantes de la industria es que el trabajo se realice adecuadamente y la industria acepta la responsabilidad de capacitar a sus empleados a objeto de que puedan realizar sus tareas en forma eficaz. (Haller, 1976). Considerando que las tareas y actividades a realizar finalmente son la descripción de un puesto de trabajo y que el análisis del puesto es importante por muchas razones, ya que el conocimiento de los deberes importantes de un puesto es fundamental no solamente para la selección de los empleados, también para la capacitación, las políticas de compensación, las normas de seguridad, el cumplimiento de los objetivos de la empresa etc.. (Dunnet & Kirchner, 1994).

A continuación mencionaremos un estudio que fue realizado para Long Lines Department, American telephone and Telegraph Company (Departamento de grandes distancias de la compañía de Teléfonos y telégrafos de América) el cual ocupaba 13,000 hombres con 40 empleos relacionados con el funcionamiento y mantenimiento de circuitos y equipo de comunicación a grandes distancias. Se les daba un curso básico de capacitación, el cual tenía una duración de nueve semanas, sin embargo los supervisores y directivos pensaban que éste no funcionaba por lo que inicio un proyecto para reemplazarlo; de acuerdo con Haller, (1976) el estudio consistió en:

Fase 1: Estudio de los puestos de trabajo. Los términos “análisis de tareas” “descripción de puestos de trabajo” y “delimitación de los puesto de trabajo”, han sido utilizados para describir la primera fase. El propósito de esta fase es estudiar el puesto de trabajo, haciendo las siguientes preguntas: ¿ qué objetivo persigue la empresa con este puesto de trabajo? ¿Sería posible alcanzar dichos objetivos por un procedimiento mejor?

Fase 2:Objetivos de la capacitación El propósito perseguido por la fase 2 es especificar los objetivos de la capacitación.

Fase 3: Mediciones de Criterio Las mediciones de criterio son módulos cualitativos del sistema de desarrollo de la capacitación. Son las mediciones de los datos entrantes y salientes del sistema. Si la capacitación tiene éxito, un estudiante deberá de ser capaz de realizar, después de dicha capacitación, lo que no podía realizar antes de ella. Pueden distinguirse 2 clases generales: 1) Mediciones del comportamiento inicial a la entrada y 2) mediciones de salida y rendimiento del puesto de trabajo. Las mediciones del criterio inicial son utilizadas, antes de iniciar la capacitación para medir el comportamiento inicial del estudiante y determinar si reúne o no los requisitos exigidos para comenzar el curso. Las mediciones del criterio final son utilizadas una vez concluido la capacitación, para determinar si el estudiante aprendió o no los objetivos prácticos del curso.

Fase 4: Procedimiento de instrucción. En un sistema de desarrollo de la capacitación como el descrito aquí, los procedimientos de instrucción y el curso mismo puede decirse que están preparados únicamente después de haber fijado los objetivos y completado las mediciones de criterio.

Fase 5: Ciclos de Prueba y revisión. El objetivo de esta fase es proporcionar un

procedimiento sistematizado para mejorar la capacitación. En cada prueba práctica, las mediciones iniciales de criterio, se revisan y después de la capacitación se efectúan las mediciones finales de criterio. Los resultados obtenidos son analizados. Acto seguido, se realiza otra prueba, se recoge nuevamente el material y se vuelven a efectuar revisiones. Este proceso continúa hasta que el curso produzca el nivel deseado de aprovechamiento.

Procedimiento

Fase 1: Estudio de puesto de trabajo:

1.-Este estudio fue realizado por los especialistas en capacitación quienes tenían que identificar las actividades que efectuaban los empleados experimentados en el puesto de trabajo, a través de la observación directa y diversos interrogatorios. Cada una de las actividades examinadas fue sometida a cuatro análisis distintos:

- a) Condiciones que movían al empleado a realizar una determinada actividad en un determinado momento.
- b) Actos que realizaba el empleado y decisiones que tomaba
- c) Equipo utilizado
- d) Tipo de información que recibía de su trabajo indicándole cuando había complementado su actividad.

Otro tipo de procedimiento en el estudio de los puestos de trabajo fue adoptado para identificar aquellas actividades laborales que resultaban importantes pero que eran efectuadas con poca frecuencia, tales como las medidas de emergencia, que establecen la diferencia entre realizar un trabajo de forma muy eficiente y de forma rutinaria. La técnica del incidente crítico, por la que un empleado se puede mostrar muy eficaz e ineficaz. He

aquí un ejemplo de las preguntas formuladas para el incidente crítico:

- 1.-¿Cuáles fueron las circunstancias que condujeron el incidente?
- 2.-¿Cuál fue el error o fallo crítico del empleado?
- 3.-¿porqué sus medidas resultaron totalmente ineficaces en cuanto a proporcionar servicios de comunicaciones?

2.-Objetivos de la Capacitación

El siguiente paso fue el desarrollo de los objetivos de la capacitación para las actividades laborales señaladas. Determinar un conjunto de actividades de capacitación que reflejen con precisión las exigencias del puesto de trabajo.

Grupos de expertos técnicos redactaron los objetivos. Tuvieron dificultades a la hora de escribir los objetivos específicos y precisos.

Ejemplos:

Formulación inicial

1.-Un estudiante deberá entender que es un contacto con el cliente

2.-El estudiante debería de ser capaz de operar con dispositivos verificadores de transmisión

Formulación Definitiva

Si al estudiante se le preguntaba qué es un contacto con el cliente, puede contestar que es todo un sistema de comunicación establecido entre un cliente y la oficina central de una localidad

Si al estudiante se le facilita un dispositivo verificador de transmisión-

de medición

medición, conectado correctamente, el podrá determinar si las lecturas de verificación están o no dentro de los límites de tolerancia

Al final de esta fase se habían preparado un conjunto de objetivos diferentes al curso viejo en virtud de contar ya con las descripciones de puesto.

3.- Establecer los criterios de medición. En este estudio la Forma de Evaluación fue a través del Test. Considerando una evaluación inicial y una serie de distintas mediciones de criterio final.

4.-Procedimiento de Instrucción. Aquí se seleccionaron los Temas del curso.

5.- En cuanto al procedimiento sistematizado para mejorar la capacitación, el cual era una parte integrante del desarrollo de las materias de instrucción, se requirieron cuatro ensayos y cuatro revisiones para hacer que el curso alcanzara efectividad y eficiencia.

Durante el proceso de pruebas y revisiones, se recogieron datos complementarios acerca de mediciones de criterio final. La puntuación de los estudiantes del curso demostró un claro incremento en los test hasta el 90%. Al término del curso satisfactoriamente los estudiantes eran colocados en su puesto de trabajo.

Finalmente se concluyo que los factores más importantes en la eficacia de la capacitación fueron los estudios de los puestos de trabajo y la fijación de objetivos precisos de la capacitación. Dunnete & Kirchner (1994), mencionan que un estudio

cuidadoso de los puestos de trabajo sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La industria tiene muchos puestos que deben ocuparse por personal idóneo, de tal manera que la empresa alcance la máxima eficiencia. Y también agrega que, es necesario enseñar y capacitar al personal para los conocimientos requeridos para su puesto de trabajo

Después de revisar este estudio de puestos de trabajo y además utilizar la capacitación para su realización, según Haller, 1976, podemos concluir que el puesto de trabajo tiene una importancia primordial en la organización y que la capacitación es necesaria para efectuar cambios dentro de la organización y cumplir con los objetivos de la empresa. Algunos de los puntos revisados en este estudio se retoman en el reporte de trabajo Profesional, que revisaremos en el siguiente capítulo, realizado en una Industria dedicada a la Inyección del Plástico. En ella se implementaron las descripciones de puesto y se alinearon los puestos utilizando la capacitación como una herramienta de acuerdo a las necesidades particulares de esta Industria.

CAPITULO VI

LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN Y LA ALINEACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PUESTOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DEL PLASTICO.

Reporte de trabajo

El procedimiento de la implementación de las descripciones de puestos de trabajo y alineación de puestos en una empresa dedicada a inyección de plásticos, en términos generales del proyecto comprendió las siguientes fases:

Fase I:

I.- Etapa preliminar.- En esta etapa se identificó la situación actual de la empresa en donde no existen descripciones de puesto que permitan seleccionar a su personal, ubicarlo adecuadamente y capacitarlo para cumplir los objetivos de la Organización. Considerando los comentarios y la solicitud de la implementación de las descripciones de Puesto por parte de la Dirección General, se inicio con este proyecto. Cabe mencionar que el Corporativo se denomina Grupo Industrial Vera S.A. de C.V., el cual esta conformado por tres Empresas: Moldeo de Plásticos Far S.A. (MPF), Precisión en Plásticos y Moldes S.A. de C.V. (PPM) y Plásticos y Moldes Especializados S. A. de C.V.(PME).

II.- Etapa de Implementación.-

a) Se procedió a utilizar el organigrama de cada una de las empresa así como los registros de nómina para identificar los puestos existentes dentro de la organización. Se elaboró la estructura organizacional de la empresa a través de la departamentalización como a

continuación se detalla:

RELACION DE PUESTOS

EMPRESA	MPF	PPM	PME
Dirección General			
Director General	X		
Asist. de Dirección general	X		
Secretaria de Dirección General	X		
Administración			
Gerente Administrativo	X		
Contralor	X		
Secretaria de Contraloría	X		
Contabilidad			
Gerente de Contabilidad	X		
Jefe de Contabilidad	X		
Auxiliar Contable	X	X	X
Mensajero	X	X	X
Cobranza			
Jefe de Cobranza	X		
Secretaria de Cuentas por Cobrar y ctas. por pagar	X		
Recursos Humanos			
Gerente de Recursos Humanos	X		
Jefe de Recursos Humanos	X	X	X
Secretaria de Recursos Humanos	X	X	X
Sistemas			
Gerente de Sistemas	X		
Auxiliar de Sistemas	X		

Auxiliar de Soporte técnico	X	X	X
Ventas			
Gerente de ventas	X		
Asistente de ventas	X		
Cotizaciones			
Jefe de Cotizaciones	X		
Compras			
Jefe de Compras	X		
Producción			
Gerencia	X		
Gerente de Planta	X	X	X
Jefe de Producción	X	X	X
Supervisor	X	X	X
Auxiliar de Supervisor	X	X	X
Charolero	X	X	X
Operario	X	X	X
Acabados y Serigrafía			
Jefe	X		
Supervisor	X	X	X
Auxiliar de Supervisor	X	X	X
Operario de Acabados	X	X	X
Control de Calidad			
Gerencia	X		
Jefe de aseguramiento de Calidad	X	X	X
Inspector de Control de Calidad	X	X	X
Almacén	X	X	X

Jefe de Almacén	X	X	X
Auxiliar de Almacén	X	X	X
Pigmentador	X	X	X
Tráfico			
Jefe de Tráfico	X		
Chofer	X	X	X
Mantenimiento			
Jefe de Mantenimiento	X	X	X
Auxiliar de Mantenimiento	X	X	X
TOTAL	44 puestos	23 puestos	23 puestos

Con esto se identificaron los puestos de la empresa concluyendo que MPF cuenta con 44 puestos , PPM cuenta con 23 puestos y PME cuenta con 23 puestos.

b) Exposición del Curso “ Descripción de puestos “. Tomando en cuenta que la empresa tenía como objetivo general que el curso de capacitación proporcionara al personal los procedimientos del análisis de puesto, para la realización de las descripciones de puesto, se plantearon como objetivos específicos que el participante fuera capaz de:

- 1.-Identificar el puesto de trabajo donde se encuentra laborando actualmente.
- 2.-Explicar sus principales deberes y responsabilidades.
- 3.-Mencionar el puesto superior del cual depende directamente.
- 4.-Explicar hasta donde llega la autoridad y autonomía de su puesto de trabajo
- 5.-Enumerar en orden de importancia cuáles son las actividades que desempeña en su puesto.

6.-Explicar el perfil de puesto (experiencia, grado escolar, conocimientos, etc) que deba poseer quien ocupe el puesto.

Para la exposición del curso “Descripción de Puestos” fue necesario que la Psicóloga se preparara en dicho tema, para lo cual asistió al curso que impartió la Empresa Grupo Hay Asociados S.A. de C.V., reestructurando este programa de acuerdo con las necesidades y Recursos con los que contaba la empresa, además cabe mencionar que la Psicóloga cuenta con un curso previo de “Formación de Instructores” proporcionado por la Empresa Sears Roebuck de México S.A. de C.V.

El curso se impartió en la Sala de Usos Múltiples de la Empresa, con cupo para 40 personas, equipado con mesabancos, pizarrón, pantalla de proyecciones, ventilación e iluminación adecuada, con una superficie de 56 metros cuadrados.

Para la impartición del curso se utilizó el siguiente material de apoyo:

Lap-top, cañón, pizarrón, borrador, gises, lápices, plumas, folders, Cuestionario de Entrevista Individual, Cuestionario de Entrevista Grupal, Formato de Descripción de Puestos (Elaborados por la Psicóloga considerando los puntos de la metodología Hay que a continuación se explicarán) .

Desarrollo de los Cuestionarios : Estos cuestionarios se diseñaron mediante un análisis de puestos que permite obtener la información necesaria para la elaboración de la descripción de puestos considerando los siguientes puntos: La identificación del puesto, la misión

general del puesto, las dimensiones, el organigrama, funciones, contexto en el que esta ubicado, relaciones internas y externas, y para finalizar, el perfil de puesto que debe poseer quien ocupe dicho puesto.

1.-La identificación del puesto consistió en especificar los siguientes puntos:

- Título del puesto
- Nombre del titular
- Reporta a:
- Departamento
- Ubicación
- Fecha

2.-La misión general describe el propósito para el cual el puesto fue creado dentro de la organización.

3.-Las dimensiones nos permiten conocer el número de subordinados, directos e indirectos que tiene a cargo el titular del puesto, así como el impacto económico que generan las decisiones que este tome.

4.-El organigrama se considera dentro de la descripción para ubicar el puesto en el departamento que se encuentra.

5.- Las Funciones, en este apartado deben aparecer los deberes, responsabilidades, y habilidades del puesto que se describe.

6.-En el Contexto aparece el entorno con el que se relaciona el puesto en estudio dentro de la organización, también aquí se identifica la autonomía y autoridad para la toma de decisiones y por último incluye los desafíos que pretende alcanzar dicho puesto.

7.-En las relaciones Internas, además de incluir los departamentos con los que dicho

puesto tiene algún vínculo laboral, se menciona el motivo y la frecuencia por la que tiene contacto con él.

8.-En las relaciones Externas, aparecen algunos puestos que interactúan con organizaciones externas para la realización de su trabajo. También se debe anotar el motivo y la frecuencia por lo que este puesto tiene contactos externos.

9.- El perfil de puesto, en este apartado se establece el perfil de la persona que va a llevar a cabo un trabajo en particular.

10.- Los comentarios adicionales se utilizan por si se desea hacer una especificación del puesto que lo diferencie de los demás.

Después de la elaboración de los cuestionarios el procedimiento que se implantó fue el siguiente: se les entregaron a los participantes hojas de evaluación antes del curso las cuales contenían aspectos teóricos del tema. Después de la pre-evaluación se procedió a iniciar el curso el cual se encuadro en un programa de 8 sesiones de 2 horas para el personal de Mandos Intermedios , 8 sesiones de 2 horas para mandos Operativos y por último 8 sesiones de 2 horas para Directivos.

Lo anterior de acuerdo a la siguiente programación:

DESCRIPCION DE PUESTOS

NUMERO DE HORAS EMPLEADAS EN EL CURSO			
PUESTO	SESIONES	EMPRESA	NUMERO DE HORAS
PUESTOS OPERATIVOS	8	MPF	16
MANDOS INTERMEDIOS	8		16
DIRECTIVOS	8		16
PUESTOS OPERATIVOS	8	PPM	16
MANDOS INTERMEDIOS	8		16
DIRECTIVOS	8		16
PUESTOS OPERATIVOS	8	PME	16
MANDOS INTERMEDIOS	8		16
DIRECTIVOS	8		16
TOTAL	72		144

En dichas sesiones se plantearon los objetivos generales y específicos tanto del curso como de la empresa a la vez que se desarrollaron los siguientes temas:

- * Objetivos de las descripciones de puesto
- *Definición de las descripciones de Puesto
- * Definición de puesto, tarea, actividad y función
- *Ejemplos conceptuales de tareas, actividades y funciones
- *Tipología de Puestos

- a) Directivos
- b) Jefes o mandos Intermedios
- c) Técnicos de alta especialización
- d) Técnicos operativos

Las sesiones se efectuaron:

-A través de exposición de material en proyección a través del cañón y explicación por parte del Psicólogo hacia los participantes.

-Dinámicas de grupos

-Ejercicios por parte de los participantes

El programa de Capacitación comprendió las siguientes fases:

*Aplicación de la pre-evaluación

*Exposición del curso “Descripción de Puestos”

*Aplicación de la Post-evaluación

*Entrega de los cuestionarios de “Entrevista Grupal para la descripción de puestos y Entrevista Individual”.

*Llenado de cuestionarios por parte de los participantes del curso.

Después de la obtención de datos de cada uno de los participantes, el Psicólogo procedió a la realización de las descripciones de puestos de acuerdo al formato Grupo Hay S.A. de C.V.

III.-Etapas de Verificación: Se realizaron las entrevistas de verificación con los supervisores, Jefes de departamento, Gerentes y Directivos para revisar el contenido de las descripciones de puestos elaboradas por el Psicólogo con los datos obtenidos del personal, con el objeto

de verificar que cumplieran con las responsabilidades de cada departamento.

Lo anterior se realizó como a continuación se detalla:

*Se les entregaron las Entrevistas Individuales y Grupales a los Jefes de cada área y las descripciones de puesto elaboradas por el Psicólogo para su verificación.

*Se comentaron las discrepancias de cada puesto, en caso de que hubiese después de verificarlas.

*Se realizaron las correcciones necesarias a las descripciones de puesto.

*Después de este procedimiento, se elaboraron las descripciones de puesto definitivas y se procedió a la autorización del Jefe de área .

Etapa IV.-Etapa de Homologación de las Descripciones de puesto.

*Se compararon los puestos de trabajo basados en las descripciones de puesto realizadas por las diversas empresas de Grupo Industrial Vera S. A. de C.V., para homologarlas en virtud de que en cada una de las Empresas que forman este corporativo se utilizan los mismos puestos de trabajo.

*La comparación de puestos se realizó en la Sala de Usos Múltiples de Moldeo de Plásticos Far S. A. de C.V. a través de proyecciones realizadas por la Lap-Top y Cañón en donde se compararon las descripciones similares de las Empresas: Precisión en Plásticos y Moldes S. A. de C.V. (PPM) y Plásticos y Moldes Especializados S.A. de C.V. (PME), y Moldeo de Plásticos Far S.A. de C.V., (MPF).

*El Comité de Homologación de Puestos fue conformado por los Jefes de depto., Gerentes,

Psicóloga y Directivos de las tres empresas.

*Finalmente las descripciones fueron unificadas para que se utilizaran en las tres Empresas del Corporativo. Y por último, se procedió a la autorización por parte de la Dirección General.

A partir de este momento el Corporativo Grupo Industrial Vera S.A. de C.V. , tiene sus descripciones de puesto elaboradas.

Fase II.-

I.-Etapa Preliminar.- En esta etapa se identifica que ya existen las descripciones de los Puestos de trabajo de la empresa y que ahora es necesario realizar la alineación sistemática de los mismos, lo cual forma parte del objetivo inicial del presente proyecto, y permitirá ubicar adecuadamente al personal y capacitarlo para cumplir los objetivos de la organización.

II.- Etapa de Implementación.-

a) Se procedió a seleccionar al Comité de Valuación de Acuerdo a la Metodología Hay Group, para determinar la posición o alineación sistemática de los puestos de la organización GIVSA, en la escala de puntos Hay. El comité seleccionado fue conformado por:

Comité de Valuación

Nombre	Puesto
Federico Vera Palafox	Director General
Federico Vera Hernández	Gerente Administrativo
Oliver Cano Ciriaco	Contralor general
Jorge Arriaga Rivera	Contador General
Ricardo Juárez Vera	Gerente de MPF
José Luis Vera Hernández	Gerente de PPM
Ricardo Reta Práiz	Gerente de PME
Daniel Márquez Mendoza	Gerente de Ventas
Arturo Labastida Ochoa	Gerente de Producción de PME
Miguel Abel Murguía Morlan	Gerente de producción de MPF
Guadalupe Griselda Valero Nieves	Expositora y Psicóloga

b)Exposición del Curso “Valuación de Puestos”. Tomando en cuenta que la Empresa tiene como objetivo determinar la alineación sistemática de los puestos se plantearon como objetivos específicos que el participante fuera capaz de:

- 1.-Identificar la metodología del Proceso de Valuación de Hay Group que comprende la comparación de puestos entre sí, realizándola para alinear los puestos de acuerdo a su importancia dentro de la organización, utilizando una unidad de medición que es la escala de puntos Hay (La cual aparece en una tabla en el anexo). De esta manera se realiza la valuación de acuerdo a sus:

*Habilidades

- a) Especializada
- b) Gerencial
- c) En relaciones humanas

*Solución de Problemas

- a) Marco de Referencia
- b) Complejidad de Pensamiento

*Responsabilidad por Resultados

- a) Libertad para actuar
- b) Impacto
- c) Magnitud

Para la exposición del curso de Valuación de puestos, como el curso anterior, la Psicóloga se preparó en dicho tema.

El curso se impartió en la Sala de Usos Múltiples de la Empresa, con cupo para 40 personas equipado con mesabancos, pizarrón, pantalla de proyecciones, ventilación e iluminación adecuada.

Para la impartición del curso se utilizó el siguiente material de apoyo:

Lap top, cañon, borrador, gises, lápices , plumas, folders, Cuestionario de Pre-evaluación y cuestionario de Post-evaluación.

El procedimiento que se implantó fue el siguiente: se les entregaron a los participantes las hojas de pre-evaluación las cuales contenían aspectos teóricos del tema. Después de

la pre-evaluación se procedió a iniciar el curso el cual se encuadro en un programa de 12 sesiones de 2 horas cada una..

Lo anterior de acuerdo a la siguiente programación:

COMITÉ DE VALUACION CONFORMADO POR DIRECTIVOS Y GERENCIAS DE MPF,PPM Y PME	24 HORAS DE CAPACITACION
--	--------------------------

En dichas sesiones se plantearon los objetivos generales y específicos tanto del curso como de la empresa a la vez que se desarrollaron los siguientes temas:

- * Introducción a la valuación de Puestos
- * El proceso de valuación
- * Valuación de Habilidades
- * Valuación de Solución de problemas
- * Valuación de Responsabilidad por Resultados
- * Ejemplos

Las sesiones se efectuaron al igual que en la Fase I.

El programa de Capacitación comprendió las siguientes fases:

- *Aplicación de la Pre-evaluación
- *Exposición del Curso “Valuación de Puestos”
- *Aplicación de la Post. Evaluación
- *Realización de la Valuación de todos los puestos de la Organización por parte del Comité de Valuación.

III.-Etapa de Alineación Sistemática

Después de que fueron valuados todos los puestos de la Organización por parte del Comité, las valuaciones se conciliaron entre sí, a este proceso se le denominó alineación y sirvió como otra verificación sobre las valuaciones para alinear todas las valuaciones se enlistaron de arriba abajo en orden de puntos totales.

IV.- Etapa de Verificación

Con lo anterior se analizó la lista de valuaciones para asegurarse que el orden tuviera sentido y pudiera mostrar una organización con una alineación sistemática de puestos congruente y no se identificara ningún puesto fuera de orden. Finalmente al término de las valuaciones quedo concluida esta fase cumpliendo satisfactoria mente con los objetivos planeados al inicio del presente proyecto, lo cual podemos observar en el siguiente apartado de Evaluación y Resultados.

EVALUACIÓN Y RESULTADOS

En este apartado se presenta la forma en que se evaluaron los cursos impartidos y cuales fueron los resultados obtenidos en el reporte de trabajo profesional, para ello iniciaremos por definir la evaluación. La evaluación es considerada como “ el proceso que permite el control de los avances del programa en marcha, dándoles un valor cualitativo y un valor cuantitativo al relacionarlos con el tiempo, las metas y los resultados alcanzados, permitiendo a su vez detectar los incidentes y problemas que obstaculizan la acción, mismos que posteriormente serán estudiados y resueltos”. (Arregui y Zavala, 1988)

Al respecto Pinto (1982), citado en Arregui y Zavala 1988, menciona que la evaluación tiene un carácter permanente e indicativo que orienta, señala y determina el avance logrado, que retroalimenta y sirve de espejo para comparar los objetivos con los logros y regula el grado de ajustes que se requiere darle al sistema en su totalidad.

En resumen, de acuerdo con Wherther y Davis (2001), la evaluación permite conocer la efectividad de la capacitación en los participantes; los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los resultados se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación

- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización

Respecto a las técnicas e instrumentos de evaluación encontramos que estos pueden ser aplicados en tres tiempos.

Normas de Evaluación de acuerdo con Weherther y Davis (2001):

- Examen anterior al curso o programa
- Durante el curso
- Examen posterior al curso

Basado en lo anterior, los programas aplicados para el presente trabajo, se evaluaron mediante la aplicación de cuestionarios o exámenes de conocimientos teóricos en todos los casos y prácticos en algunos de ellos.

Descripción de puestos

De acuerdo con el Manual de grupo Hay Asociados, (2000), un puesto de trabajo es un conjunto de tareas, funciones y actividades que se asignan a un individuo para lograr los fines de una organización, por ello la importancia de implementarlos en la empresa. En el caso del curso de descripción de puesto, fueron evaluados por medio de un cuestionario teórico (pre-evaluación), que se aplicó al inicio del curso y se realizaron ejercicios prácticos para evaluar las descripciones de puesto realizadas en el transcurso de la instrucción, además se llevó a cabo una post-evaluación que consistió en la aplicación del mismo cuestionario que se utilizó para la pre-evaluación.

Una forma más de evaluación para los participantes del curso mencionado anteriormente, era el medir los resultados de los cursos considerando:

- a) El nivel de conocimientos
- b) La realización de la práctica a través de la elaboración de las descripciones de puesto

Los resultados obtenidos del curso de Descripción de puestos durante la pre-evaluación y post-evaluación por medio de un cuestionario fueron los siguientes: durante la pre-evaluación se obtuvo el 23.5 % de respuestas correctas en los cuestionarios aplicados, las cuales se incrementaron al 92% en la post-evaluación. Una vez impartidos los cursos de capacitación, se recopiló la información de los cuestionarios para elaborar las descripciones de puesto al 100%. En virtud de que son un grupo de empresas dedicadas a un giro en común (Inyección de plásticos), y que cuentan con puestos entre una empresa y otra, se programaron reuniones de homologación de puestos en las que participaron los Directivos de la empresa con el objetivo de analizar y comparar los puestos de trabajo basados en las necesidades de la empresa para unificar las descripciones de puesto en común. Finalmente se autorizaron las descripciones de puesto definitivas del Grupo Industrial Vera S.A. de C.V., por parte de la Dirección general (Las cuales aparecen el anexo)

Valuación de Puestos

La valuación es un proceso por medio del cual se interrelacionan los puestos de una organización a través de una medición cuantitativa del puesto en donde se persiguen dos objetivos (Manual del Método Hay, 2000):

- Lograr que los puestos tengan el orden o rango de importancia correcto dentro de la organización.
- Establecer una distancia relativa de puestos dentro del orden logrado.

Respecto a las Valoraciones de puesto, éstas fueron evaluadas por medio de un cuestionario teórico(Pre-evaluación), posteriormente se impartió el curso de capacitación” Valoración de Puestos”, el cual fue encuadrado en un programa de 8 semanas, utilizando la sala de Usos Múltiples Far, al término de la impartición del curso de capacitación se aplicó el cuestionario de post-evaluación utilizado en la pre-evaluación. Durante la pre-evaluación se obtuvo un 22% de respuestas correctas, dicho porcentaje se incremento a 96% en la post-evaluación.

Al término de la capacitación en la metodología Hay Group, se procedió a la valuación de puestos de la organización, utilizando la Tabla de Puntos hay, (Aparece en el anexo), asignando un valor relativo a cada puesto de acuerdo a su importancia o jerarquía dentro de la organización. Posteriormente se procedió a enlistar los puestos dentro de la empresa en orden de puntuación de acuerdo a su rango de importancia. (Los puestos ya valuados aparecen en el anexo).

CONCLUSIONES

En base a la descripción de puestos realizada, la Valuación de puestos, la aplicación de los programas de capacitación y los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

El Director General de la empresa de Plásticos solicitó la elaboración de las descripciones de puesto de su organización y la valuación de puestos con el fin de seleccionar y capacitar adecuadamente al personal para lograr los objetivos de la organización. Al utilizar al personal que labora dentro de la empresa capacitándolo para la realización de las descripciones de puestos, se logró con ello un mejor conocimiento de su puesto de trabajo así como un mejor desempeño del mismo. Además, el departamento de Recursos Humanos actualmente se encuentra reclutando, seleccionando, contratando y capacitando al personal de acuerdo a la descripción de puesto, lo cual ahorra tiempo y recursos económicos a la empresa.

Por otro lado, cuando se realizaron las valuaciones de puesto, es decir, ordenar jerárquicamente los puestos de la empresa, se permitió al personal conocer la ubicación de su puesto dentro de la organización y así el personal conoce a quien acudir en caso de cualquier problema que se presente. Además cuando los puestos aparecen ordenados con su respectivo salario se puede percibir si los salarios están otorgados de acuerdo a responsabilidad asignada a dicho puesto y al impacto que este tiene dentro de la organización. Esto permitió a la Dirección General hacer un análisis extraordinario de salarios y compensaciones otorgados a el personal, así como un reajuste de salario en los puestos que lo requerían.

A través del presente trabajo podemos observar que el psicólogo puede hacerse cargo del área de capacitación dentro de una organización, siempre y cuando tenga conocimientos sobre el aprendizaje para capacitar al personal, sobre el análisis de tareas para realizar las descripciones de puesto y sobre la evaluación. Lo anterior se refleja en su trabajo como instructor capacitando al personal, elaborando las descripciones de puesto, evaluando los resultados dentro de la empresa. Finalmente la necesidad de la empresa de plásticos quedo cubierta con el trabajo del Psicólogo.

Sin embargo, es importante comentar que existen algunos factores que dificultan y obstaculizan a los Psicólogos egresados de la ENEP-Iztacala, el ingreso a las organizaciones, entre los obstáculos más importantes se encuentran los siguientes:

-El egresado de la ENEP-Iztacala cuenta con un repertorio deficiente respecto al manejo de conceptos organizacionales e industriales. La información que se recibe sobre las Industrias en la formación del Psicólogo es casi nula y esta desvinculada de la realidad que se vive ahora en las empresas, ya que el Psicólogo actualmente se desenvuelve en áreas como capacitación, Desarrollo Organizacional y Calidad además de reclutar, aplicar pruebas psicométricas y contratar al personal.

Sería conveniente incluir dentro del plan de estudios de la Licenciatura en Psicología de la ENEP-Iztacala, las materias de estudio relacionadas con la industria, como Desarrollo y Cambio Organizacional, así como Calidad en las Empresas para que el psicólogo conozca la realidad que se vive en este momento en las organizaciones. Además de incluir en su

formación profesional la Capacitación y su repercusión en la empresa, aspectos legales, necesidades de capacitación e Instructores en las Empresas, además de considerar las Técnicas que se utilizan en la entrevista de personal, cursos de aplicación de Baterías Psicométricas para seleccionar y contratar al personal. Lo anterior permitiría al estudiante de la ENEP-Iztacala incorporarse más fácilmente a la Industria y tendría las herramientas necesarias para aplicar sus conocimientos en la misma, con esto el estudiante contaría con una visión más amplia de la importancia de la aplicación de la Psicología en las organizaciones.

Para finalizar se concluye que el presente trabajo realizado en una Industria del Plástico favoreció a la Empresa definiendo y organizando los puestos de trabajo, y con esto ahorrando tiempo y recursos económicos, así también el trabajador amplió sus conocimientos con la capacitación, permitiéndole esto conocer su puesto y realizar mejor su trabajo para mantener su fuente de ingreso.

A

N

E

X

O

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS
CLÍNICA SAN EUSTAQUIO

A. Identificación del Puesto

- 1.-Nombre del Puesto:
- 2.-Otros atributos:
- 3.-División a la que pertenece:
- 4.-Departamento al que pertenece:
- 5.-Supervisor:

B. Actualización del análisis

- 1.-Última fecha de revisión de este análisis de Puesto:
- 2.-Revisiones previas efectuadas en:
- 3.-Análisis de puesto realizado por:

C. Descripción resumida

- 1.-Descripción Sumaria del Puesto:
 - 2.-Actividades desempeñadas:
 - 3.-Características más relevantes:
 - 4.-Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto:
- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| Escuela Primaria | Escuela Secundaria |
| Bachillerato o preparatoria | Graduado Universitario |
| Especialización | |

(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer)

D. Deberes y obligaciones

- 1.-Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
Médico Técnico Otro
Gerencial Administrativo
- 2.-Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
a) %
b) %
c) %
d) %
- 3.-Elabore una relación de las tareas secundarias que se realizan en este puesto.
Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.
a) %
b) %
c) %
d) %

E. Responsabilidad

- 1.-Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:
a) %
b) %
c) %
d) %

F. Aptitudes Intelectuales

1.-¿Que características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?:

- a) %
- b) %
- c) %
- d) %

2.-¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

- a) %
- b) %
- c) %
- d) %

G. Aptitudes Físicas

1.-¿Que características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?:

- a) %
- b) %
- c) %
- d) %

2.-¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

- a) %
- b) %
- c) %
- d) %

H. Experiencia

- 1.-Irrelevante
- 2.-Importante
- 3.-Imprescindible
- 4.-Años de experiencia

I. Ámbito Laboral

1.-¿En que Condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?

- 2.-¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
- 3.-¿ Que características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

- 1.-¿Esta expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
- 2.-¿Está sometido al contagio de enfermedades potencialmente mortales?
- 3.-¿ Requiere el uso de equipos especiales de Seguridad?

K. Parámetros de desempeño

- 1.-¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
- 2.-¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios finales

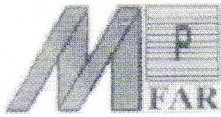
1.-¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
2.-¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puesto:

Fecha:

Revisado y autorizado:

Fecha:



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 1 DE: 3

CODIGO: FRH-002
REVISION: 001
FECHA: 15/DIC/00

Título: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA GRUPAL PARA REDACTAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:

Para propósitos de identificación del puesto y su actual titular, llena por favor los siguientes renglones con letra de molde:

- **TÍTULO DEL PUESTO** _____
- **NOMBRE DEL TITULAR** _____
- **REPORTA A** _____
- **DEPARTAMENTO** _____
- **UBICACIÓN** _____
- **FECHA** _____

II. MISIÓN Ó PROPÓSITO GENERAL

La misión del puesto necesita de información que agradeceremos nos proporciones:

- **¿Qué haces?** Por favor describe de manera breve tu quehacer ó quehaceres.

- **¿Dónde lo haces?** Esto se llama área de influencia ó área de trabajo

- **¿De acuerdo con qué lo haces?** Describe las guías u orientaciones que recibes de tus supervisores para llevar a cabo tu trabajo, que podrían ser rutinas, instrucciones, estándares, procedimientos, etc.

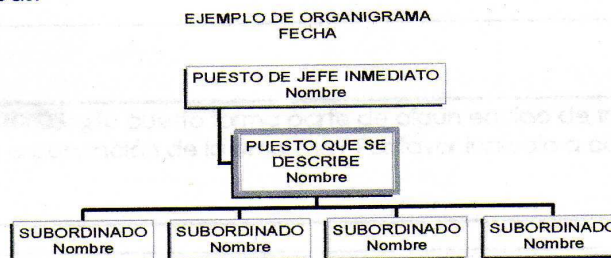
- **¿Con qué finalidad lo haces?** Esto significa la responsabilidad que tiene tu puesto dentro de la organización y es la finalidad que persigue el puesto que actualmente ocupas.

III. DIMENSIONES

- Número de subordinados directos: _____
- Número de subordinados indirectos: _____
- Magnitudes económicas: Si tu puesto te hace manejar presupuestos, valores bancarios ó dinero en efectivo, por favor indícalo a continuación:

IV. ORGANIGRAMA

Usando como ejemplo el siguiente organigrama, por favor ubica de similar manera el puesto que ocupas:



DOCUMENTO NO CONTROLADO PROPIEDAD DE MOLDEO DE PLÁSTICOS FAR, S.A. DE C.V. QUE PUEDE SER USADO ÚNICAMENTE COMO GUÍA DE LOS CONCEPTOS QUE DESCRIBE



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 2 DE: 3

CODIGO: FRH-002
REVISION: 001
FECHA: 15/DIC/00

Título: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA GRUPAL PARA REDACTAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

V. FUNCIONES

Las funciones son las **responsabilidades básicas** del puesto de trabajo y se deben considerar:

- Las de mayor complejidad y responsabilidad
- Las que te ocupen mayor tiempo
- Las que realices con mayor frecuencia
- Las que te obliguen a usar tus mayores conocimientos y especialización.

Por favor, descríbelas a continuación:

VI. CONTEXTO

- **ENTORNO:** Describe a continuación los principales productos, clientes ó proveedores, información que nos permitirá entender mejor el puesto que ocupas

- **AUTONOMÍA Y AUTORIDAD:** Describe los niveles de autorización que tienes para el manejo de valores (Si los manejas), disposición de equipos, materiales y recursos humanos

- **DESAFÍOS:** Breve descripción de los problemas más importantes que encuentras en el puesto y la manera en que propones solucionarlos

- **OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS:** ¿Tu puesto forma parte de algún equipo de trabajo ó comité que influya en el desarrollo y organización de la empresa? Por favor indícalo a continuación:

DOCUMENTO NO CONTROLADO PROPIEDAD DE MOLDEO DE PLÁSTICOS FAR, S.A. DE C.V. QUE PUEDE SER USADO ÚNICAMENTE COMO GUÍA DE LOS CONCEPTOS QUE DESCRIBE



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 3 DE: 3

CODIGO: FRH-002
REVISION: 001
FECHA: 15/DIC/00

Título: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA GRUPAL PARA REDACTAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

VII. RELACIONES INTERNAS

Para éste propósito, sin tomar en cuenta a tu jefe y a tus subordinados (En caso de que los tengas), describe a continuación las relaciones más importantes que tienes dentro de nuestra organización, como sigue:

¿Con qué puesto? _____ ¿Para qué? _____ ¿Cada cuándo? _____

VIII. RELACIONES EXTERNAS

Para éste propósito, describe a continuación las relaciones que influyan en el desarrollo de nuestra organización con otras organizaciones externas como asociaciones, bancos, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, etc, como sigue:

¿Con qué organización? _____ ¿Para qué? _____ ¿Cada cuándo? _____

IX. PERFIL DEL PUESTO

Para comprender mejor el perfil que tu persona proporciona al puesto que ocupas, por favor danos la siguiente información:

- **ESCOLARIDAD** (Grado de estudios) _____
- **EXPERIENCIA** (Años de experiencia en tu campo de especialidad ó en otros campos) _____

- **IDIOMAS** (Aparte del español y su dominio en % estimado) _____ % _____
- **CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS** (Breve descripción de tus campos de especialidad) _____

- **ESTADO CIVIL** _____
- **EDAD** _____
- **SEXO** _____

X. COMENTARIOS ADICIONALES

Por último, por favor agrega cualquier otra información que consideres nos permita comprender mejor la posición que ocupas y que seguramente nos va a ayudar a complementar la Descripción de Puesto

¡Gracias por tu valiosa colaboración!

DOCUMENTO NO CONTROLADO PROPIEDAD DE MOLDEO DE PLÁSTICOS FAR, S.A. DE C.V. QUE PUEDE SER USADO ÚNICAMENTE COMO GUÍA DE LOS CONCEPTOS QUE DESCRIBE

Tabla de Matriz Hay

Perfiles Hay Característicos (Porcentaje de H-SP-R)

Para hallar el PERFIL del puesto, busque el encuentro entre las columnas correspondientes de ENFASIS y de % de SOLUCION DE PROBLEMAS.

VALORES DE INTERVALOS	%SPH	RESPONSABILIDAD mayor que SOLUCION DE PROBLEMAS				R = SP		RESPONSABILIDAD menor que SOLUCION DE PROBLEMAS																				
		R4	R3	R2	R1	NIVELADO		SP1	SP2	SP3	SP4																	
3200	87%	29	26	45	32	27	41	33	29	38	35	30	35	36	32	32	38	33	29	40	34	26	41	36	23	42	37	21
2800	76%	32	25	43	34	26	40	36	28	36	38	29	33	40	30	30	42	31	27	43	32	25	44	34	22	45	35	20
2432	66%	36	23	41	38	24	38	40	26	34	42	27	31	44	28	28	45	29	26	46	31	23	47	32	21	49	32	19
2112	57%	39	22	39	41	23	36	43	25	32	45	26	29	46	27	27	48	28	24	49	29	22	51	30	19	53	30	17
1840	50%	42	21	37	44	22	34	46	23	31	48	24	28	50	25	25	52	26	22	53	27	20	55	27	18	56	28	16
1600	43%	45	20	35	47	21	32	49	22	29	52	22	26	54	23	23	55	24	21	56	25	19	58	25	17	59	26	15
1400	38%	49	19	32	51	19	30	53	20	27	55	21	24	56	22	22	59	22	19	60	23	17	62	23	15	62	24	14
1216	33%	53	17	30	55	18	27	56	19	25	59	19	22	60	20	20	62	20	18	63	21	16	65	21	14	66	22	12
1056	29%	56	16	28	58	17	25	60	17	23	62	18	20	64	18	18	65	19	16	66	19	15	68	19	13	69	20	11
920	25%	59	15	26	62	15	23	63	16	21	65	16	19	66	17	17	68	17	15	70	17	13	70	18	12	72	18	10
800	22%	62	14	24	65	14	21	66	15	19	68	15	17	70	15	15	72	15	13	72	16	12	74	16	10	75	16	9
700	19%	66	12	22	68	13	19	70	13	17	72	13	15	72	14	14	74	14	12	75	14	11	76	15	9	77	15	8
608	16%	69	11	20	70	12	18	72	12	16	74	12	14	76	12	12	76	13	11	77	13	10	79	13	8	80	13	7
528	14%	72	10	18	74	10	16	76	10	14	76	11	13	78	11	11	79	11	10	80	11	9	81	12	7	82	12	6
460	12%	75	9	16	76	9	15	77	10	13	79	10	11	80	10	10	81	10	9	82	10	8	83	11	6	84	11	5
400	10%	77	8	15	79	8	13	80	9	11	81	9	10	82	9	9	83	9	8	84	9	7	85	10	5	86	9	5

Definición:

Possibilidad de responder por una acción y por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales. Tiene tres dimensiones, en el siguiente orden de importancia:

• Libertad para actuar:

El grado de control o de procedimientos y guías a que está sujeto el puesto, tal como se encuentra definida en la columna izquierda.

•• Impacto del puesto en los resultados finales:

Ver definiciones.

••• Magnitud:

Determinada por el volumen en pesos de la función que el puesto afecta (Base Anual y Dinámica).

•• Impacto del puesto sobre los resultados finales:

Indirecto		Directo	
R. REMOTO: Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado final.	C. CONTRIBUTORIO: Servicios de interpretación, asesoramiento o ayuda para ser utilizados por otros al actuar.	S. COMPARTIDO: Participa con otros (exceptuando sus subordinados o sus superiores), dentro o fuera de su unidad organizacional, en el logro de los resultados finales de la empresa.	P. PRIMARIO: Responsable único de las decisiones y de los resultados finales.
NOMINAL: Provee servicios incidentales que usan otros en relación con algún resultado importante.	MODERADO: Operación y mantenimiento de equipos auxiliares. Provisión de servicios de apoyo, por lo general de información o registro.	IMPORTANTE: Operación y mantenimiento de equipos mayores. Provisión de algún(os) servicio(s) importante(s), normalmente de interpretación, a través de uno o varios departamentos.	CRITICO: Provisión de servicios importantes, usualmente de asesoría o diagnóstico.

RESPONSABILIDAD

IMR = _____
 AÑO = _____

••• Magnitud →
 •• Impacto →

	(0) Indeterminado				(1) Muy Pequeña				(2) Pequeña				(3) Mediana				(4) Mediana Grande				(5) Grande							
	N	M	I	C	De: ____ A: ____				De: ____ A: ____				De: ____ A: ____				De: ____ A: ____				De: ____ A: ____							
					R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P				
• Libertad para actuar	A. Prescrita Los puestos están sujetos a: Instrucciones directas y detalladas que cubren tareas asignadas y/o supervisión inmediata				8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
					9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
					10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	B. Controlada Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha				12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
					14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
					16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	C. Estandarizada Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados				19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
					22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
					25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
	D. Genericamente Regulada Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor				29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
				33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	
				38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	
E. Con dirección Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general				43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	
				50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	
				57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	
F. Con orientación Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales y consecución de metas y/o dirección general				66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	
				76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	
				87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	
G. Con guías generales Estos puestos están esencialmente sujetos únicamente a políticas y guías genéricas				100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	
				115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	
				132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	
H. Con guías estratégicas Estos puestos, en razón de su tamaño, gran complejidad y alto grado de efecto sobre los resultados de la empresa, están solo sujetos a la guía del más alto nivel institucional				152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	
				175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	
				200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 1 DE: 3

CODIGO: FRH-001
REVISION: 001
FECHA: 15/DIC/00

Título: EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:

- TÍTULO DEL PUESTO Gerente de Recursos Humanos
- NOMBRE DEL TITULAR Griselda Valero Nieves
- REPORTA A Gerencia General
- DEPARTAMENTO Recursos Humanos
- UBICACIÓN Planta FAR
- FECHA 14 Diciembre 2000

II. MISIÓN Ó PROPÓSITO GENERAL

- Establecer e impulsar la estrategia del capital humano de la organización, de acuerdo con las directrices de la Dirección General y las políticas generales de la compañía, con el fin de conseguir la administración y desarrollo de los recursos humanos de la empresa

III. DIMENSIONES

- Número de subordinados directos: 6
- Número de subordinados indirectos: 5
- Magnitudes económicas:
- Nómina total del grupo: \$ 000.00
- IMSS, SAR, INFONAVIT: \$ 000.00
- Otras magnitudes significativas:
- Presupuesto de capacitación: \$ 000.00

IV. ORGANIGRAMA



V. FUNCIONES

- Contratar al personal de la empresa
- Analizar la información que permita disminuir la rotación de personal
- Controlar la generación de accidentes de trabajo
- Coordinar a nivel corporativo la emisión oportuna de nóminas

ESTE ES UN DOCUMENTO CONTROLADO, PROPIEDAD DE MOLDEO DE PLÁSTICOS FAR, S.A. DE C.V. Y NO DEBE SER ALTERADO, MODIFICADO O COPIADO SIN PREVIA AUTORIZACIÓN



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 2 DE: 3

CODIGO: FRH-001
REVISION: 001
FECHA: 15/DIC/00

Título: EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

- Atender a funcionarios de entidades gubernamentales durante inspecciones y requerimientos oficiales
- Proporcionar al nivel gerencial la información, análisis y estadística referente al personal de la organización

VI. CONTEXTO

ENTORNO:

- Directivos, mandos intermedios y operativos de la organización así como autoridades gubernamentales

AUTONOMÍA Y AUTORIDAD:

- Contratación de personal operativo y administrativo de acuerdo a la plantilla autorizada, así como contratación de servicios de asesoría ambiental y laboral. Rescisiones de contrato de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo

DESAFÍOS:

- Cumplir los requerimientos legales en materia laboral y ambiental, actualizando los cambios que marque la ley y llevándolos a cabo a través de programas específicos.
- Abatir la rotación de personal a través de la capacitación, óptimo ambiente laboral y salarios competitivos en el mercado.

OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS:

Miembro de la Asociación de Industriales del Estado de México, A.C.

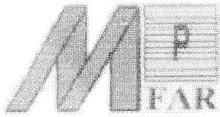
VII. RELACIONES INTERNAS

<u>Puesto</u>	<u>Motivo</u>	<u>Frecuencia</u>
Dirección General	Proporcionar información	Semanal
Gerente de Finanzas	Presupuesto de nóminas	Semanal
Gerencia de Planta	Proporcionar información de personal	Quincenal
Dirección de Operaciones	Proporcionar información de personal	Variable
Gerencia General PPM	Proporcionar información	Variable
Gerencia General PME	Proporcionar información	Variable
Gerencia de Sistemas	Ajuste de nóminas	Variable
Personal operativo	Información general	Semanal
Personal administrativo	Información general	Semanal

VIII. RELACIONES EXTERNAS

<u>Organización</u>	<u>Motivo</u>	<u>Frecuencia</u>
AIEM	Intercambiar información	Semanal
PROFEPA	Inspecciones y verificaciones	Trimestral
ECOLOGÍA	Inspecciones y verificaciones	Trimestral
STPS	Inspecciones y verificaciones	Semestral
PROTECCIÓN CIVIL	Inspecciones y verificaciones	Semestral
SECOFI	Inspecciones y verificaciones	Semestral
BANCOMER	Información de nóminas	Semanal
BANAMEX	Información de nóminas	Semanal

ESTE ES UN DOCUMENTO CONTROLADO, PROPIEDAD DE MOLDEO DE PLÁSTICOS FAR, S.A. DE C.V. Y NO DEBE SER ALTERADO, MODIFICADO O COPIADO SIN PREVIA AUTORIZACIÓN



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 3 DE: 3

CODIGO: FRH-001

REVISION: 001

FECHA: 15/DIC/00

Título: EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ASESORES

Cuestiones legales

Variable

CIMO

Subsidio de capacitación

Variable

IMSS

Requerimientos

Variable

INFONAVIT

Requerimientos

Variable

IX. PERFIL DEL PUESTO

• **ESCOLARIDAD**

Licenciatura en Relaciones Industriales ó Psicología

• **EXPERIENCIA**

Mínimo 5 años en el área de recursos humanos

• **IDIOMAS**

Español e inglés deseable

• **CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

Conocimiento en impuestos, SAR, Infonavit, relaciones sindicales y laborales, Ley Federal del Trabajo, paquetería PC, nóminas, IMSS y capacitación.

• **ESTADO CIVIL**

Indiferente

• **EDAD**

Mayor de 30 años

• **SEXO**

Indistinto

X. COMENTARIOS ADICIONALES

- El titular del puesto mantiene relación con plantas de la organización de variada ubicación geográfica

Firma del titular del puesto

Firma del jefe inmediato del titular del puesto

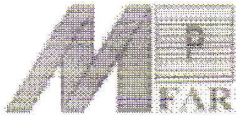
Fecha:

Fecha:

[Empty box for signature of the job holder]

[Empty box for signature of the immediate supervisor]

ESTE ES UN DOCUMENTO CONTROLADO, PROPIEDAD DE MOLDEO DE PLÁSTICOS FAR, S.A. DE C.V. Y NO DEBE SER ALTERADO, MODIFICADO O COPIADO SIN PREVIA AUTORIZACIÓN



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 1 DE: 3

CODIGO: FPL-003
REVISION: 001
FECHA: 15/DIC/00

Título: DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:

- TÍTULO DEL PUESTO: Operador(a) de Maquinas
- NOMBRE DEL TITULAR: _____
- REPORTA A: Supervisor de Turno Maquinas
- DEPARTAMENTO: Inyección
- UBICACIÓN: Planta FAR
- FECHA: _____

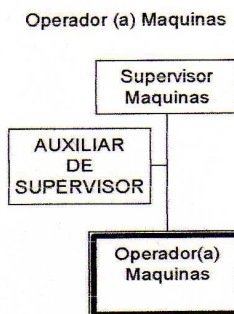
II. MISIÓN Ó PROPÓSITO GENERAL

- Verificar, Empacar y Registrar la producción de la maquina de inyección de acuerdo a los estándares establecidos para tener una buena calidad y control de los productos fabricados en la empresa.

III. DIMENSIONES

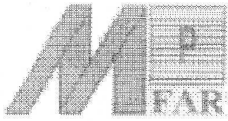
- Número de subordinados directos: 0 (1)
- Número de subordinados indirectos: 0
- Magnitudes económicas:
- Materias de Primas: \$ 85,625.00
- Material de Empaque: \$ 15,000.00
- Otras magnitudes significativas: \$

IV. ORGANIGRAMA



V. FUNCIONES

- Mantener la maquina en operación en el ciclo estándar
- Retirar las partes plásticas de la maquina
- Comprobar que las piezas se encuentren dentro de las especificaciones de calidad



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 2 DE: 3

CODIGO: FPL-003

REVISION: 001

FECHA: 15/DIC/00

Título: DESCRIPCIÓN DE PUESTO

- Empacar la producción de acuerdo a la Hoja maestra
- Ajustar la bascula contadora de acuerdo con las piezas y verificar durante el turno
- Pesar las piezas que lo requieran en bascula contadora
- Revisar continuamente la operación de la maquina y molde, Comunicando al supervisor si detecta algo malo o extraño
- Ensambalar las partes cuando lo requiera
- Informar al supervisor y(ó) Auxiliar la falta de algún material (Materia Prima, Cajas, etc.)
- Moler en el molino granulador las coladas y partes plásticas que se encuentren fuera de especificación
- Informar al surtidor de materiales cuando la maquina se este quedando sin materia prima y cuando el molino granulador este lleno
- Mantener su maquina y área de trabajo limpia y sin material ni piezas plásticas en el piso ni fuera de la tolva de la maquina.
- Llenar hoja de control de producción al final del turno con los datos correctos
- Llenar hoja de auto inspección en el tiempo marcado en esta

VI. CONTEXTO

ENTORNO:

- Jefe de inyección, Supervisores, Auxiliares de supervisores, Operador Relevo, y Surtidor de Materiales, Auditores de Calidad.

AUTONOMÍA Y AUTORIDAD:

- En su caso, instruir a el Auxiliar de Operador que le sea asignado.

DESAFÍOS:

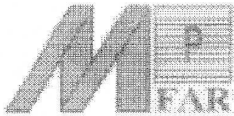
- Cumplir con los estándares de producción establecidos, informando al supervisor de los problemas que tenga con su maquina o molde.
- Producir piezas que cumplan con los estándares de calidad establecidos, para obtener el premio de productividad.
- Cumplir con su horario y fechas de trabajo para obtener el premio de puntualidad

OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS:

- Ser miembro del sindicato, participar en las comisiones que le sean asignadas. (Seguridad e Higiene, Protección Civil, Primeros Auxilios, etc.)

VII. RELACIONES INTERNAS

<u>Puesto</u>	<u>Motivo</u>	<u>Frecuencia</u>
Jefe de inyección	Proporcionar información	Diaria
Surtidor de Materiales	Proporcionar información	Diaria
Operador Relevo	Relevos para comida	Diario
Auditor de Calidad	Recibir información	Diario



Moldeo de Plásticos FAR, S.A. de C.V.

HOJA: 3 DE: 3

CODIGO: FPL-003

REVISION: 001

FECHA: 15/DIC/00

Título: DESCRIPCIÓN DE PUESTO

VIII. RELACIONES EXTERNAS

Organización	Motivo	Frecuencia
C.T.M. 4° Sección.	Sindicales	Variable

IX. PERFIL DEL PUESTO

- **ESCOLARIDAD** Primaria Terminada
- **EXPERIENCIA** Mínimo 6 Meses en el área de Inyección
- **IDIOMAS** Español
- **CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS** Conocimiento en maquina de inyección y Resinas Termo plásticas
- **ESTADO CIVIL** Indiferente
- **EDAD** Mayor de 18 años
- **SEXO** Indiferente

X. COMENTARIOS ADICIONALES

Estabilidad en trabajos anteriores mínima de 1 año.

Firma del titular del puesto

Fecha:

Firma del jefe inmediato del titular del puesto

Fecha:

SUMARIO DE VALUACIONES

EMPRESA:

FECHA:

PUESTO	HABILIDADES	SOLUCION DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	TOTAL DE PUNTOS
DIRECTOR GENERAL	FII3-528	F4-57%-304	F4P- 460	1232
GTE. DE RECURSOS HUMANOS	EII3-350	E3-33%-115	E3C-132	597

GRUPO INDUSTRIAL VERA S.A. DE C.V.
TABLA DE VALUACION DE
PUESTOS

	PUESTO	PUNTOS HAY
1	Director General	1232
2	Contralor	1040
3	Gerente Administrativo	830
4	Gerente de Ventas	732
5	Gerencia de Producción	682
6	Gerente de Planta	632
7	Gerente de Recursos Humanos	597
8	Gerente de Contabilidad	584
9	Gerente de Aseguramiento de Calidad	455
10	Gerente de Sistemas	398
11	Jefe de aseguramiento de Calidad	388
12	Jefe de Producción	363
13	Jefe de Acabados y Serigrafía	357
14	Jefe de Recursos Humanos	333
15	Jefe de Compras	289
16	Jefe de Cotizaciones	288
17	Jefe de aseguramiento de Calidad	271
18	Jefe de Mantenimiento	252
19	Asist. de Dirección general	232
20	Supervisor de Máquinas	231
21	Supervisor de Acabados y serigrafía	224

22	Jefe de Contabilidad	203
23	Jefe de Almacén	203
24	Jefe de Cobranza	187
25	Jefe de Tráfico	186
26	Auxiliar de Supervisor de Acabados y Serigrafía	180
27	Auxiliar de Supervisor	180
28	Asistente de ventas	175
29	Inspector de Control de Calidad	169
30	Secretaria de Recursos Humanos	166
31	Secretaria de Contraloría	148
32	Chofer	141
33	Auxiliar de Sistemas	138
34	Auxiliar de Soporte técnico	138
35	Auxiliar Contable	137
36	Charolero	112
37	Operario	109
38	Auxiliar de Mantenimiento	91
39	Pigmentador	91
40	Secretaria de Dirección General	72
41	Mensajero	72
42	Secretaria de Cuentas por cobrar y pagar	72
43	Operario de Acabados	69
44	Auxiliar de Almacén	59

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris C., El Individuo dentro de la Organización
Editorial Herder, 1979.
- Arias G.F., Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas, 2000.
- Arreguín & Zavala, Tesis: La Aplicación del Análisis Conductual en el Área de Capacitación
Y Adiestramiento dentro de una Empresa, ENEP-Iztacala, 1986.
- Blum M. & Naylor J.C., Psicología Industrial,
Editorial Trillas, 1985.
- Cane S., Cómo triunfar a través de las personas
Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- Catania, Investigación Contemporánea en Conducta Operante
Editorial Trillas, 1976.
- Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos,
Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Dale E., Organización, México
Editora Técnica, S.A. 1988.
- Dunnette M.D. & Kirchner K. W., Psicología Industrial,
Editorial Trillas, 1994. 15-99, 201-220
- Fleishman, E. & Bass A., Estudios de Psicología Industrial y de Personal,
Editorial Trillas, 1982.
- Grados J. & Sánchez Elda, La entrevista en las Organizaciones
Manual Moderno, 2000.
- Grupo Hay Asociados, Manual de Descripción de Puestos
Derechos Reservados, 2000.
- Grupo Hay Asociados, Manual de Análisis y Valuación de Puestos
Derechos Reservados, 2000.
- Haller G. B.V., Tratado de Psicología Empresarial,
Ediciones Martínez Roca S.A., Barcelona 1976.

Jiménez, A. Análisis Experimental de la Conducta,
Editorial Trillas, 1976.

Mendoza N. A. Manual para determinar las necesidades de Capacitación
Editorial Trillas, 1982. 17-128

Pinto V.R.,Manual para la elaboración de Planes y Programas de Capacitación
Fondo Editorial Coparmex, México 1982

Ribes I. E. , Técnicas de Modificación de Conducta,
Editorial Trillas, 1990.

Siliceo A. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2ª. Edición
Editorial Limusa, 1989.

Wherter, W.J. & Davis K.,Administración de Personal y Recursos Humanos,
Editorial Mc Graw Hill,2000.