

24
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**IMPORTANCIA DE LA TECNICA DEL ANALISIS DE
PUESTOS Y SU APLICACION EN UNA EMPRESA
DE COMUNICACIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MA. ANGELES GARCIA BENITEZ
SILVIA LOPEZ REYES**

Director del Seminario:
Lic. y C.P. Raúl Ramírez Cruz





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

PAG.

CAPITULO I

PRINCIPALES CONCEPTOS DE ADMINISTRACION GENERAL

1.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION GENERAL	6
1.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
1.3. RECURSOS HUMANOS	15
1.4. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	16
1.5. TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	18

CAPITULO 2

FUNDAMENTOS TEORICOS DEL ANALISIS DE PUESTOS Y LA NECESIDAD DE SU EXISTENCIA

2.1. PRINCIPALES DEFINICIONES (ETIMOLOGICAS, ENCICLOPEDIAS Y AUTORES CONNOTADOS)	24
2.2. UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS	26
2.3. ANALISIS DE PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	31
2.4. NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS	34
2.5. CONCEPTOS Y ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS	38

CAPITULO 3

METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

3.1. ACTIVIDADES PREVIAS	53
--------------------------	----

3.2.	RECOPIACION DE LA INFORMACION	58
3.3.	ESTRUCTURACION DE LA INFORMACION	81
3.4.	PRESENTACION, IMPLANTACION Y ACTUALIZACION DEL ESTUDIO DE LOS ANALISIS DE PUESTOS	82

CAPITULO 4

APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS EN ELNACES RADIOFONICOS, S.A.

4.1.	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	86
4.2.	ORGANIGRAMA GENERAL	113
4.3.	ORGANIGRAMA DE PUESTOS	114
4.4.	PARTICIPANTES EN SU INTEGRACION	115
4.5.	ANALISIS DE PUESTOS ENFOCADO A NIVELES OPERATIVOS, ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO	120

<u>CONCLUSIONES</u>	142
---------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	145
---------------------	-----

INTRODUCCION

La Administración General se interrelaciona con el elemento humano y éste con la administración de personal en específico, los recursos humanos es el común denominador de la eficacia de todos los factores, debido a que todos son operados por él, por lo tanto, la actividad del personal condiciona los resultados que se obtengan en los demás aspectos como son la obtención de servicios y la producción de bienes.

El análisis de puestos es una técnica valiosa de organización, ya que consideramos que es la llave que nos permite conocer la estructura de un organismo, la cual examina los componentes de un puesto, tanto por separado, como en relación al todo, de tal modo que determina todos los deberes u operaciones, la frecuencia de las operaciones, las clases de habilidades requeridas y el grado de concentración necesaria, toda esta información es de extrema utilidad para la administración debido a:

- las relaciones del puesto se vuelven precisas.
- se define la asociación entre el título del puesto y el contenido del mismo.

Lógicamente es correcto afirmar que el análisis de puestos, es una parte de las actividades de personal debido a que es básica para la ejecución de muchas funciones del departamento de personal.

La eficacia en el trabajo, la productividad y la eficiencia, son motivo de preocupación constante entre los admi--

nistradores, sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar - con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos - que integran la organización.

El título de la tesis es: "Importancia de la Técnica del Análisis de Puestos y su aplicación en una Empresa de - Comunicaciones". El trabajo está basado en cinco capítulos - tanto en la investigación bibliográfica como de campo.

El primero de ellos es constituido por los conceptos teóricos de la administración, en que se dan algunas definiciones, usos o aplicaciones.

El segundo capítulo denominado por los fundamentos - teóricos del análisis de puestos, se parte desde su definición etimológica hasta de autores connotados como Ricardo Rivera - Soler y Fernando Arias Galicia, lo anterior con el objeto de - comprobar que estas estructuras cubren los aspectos básicos - que se deben considerar en todo análisis de puestos, después - pasamos a la utilización del análisis de puestos en donde nos - ubicamos qué es el departamento de personal, en donde se aplica necesidad de su existencia, clasificación y reglas para este. Nos da la conceptualización y estructura comparada con - dos autores connotados como son los maestros Agustín Reyes - Ponce y Ricardo Rivera Soler

El tercer capítulo nos muestra los procedimientos para la elaboración del análisis de puestos y el diseño de los - formatos en el cual se va a recabar la información del análisis de puestos, dándose sus ventajas y desventajas, usos y recomendaciones de éstos.

El cuarto capítulo consiste en una investigación de - análisis de puestos efectuados a diversos niveles en una emp

sa de comunicaciones, "Enlaces Radiofónicos", así como una --
breve historia, organigrama y participantes en su integración.

CAPITULO I

" CONCEPTOS DE ADMINISTRACION GENERAL "

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Es necesario precisar el estudio y la estructuración de la Administración en general, por lo tanto, en este capítulo daremos una explicación breve y general de lo que es la Administración.

- CONCEPTO DE ADMINISTRACION
- AMBITO DE APLICACION
- PROCESO ADMINISTRATIVO
- RECURSOS HUMANOS
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La Administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre. La conjugación de esfuerzos y propósitos, como antecedentes remotos de la actividad administrativa, surge en el ser humano cuando éste se percata de que sólo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le permitirán desenvolverse en un medio hostil.

En este espíritu cooperativo, en su forma más elemental, se inicia con la agrupación de varios individuos para la caza de animales o la protección contra los ataques de otras especies, sigue un proceso evolutivo en las diferentes etapas históricas de la humanidad y está presente en las grandes agrupaciones sociales.

Aún cuando la administración es tan antigua como la civilización, sólo hasta últimas fechas se ha reconocido que requiere de un estudio sistemático.

La Administración puede definirse de diversas formas, dependiendo del punto de vista y comprensión del que la define. Por ejemplo:

- "La fuerza que dirige un negocio"
- "El desempeño para conseguir y lograr los resultados deseados por medio del esfuerzo de otros"
- "Lograr que se hagan las cosas mediante la gente"
- "Recursos para alcanzar los objetivos"
- "La satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y la sociedad".

La Administración es el principal medio del hombre pa

ra utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente - en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados.

En cierto grado, la Administración se encuentra en todas las actividades humanas, ya sea en la fábrica, en la oficina en la escuela o en el Gobierno.

El concepto de Administración conlleva los siguientes-elementos:

- Objetivos que deben cumplirse,
- personas, que es el recurso con que cuenta la Administración,
- ideas que representan las nociones fundamentales y el pensamiento conceptual necesario para administrar y
- los recursos, distintos a las personas.

al Administrar, se deben coordinar las personas, las ideas y los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. Por lo tanto, el concepto de Administración implica la COORDINACION de los recursos a través de un PROCESO que permita el cumplimiento de los objetivos.

La Administración tiene las siguientes características:

- La administración sigue un propósito.
- La Administración hace que las cosas sucedan
- La Administración se logra mediante los esfuerzos de otros.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.
- La Administración es una actividad, no una persona o grupo de personas.

- La Administración está asociada con los esfuerzos de un grupo de personas.
- La Administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.
- La Administración es intangible.

AMBITO DE APLICACION.-

La Administración se aplica a cualquier grupo en el -- que se conjuntan los esfuerzos para lograr un fin o un objetivo-determinado, por lo que su ámbito es cualquier organismo social.

Prácticamente podemos identificar dos grandes áreas - en que se aplica la Administración: la Pública y la Privada. La atención en estas áreas, se enfoca exclusivamente a algunas - diferencias que existen sólo en cuanto al ámbito de aplicación, - pues en lo demás son idénticas. Las diferencias entre la Admi-- nistración Pública y la Privada son las siguientes:

	<u>ADMINISTRACION PUBLICA</u>	<u>ADMINISTRACION PRIVADA</u>
OBJETIVO	Satisfacer demandas de caracter colectivo y - promover el bienestar-común.	Obtener una utilidad - por medio de su esfuer- zo. Lucro
ESTRUCTURA	Compleja	Simple
BASE LEGAL	Hace todo aquéllo que- la ley le ordena	Hace todo aquéllo que- la ley no le prohíbe.

1.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la actividad administrativa, y en este proceso está normado por reglas cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.....

Estos tres elementos se refieren a la fase mecánica de la Administración.

- PREVISION : Responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?
- PLANEACION: Responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?
- ORGANIZACION: Responde a la pregunta ¿cómo se ha a hacer?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase - dinámica de la Administración.

- INTEGRACION : Responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?
- DIRECCION : Se refiere al problema: ver que se haga.
- CONTROL : Investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

"PREVISION.- Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse; hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La Previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

- OBJETIVOS:** A esta etapa corresponde fijar los fines.
- INVESTIGACION** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- CURSOS ALTERNATIVOS** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACION.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de precidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades etc..., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- POLITICAS** Principios para orientar la acción.
- PROCEDIMIENTOS** Secuencia de operaciones o métodos
- PROGRAMAS** Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "Presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc... y diversos tipos de

"Pronósticos"

ORGANIZACION.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

JERARQUÍAS Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

FUNCIÓNES La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

OBLIGACIONES Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona." (1)

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

"INTEGRACION.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

(1) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas la. parte. Editorial Limusa, 1988. pags. 60, 61 y 62.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- | | |
|--------------|---|
| SELECCION | Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios. |
| INTRODUCCION | La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social. |
| DESARROLLO | Todo elemento en un organismo social-busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa. |

De analizarse también en esta etapa, la integración-administrativa de las cosas.

DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto las siguientes etapas:

- | | |
|-------------------|---|
| MANDO O AUTORIDAD | Es el principio del que deriva toda administración y por lo mismo, su elemento principal que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y como ejercerla. |
|-------------------|---|

COMUNICACION Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éstos, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias.

SUPERVISION La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado

CONTROL.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en realización con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

OPERACION DE LOS CONTROLES Estas suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

INTERPRETACION DE RESULTADOS Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe un estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser-

más clara entre:

PREVISION Y PLANEACION	Están más ligadas con lo que ha de hacerse.
ORGANIZACION E INTEGRACION	Se refiere más al "cómo va a hacerse"
DIRECCION Y CONTROL	Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo" (2)

Estamos de acuerdo con Agustín Reyes Ponce por los pasos que sigue, ya que son completos y accesibles en materia de estudio, y como es un autor mexicano tomamos en cuenta que es el contexto en que nos vamos a desarrollar; a continuación explicaremos a nuestro criterio el concepto de Administración al que llegamos.

Decimos que la Administración,

Es ciencia porque sigue un razonamiento científico y es técnica al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas y que es un arte, porque la persona que los aplica tiene la habilidad, experiencia y conocimientos para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales para la consecución del objetivo común.

(2) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas la. parte Editorial Limusa, México, 1982. pags. 62, 63 y 64.

1.3. RECURSOS HUMANOS

"Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades etc. mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser

- "-obreros calificados y no calificados
- oficinistas calificados y no calificados
- supervisores, se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades
- técnicos, efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles etc.
- ejecutivos, se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- directores, fijan los objetivos, estrategias, políticas etc..." (3)

La Administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia; depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta

(3) Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 3a. Edición, México, 1985. páginas 56 y 57.

1.4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Su objetivo principal es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

" CONTRATAION Y EMPLEO

- Reclutamiento
- selección
- contratación
- introducción o inducción
- promoción, transferencias y ascensos.

CAPACITACION Y DESARROLLO

- Entrenamiento
- capacitación
- desarrollo

SUELDOS Y SALARIOS

- Análisis y valuación de puestos
- calificación de méritos
- remuneración y vacaciones

RELACIONES LABORALES

- Comunicación
- contratos colectivos de trabajo
- disciplina
- investigación de personal
- relaciones de trabajo.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

- Actividades recreativas
- actividades culturales
- prestaciones

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Servicio médico
- campanas de higiene y seguridad
- ausentismo y accidentes

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- Inventario de recursos humanos
- rotación
- auditoria de personal "(4)

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Concepto de Recursos Humanos a que llegamos:

Es un método para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que su trabajo les dé el máximo de satisfacción, y que sus esfuerzos sean más productivos para la organización.

(4) Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 3a. edición México 1985. páginas 53 y 54.

1.5. TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones difieren en las técnicas utilizadas dentro del Departamento de Recursos Humanos por lo que a continuación mencionamos algunas técnicas más usuales en las mismas:

RECLUTAMIENTO.- Es una técnica por la cual la organización va a traer solicitantes capaces de ocupar puestos dentro de ésta.

SELECCION.- Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, es decir, qué candidatos reúnen los requisitos mínimos para desempeñar un puesto y tener un buen desarrollo futuro tanto para él como para la organización.

INDUCCION.- Es un proceso mediante el cual se pretende inducir al nuevo trabajador al medio ambiente social, cultural y laboral de la organización de la cual pasa a formar parte.

CALIFICACION DE MERITOS .- Es la valoración sistemática que la empresa hace de sus trabajadores, considerando de una manera individual a cada uno de éstos con relación a sus capacidades, habilidades, etc... y a su puesto para ejecutar y desarrollar las labores asignadas.

COMUNICACION.- La comunicación en una organización es el medio de intercambios de información que permite a los empleados saber lo que están haciendo en cada uno de los departamentos y así coordinen sus actividades de la mejor forma.

MOTIVACION DEL PERSONAL.- Es una función encomendada a dirigir y lograr la colaboración total y efectiva dentro de la empresa estimulando al personal en la forma que se juzgue más conveniente.

CAPACITACION Y DESARROLLO.-

Capacitación.- Consiste en proporcionar los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar el puesto con eficiencia.

Desarrollo.- Es la evaluación de las potencialidades del individuo con el fin de proporcionarle oportunidades para su crecimiento personal.

La calificación de méritos será un medio útil para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, asimismo el desperdicio de material, la inasistencia, impuntualidad; - - cuando haya cambios de sistema y procedimientos o se introduzca nuevo equipo de trabajo.

ANALISIS DE PUESTOS.- Es la técnica que nos ayudará a determinar los elementos que integran un puesto ya que éste no sólo está formado por una serie de actividades materiales in tangibles, - si no que existen también un conjunto de elementos - que son mpas difíciles de determinar como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para rea lizar adecuadamente su trabajo.

VALUACION DE PUESTOS.- Es la técnica que nos va a -- proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema de salarios racional, es decir, determina la importancia que realmente posee el puesto dentro de la organización al establecer el grado de habilidad, esfuerzo, respon-

sabilidad y condiciones de trabajo que son necesarios para desarrollar este.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.- Es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Resulta necesario efectuar una distinción entre lo que es reclutamiento y lo que es selección, ya que el reclutamiento conforma la primera parte del proceso de cubrir una vacante, la consideración de fuentes de candidatos apropiados, el contacto con esos candidatos y la obtención de solicitudes de los mismos. La siguiente etapa es la selección, esto es la valoración de los candidatos por diversas técnicas y la selección de los mismos seguida de una oferta de empleo.

Por lo anterior citaremos a continuación algunos conceptos de lo que es reclutamiento y la selección.

RECLUTAMIENTO.- Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno, cubrir las vacantes con la anticipación solicitada (5).

(5) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, México 1984 págs. 257.

SELECCION.- Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve - para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización (6).

RECLUTAMIENTO.- Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de suplir la sección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. (7).

SELECCION.- Es la escogencia del hombre, los candidatos reclutados, aquellos mpas adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (8).

RECLUTAMIENTO.- Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización, se le ha denominado "positiva" en comparación con la sección, Esto es el número de aspirantes para un trabajo vacante. La selección va en el otro sentido es negativa, ya que busca - eliminar el número de personas que se presentaron dejando solamente los mejores, para ser colocados en la firma. (9).

(6) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos- Ed. Trillas, México 1984 pág. 257.

(7) Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Ed. Mac. Caraw Hill México 1983, pág. 173

(9) Edwin B. Flippo, Principios de la Administración de Personal Ed. Mc. Grau Hill, México 1982. pág. 111

Tomando en consideración los conceptos antes mencionados para nosotros, reclutamiento y selección es:

RECLUTAMIENTO.- Es la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u-
organización en el momento oportuno.

SELECCION.- Es la serie de técnicas encami-
nadas a encontrarse la persona adecuada para el-
puesto adecuado.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA NECESIDAD DE SU EXISTENCIA

2.1.- PRINCIPALES DEFINICIONES

En este capítulo es necesario precisar el origen de los vocablos que forman el concepto de la técnica de que se trata, que en este caso es el Análisis de Puestos, por lo tanto, es importante conocer las raíces de donde provienen dichos vocablos.

- DEFINICION ETIMOLOGICA
- DEFINICION DE DICCIONARIO
- DEFINICION DE AUTORES CONNOTADOS
- UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS
- CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS

DEFINICION ETIMOLOGICA

"ANALISIS.- Proviene del griego "Analven". lo cual significa descomponer.

PUESTO.- Proviene del latín "postus" y significa puesto, empleo u oficio" (1)

Definición de Diccionario.-

"ANALISIS.- Es la separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus elementos.

PUESTO.- Lugar señalado para llevar a cabo una cosa. (2)

Observando las dos definiciones anteriores, se puede asentar que ambas tienen el mismo enfoque.

- (1) Enciclopedia Universal Sopena. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española -24- Ed. Ramon Sopena Barcelona, 1974.
- (2) Diccionario Enciclopédico Salvat-Editores, S.A., Barcelona-1967 tomos I y X pp. 189 y 608.

Definición de autores connotados.

A continuación se presentan algunas definiciones de autores que se han preocupado por el mejoramiento de la técnica del Análisis de Puestos.

Fernando Arias Galicia.- El Análisis de Puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en cada puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (2)

Ricardo Rivera Soler.- Es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. (3).

Agustín Reyes Ponce.- La técnica del Análisis de Puestos consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de la lógica y la gramática. (4)

Dicha técnica se aplica en tres aspectos:

- Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.*
- Cómo ordenar dichos datos.*
- Cómo asignar los mismos.*

- (2) Diccionario Enciclopédico SALVAT-EDITORES S.A., Barcelona - 1967 tomos I y X pp. 189 y 608.
- (3) Arias Galicia Fernando y otros. Administración de Recursos Humanos, edit. Trillas S.A., México 1979 p. 21
- (4) Rivera Soler Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para selección de Personal. Edit. Limusa Mex.1978. pag. 45.



enlaces radiofónicos, s.a.

Sadi Carnot No. 77, México 4, D. F.; Cable: ERSAMEX; TELEX: 1776279 ERSAME
 Tels: 566-5411 566-7873 y 566-9129

- a) Conceptos de Ricardo Rivera Soler
- b) Conceptos de Agustín Reyes Ponce

Señalamiento

SIMILITUD
 DIFERENCIA

TECNICA: CUESTIONARIO

	a)	b)		a)	b)
I. Descripción		I. Descripción			
1.- La Identificación o Encabezado .		1.- Encabezado			
2.- Descripción Gérica.		2.- Descripción Gérica.			
3.- Descripción Específica		3.- Descripción Específica.			
II La Especificación		II. La Especificación			
1.- La Escolaridad		1.- La Habilidad	-	-	
2.- La Experiencia		2.- Esfuerzo	-	-	
3.- Requisitos		3.- Responsabilidad	-	-	
4.- Condiciones de Trabajo.		4.- Condiciones de Trabajo .			

Similitud
 Diferencia

En Análisis comprende: La descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

Consideramos en nuestra opinión que la definición señalada por Rivera Soler es la más completa y se aplicarán sus conceptos posteriormente en los cuestionarios.

2.2. UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

La información relativa a puestos es el material básico empleado por las dependencias industriales, gubernamentales organizaciones de empleos para muchos programas que varían desde los tipos más generales de actividades, como el manejo de personal y su asignación, hasta actividades específicas, como las que definen los límites de autoridad. La naturaleza de la información debe ser precisa sin tener en cuenta el uso final que pretende darse, sin omitir nada relativo al programa; además debe presentarse en la forma más conveniente para su estudio y utilización.

Las posibilidades de la aplicación del Análisis de Puestos son muy variadas en virtud de conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello; puede tener diferentes aplicaciones de las cuales a continuación se señalan algunas.

- EN LA SELECCION DE PERSONAL
- EN LA INDUCCION
- EN LA VALUACION DE PUESTOS
- EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO
- EN LA CALIFICACION DE MERITOS
- EN EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO

- EN EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS
- EN LA SEGURIDAD INDUSTRIAL
- EN LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

SELECCION DE PERSONAL.- Es la selección de la persona adecuada y/o un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esa manera a los propósitos de la organización.

La especificación del puesto, por su parte, nos refiere los requisitos que debe llenar la persona que lo ocupa.

Dado que la selección de personal consiste en buscar precisamente a la persona adecuada para el puesto adecuado, resultaría inconcebible esta búsqueda sin conocer los requisitos indispensables que debe cubrir. Es por esto que el seleccionador debe conjugar dos elementos, las características del o de los candidatos y los requisitos del puesto, a fin de seleccionar al personal idóneo en cada caso.

INDUCCION DE PERSONAL.- La magnitud y formalidad del plan de inducción, estarán determinados por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo, la mayoría de los planes contiene información sobre la organización y políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, especificación que va a desempeñar (análisis de puestos etc...)

La primera impresión que una persona recibe de su empleo, de su lugar de trabajo y de sus compañeros, es frecuentemente la que perdura. Cuando se toma un nuevo empleado, es indispensable explicarle perfectamente su trabajo, así como de pro

porcionarle el Análisis de Puestos que va a desempeñar; con el objeto de que conozca específicamente las características del mismo y esté conciente de lo que la empresa espera de él.

EN LA VALUACION DE PUESTOS.- Entendemos por Valua-
ción de Puestos, "Un Sistema Técnico para determinar la impor-
tancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa a
fin de lograr la correcta organización y remuneración del perso-
nal".

El Análisis de Puestos se usa como fuente de datos pa-
ra la valuación de puestos. El valuador parte de esa informa-
ción para determinar el valor que se debe asignar a cada factor-
que interviene en la valuación. Por lo tanto, con la técnica -
del análisis de puestos, se valoran de manera objetiva los facto-
res que integran cada puesto, estando en posibilidad de precisar
una justa retribución por las labores desarrolladas.

EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.- El
entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la ha-
bilidad requerida por el puesto que ocupa de donde se desprende-
que lo primero que hay que conocer es cuál es esa habilidad que-
se exige; y esto es precisamente lo que hacemos al especificar -
el factor habilidad en el proceso de análisis. Por tanto, dicha
especificación será un registro permanente de las metas a las -
que deben tender los programas de entrenamiento y una fuente de-
información adicional para normar el contenido de dichos progra-
mas.

EN LA CALIFICACION DE MERITOS.- La Calificación de -
Méritos constituye una valorización separada de cada una de las-
características del trabajador con lo que se elimina la aprecia-
ción conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa. La califica-
ción de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y -
determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y -

valuación de puestos, que describen y miden la unidad impersonal de trabajo.

Nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello podemos conocer la forma en que éste realiza su puesto (desempeña su trabajo).

En conclusión, estos méritos son calificativos en un campo concreto del desenvolvimiento humano: La realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador, o un trabajador deficiente independiente de lo que él sea en otras esferas de su vida consecuentemente resultará difícil pretender una calificación de méritos de un trabajador con un desconocimiento total o parcial de su puesto, de tal manera que cuanto mejor se conozca la naturaleza y los detalles del trabajo a su cargo, se contará con mejores elementos de juicio a fin de que la calificación resulte acertada.

EN EL MEJORAMIENTO DE SISTEMAS DE TRABAJO.- El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Al existir el análisis de puestos, surgen mejoras en los sistemas de trabajo, delimita las obligaciones de cada empleado, precisa las obligaciones de cada empleado, precisa las cualidades y responsabilidades que tiene cada trabajo, facilita la planeación y distribución de las labores, permite la incorporación de procedimientos modernos al trabajo y orienta al empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones.

Podemos considerar el análisis de puestos como la unidad básica del trabajo, ya que a partir de su correcta defini-

ción y estructuración se inicia la tecnificación de la Administración de Recursos Humanos.

EN EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.- Comprende - la medición de los puestos en unidades cronológicas, se basa en las funciones del puesto estableciendo los tiempos que lleva, o debe llevar la ejecución del trabajo.

El estudio de movimientos no es otra cosa que un análisis de las funciones del puesto. Parte de la descripción del puesto y su objetivo es encontrar el método más eficiente de realizar el trabajo, de hecho, constituye una técnica de simplificación del trabajo, las funciones del puesto pueden verse modificadas o eliminadas como resulta del estudio de movimientos, pero lo cierto es que este estudio debe partir de un conocimiento exhaustivo del trabajo como el que sólo puede proporcionar el análisis de puestos, por lo tanto, los estudios de tiempo y movimientos giran en torno al puesto, y no pueden prescindir de la información que proporciona el Análisis de Puestos.

EN LA SEGURIDAD INDUSTRIAL.- El análisis y especificación del factor "condiciones de trabajo", es uno de los detalles que dan la señal de alerta sobre posibles anomalías en materia de riesgos además la especificación de las condiciones de trabajo "competen" a la empresa, sindicato, al trabajador, supervisor, encauzando su atención hacia el estado actual de las cosas, por cuanto a los riesgos existentes, utilización de equipo, medidas de precaución, sobre todo mejoramiento y correcciones posibles en las condiciones reinantes para los ocupantes de los puestos.

EN LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS.- Tiene como fin determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella.

No se puede una encuesta por el simple procedimiento de recabar títulos de puestos y sus salarios correspondientes, - se requiere de obtener datos, por una parte, sobre el salario real y por otra, sobre el trabajo real.

Para conocer el monto del salario real necesitamos datos sobre las diversas partidas de lo que constituye: salario - base, gratificaciones, subsidios, desparas familiares, vacaciones pagadas, prestaciones en materia de atención médica y medicinas, beca para los hijos de los trabajadores etc..., y por lo -- que respecta al trabajo real, se hace necesario un análisis de cada uno de los puestos materia de la encuesta.

2.3. ANALISIS DE PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Al departamento de personal le corresponde administrar los Recursos Humanos, debido a esto, existe un gran número de funciones, que indiscutiblemente, compete realizar a este departamento así como aplicar un gran número de técnicas, entre ellas la implantación del Análisis de Puestos, es por esto, que la participación de este departamento es de vital importancia, ya que en base a los resultados que se obtengan en el Análisis de Puestos obviamente le servirán de base para aplicar otras -- funciones y técnicas, y así se obtendrá una mejor administración de los Recursos Humanos.

EXPERIENCIAS DE EMPRESAS

Se dice que el Análisis de Puestos es la técnica que sirve de base para la implantación de otras técnicas tales como la valuación de puestos, selección de personal, calificación de meritos, etc. Debido a Esto se aplica actualmente en la industria, sabiendo cuan importante resulta, su implantación por ---

consiguiente, cuando se desea aplicar esta técnica a alguna --
empresa se puede recurrir a otras, en las cuales ya ha sido --
llevado a cabo el Análisis de Puestos, lo cual la experiencia --
obtenida y los resultados conseguidos, servirán de base para --
implantar éste.

CLASIFICACION DE LOS ANALISIS DE PUESTOS

La mayoría de los autores que han escrito sobre la --
materia se concretan en señalar en la mayoría de los casos que --
existen análisis para puestos ejecutivos y administrativos, ---
también conocidos estos últimos como ordinarios.

A continuación se da una alternativa de clasifica-
ción no sin antes mencionar que se pueden efectuar otras toman-
do en cuenta factores tales como: los diferentes tipos de ---
empresas que hay, la magnitud de éstas y sobre todo la forma co-
mo esta estructurada su organización se aprecian ciertas consi-
deraciones en la empresa privada como es el caso de esta practi-
camente ya existe una identificación clara y precisa de las ---
áreas que deben conformar la estructura de una empresa y por con
siguiente los puestos que de acuerdo a la misma han de existir,
salvo ciertas negociaciones como es el caso de las medianas y --
pequeñas.

La estandarización de puestos tipo, es un renglon -
de suma importancia para la empresa ya que con ello se tiende a
evitar una serie de confusiones que comunmente se ven en la pra-
ctica, por la imprecisión que existe en los títulos de las uni-
dades de trabajo.

Como de ha podido apreciar, la jerarquía de las labores que se desempeñan en cualquier empresa o institución es -- como sigue:

- FUNCIONES
- ACTIVIDADES
- OPERACIONES

REGLAS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Para el análisis de puestos se deben seguir ciertas -- reglas que ayuden a un mejor desarrollo del estudio.

- En caso de que el estudio sea de alcance total o -- general es conveniente empezar de los niveles más -- altos hasta terminar con los más bajos, dando pre -- ferencia en cada nivel a las áreas que concentren el mayor número de personas.
- Agrupar y definir en forma sencilla y objetiva las funciones que conciernen a cada puesto, separando -- aquellas que no tengan relación o idénticas pero de menor importancia.
- Una vez que se ha logrado la agrupación de funcio -- nes, colocarlas en orden de importancia o cronológi -- ca dependiendo cada situación
- Repetir el procedimiento hasta lograr no solo la -- colocación y agrupación de funciones sino también -- de actividades y operaciones homogéneas que corres -- ponden al puesto.

2.4. NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

- NECESIDAD LEGAL
- NECESIDAD SOCIAL
- NECESIDAD ECONOMICA
- NECESIDAD PRODUCTIVA
- NECESIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- NECESIDAD PARA LOS DIRECTIVOS
- NECESIDAD PARA LOS SUPERVISORES
- NECESIDAD PARA LOS TRABAJADORES

LEGAL

Aún cuando existen leyes que rigen las relaciones en el campo del trabajo, estas por diversas causas, no pueden precisar con exactitud las actividades que deberá realizar el trabajador cuando se compromete a prestar sus servicios. Una de estas causas entre otras, lo es obviamente la gama de puestos que ya existen y que continuamente se están creando y a la vez la -- diversidad de actividades que corresponde a los mismos.

De ahí que la ley federal del trabajo, conviene a -- los empresarios ya que en los contratos individuales y colectivo se especifique las condiciones bajo las cuales laborará el trabajador contratado.

A continuación se enumeran los artículos de la ley -- Federal del trabajo, que se relacionan más objetivamente con la técnica tratada.

Art. 24 Las condiciones de trabajo deben hacerse -- constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables se haran dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Art. 25. Este artículo señala específicamente lo que debe contener el escrito, en el constan las condiciones de trabajo bajo las cuales laborara el trabajador y por lo que se refiere a su relación con el análisis de puestos, la fracción III dice lo siguiente.

III El servicio o servicios que deben prestarse, los que determinaran con la mayor precisión posible.

Art. 27. La relación de este artículo con el análisis de puestos se puede expresar de la siguiente forma.

Dice este artículo que sino se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedara obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus -- fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

SOCIAL

El hombre hoy en día pasa gran parte de su tiempo integrado a los centros de trabajo y aunque esto sucede, o se debe olvidar que como ente social forma parte de una sociedad con la cual ha adquirido responsabilidades y compromisos que lo hacen - mantenerse vinculado a ella.

Así pues, su permanencia en dichos centros de trabajo solo es parte de las muchas que conforman su existencia pero que sin embargo tienen relevancia por la contribución al desarrollo de sus potencialidades. Por tal motivo se deberá evitar en el - trabajador el disgusto, monotonía e inconformidad por las tareas que realiza ya que de lo contrario sentiría que se le tiene re - legado a la categoría de una maquina más integrado al proceso -- productivo.

ECONOMICA

Indudablemente que el uso de técnicas apropiadas con el proposito de ayudar al desarrollo de la empresa, trae como consecuencia resultados positivos; por el cual son creadas la mayoría de las empresas en el sistema capitalista. Sin embargo, es necesario hacer notar que el beneficio económico obtenido no solo contribuye al bienestar de la propia negociación, sino también al de la colectividad y del país en general a través del pago de sus impuestos.

DE PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación que existe, entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados; por otra parte, para lograr la maximización de tales recursos, se requiere hacer huso de técnicas apropiadas que conduzcan a tener la eficiencia de los mismos.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Para el departamento de personal es básico el conocimiento de la gama de actividades que debe coordinar y controlar al mismo tiempo, ya que de otra forma no podría cumplir con las funciones que le son encomendadas y para las cuales fue creado. Es decir, debiera tener un panorama amplio de la forma en que está organizada la empresa, los puestos que integran cada área, sus funciones y responsabilidades así como las actividades que corresponden a cada uno de los puestos.

PARA LOS DIRECTIVOS

En la mayoría de los casos, el ejecutivo solo tiene un panorama general de las actividades que se realizan en el --

negocio que dirige, por lo cual se pueden considerar como únicos especialistas a los trabajadores que las ejecutan. Debido a lo anterior, un instrumento que les permita conocer con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características del puesto, les será de gran utilidad, pues tendrán bases firmes sobre las cuales tomar decisiones mas acertadas.

PARA LOS SUPERVISORES

La labor de Supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona, al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejercen autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia y de esta forma alcanzar los objetivos establecidos.

Los supervisores sobre todo aquellos que están cerca de los trabajadores, deben conocer las labores de sus subordinados que dirige con el objeto de auxiliarlos cuando así lo soliciten y de que haya un mejor entendimiento.

PARA LOS TRABAJADORES

Cuando quienes efectuen las actividades conocen con precisión el puesto que van a desempeñar, las probabilidades de lograr mejores resultados aumentan, ya que el trabajo lo realiza más adecuadamente con lo cual están colaborando a que las metas trazadas en la Planeación se cumplan, pues habrá mas identificación entre puesto-trabajador.

2.5. CONCEPTOS Y ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS

En este punto se pretende estudiar la estructuración del análisis de puestos, de acuerdo al criterio de los siguientes autores:

- RICARDO RIVERA SOLER
- AGUSTIN REVES PONCE

Rivera Soler.- En Análisis de Puestos, es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo" (6)

En Análisis de Puestos en general contiene dos partes fundamentales que son: La descripción y la especificación.

LA DESCRIPCION.- La descripción se divide en tres partes:

- la identificación o encabezado
- la descripción genérica
- la descripción específica

La identificación o encabezado.

En esta parte de la descripción, se analizan los datos que definen al puesto, siendo los principales los siguientes:

- nombre del puesto
- clave o identificación
- otros nombres que suelen dársele
- nombre del diccionario
- nombre del catálogo y clasificación

(6) Rivera Soler Ricardo, Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. edit. Limusa Mex. D.F. 1978 p. 45

compensación
cuota por hora en tiempo normal
cuota por hora en tiempo extraordinario
viáticos
gastos de representación
otras percepciones

- analista
- revisó el analista
- Vo. Bo. de otras personas

supervisor
representante sindical

Descripción genérica.- En forma somera se da en ella una explicación de las actividades que se desarrollan en el puesto, y si redacción explícita y concreta debe dar al lector una idea general de lo que hace en puesto analizado.

Descripción específica.- En esta debe ampliarse la descripción genérica, o sea a través de la descripción específica se hará una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis, es conveniente añadir gráficas, fotografías, dibujos, esquemas etc..., con la idea de hacer más comprensible la exposición, también es apropiado detallar las actividades en secuencia cronológica de realización, dando preferencia a los diarios y constantes sobre los periódicos y los eventuales, señalándose los lapsos dedicados a cada una de ellas, sin profundizar en tiempos y movimientos. Al finalizar la descripción de que se trate, cabe señalar un argumento de amplitud tal como "otras obligaciones y responsabilidades" en que pueda quedar involucrada cualquier actividad propia del puesto que no hubiese sido consignada al momento de hacer el análisis o que convenga adicionarla después de hecho.

-ubicación:

empresa
sucursal
departamento
oficina
nave
taller
sección
servicio
grupo
mesa

-puesto bajo su mando

-jefe inmediato

-demás puestos a los que se reporta

-contactos permanentes

internos

externos

-número de empleados que laboran en el puesto

hombres

mujeres

-puestos similares y diferencias básicas

-puestos inmediatos

superiores

inferiores

-puestos que representan la mayor afinidad para posibles sustitutos

-puestos de donde es posible lograr candidatos

-jornada normal de trabajo

horario

horarios especiales

-retribuciones

sueldos

La Especificación.- La Especificación del puesto indica los requisitos mínimos que deberán exigirse a la persona - que ocupa el puesto motivo del análisis.

Dichos requisitos o factores se clasifican en :

- escolaridad
- experiencia
- requisitos
- responsabilidad
- condiciones de trabajo

A continuación se hace una amplia clasificación de las especificaciones que desde luego sin pretender hacerlos genéricos para todos los puestos, se darán una idea de las características que debidamente seleccionadas y combinadas entre sí, además de ponderadas en su grado de importancia, pueden integrar los factores requeridos para el desempeño de un cargo determinado.

Escolaridad y conocimientos.

- los correspondientes a la educación primaria
- los correspondientes a la educación secundaria.....
- los correspondientes a la educación preparatoria.....
- los correspondientes a estudios postprofesionales en la especialidad de :
- los correspondientes a la carrera técnica de :.....
- los correspondientes a la carrera comercial de:
- culturales

Experiencia

- fuera de la empresa. Tiempo en años, meses y días...
.....
- en los puestos de:

-Dentro de la empresa
en los puestos de :

Requisitos :

-legales

cédula profesional
edad
licencia
nacionalidad
permisos

-primordiales

color de piel
edad
estado civil
estatura
ideología
nacionalidad
peso
raza
religión
sexo

-mentales

razonamiento
aprendizaje
juicio

-físicos

-cualidades

amabilidad
audacia
ausencia de prejuicios

- bondad
- honorabilidad
- lealtad
- iniciativa
- optimismo

- del conocimiento del equipo que se maneja
- máquinas
- herramientas
- aparatos
- utensilios

- responsabilidad
- en información confidencial
- en manejo de fondos
- otros documentos
- por el trabajo de otros
- en exactitud requerida en
el trabajo

- condiciones de trabajo
- lugar
- ambiente
- temperatura
- iluminación
- medios de seguridad

Agustín Reyes Ponce.-

Para Reyes Ponce analizar significa "separar y ordenar" (77).

La técnica de análisis de puestos consiste por tanto-- en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de la lógica y la gramática

El análisis de puestos en general comprende dos partes fundamentales y son: la descripción y la especificación del -- puesto.

Además la clasifica en :

-Análisis de Puestos Ordinario

-Análisis de Puestos de Altos Ejecutivos

El Análisis de Puestos Ordinario.

La técnica del Análisis de Puestos responde a una urgente necesidad que tienen las empresas de organizar en forma - eficaz sus trabajos, para ello, es necesario conocer con toda - precisión "lo que cada trabajador hace" y las "aptitudes que re quiere para hacerlo bien"

Como ya se mencionó anteriormente, el Análisis de - - Puestos comprende dos partes fundamentales que son: La descripción y la especificación del puesto. A continuación se va a de tallar el contenido de cada una de ellas.

(7) Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa, S.A. México 1981 P. 13

La Descripción de Puesto.-

La Descripción de Puesto o sea la determinación técnica de lo que cada trabajador debe hacer. En ella se distinguen tres partes:

- el encabezado
- la descripción genérica
- la descripción específica

El encabezado.- Contiene los datos de identificación de un puesto. Esto se refiere a los siguientes puntos:

- .título del puesto
- .clave o número que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
- .ubicación, se expresará el departamento, sección, taller, nave etc... en que se desarrolla el trabajo.
- .especificación de las máquinas y herramientas empleadas por el trabajador.
- .jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del puesto del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- .puesto que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyen al inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
- .puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y calidad.
- .número de los trabajadores que desempeñan el puesto.

-Esfuerzo
esfuerzo físico
esfuerzo mental

-Responsabilidad
responsabilidad del equipo
responsabilidad del material

-Condiciones de trabajo
ambiente circundante
posición
riesgo

. nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

. fecha del análisis

La Descripción Genérica.-

Es una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando como un todo. También se conoce con el nombre de definición resumen o finalidades generales. Además se - parte de esta para obtener la descripción específica.

La Descripción Específica.-

Es una explicación detallada de las operaciones que - realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

Las operaciones que se clasifican en: continuas, periódicas y eventuales. En las operaciones continuas y periódicas debe expresarse qué tiempo de la jornada aproximadamente se dedica a cada operación.

La Especificación del Puesto.-

Es la enumeración precisa de los requisitos mínimos - que el trabajador requiere para desempeñar un puesto con éxito.

En la especificación del puesto se distinguen los siguientes factores.

-Habilidad
instrucción
experiencia
destreza

"MODELO DE DESCRIPCION LIBRE"

- I. Titulo
- II. Clave
- III. Ubicaci3n
- IV M3quina
- V Reporta
- VI Fecha de An3lisis

prepar3
revis3
conforma

FIRMAS DE :

Supervisor

Responsable Sindical

Descripción específica:

- operaciones contínuas
- operaciones periódicas
- operaciones eventuales

ESPECIFICACION DEL PUESTO

- habilidad
- esfuerzo
- responsabilidad
- condiciones de trabajo.

CAPITULO III

METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

La realización de cualquier proyecto, requiere de una planificación específica y adecuada que marque la secuencia que deberán seguir las fases que integran el plan. Es por ello, que en la implementación de un "Análisis de Puestos" se tiene que de finir previamente el procedimiento que indique la forma cronológica en que se ejecutarán las actividades correspondientes a cada etapa.

Procedimiento.- Son aquéllos planes que señalan la - secuencia cronológica que deben seguir las actividades (1).

Explicación de las etapas antes señaladas.

DEFINIR.- En esta primera etapa, se deben definir - los objetivos así como el alcance que tendrá el estudio, con el objeto de saber hacia donde nos dirigimos y qué es lo que deseamos lograr.

SELECCION.- Una vez trazados los objetivos, el si--- guiente paso consiste en seleccionar el área por la cual se iniciará el estudio, los puestos que se ubican en la misma y sobre todo aquéllos , objeto del análisis.

PRESUPUESTAR.- La elaboración del presupuesto es muy importante, considerando que en base al mismo y a los beneficios que se esperan obtener, el directivo podrá tomar la decisión de emprender el estudio o dejarlo para mejor ocasión.

PROGRAMAR.- Esta etapa por su parte, se refiere a la necesidad de programar en forma cronológica las actividades que han de ejecutarse, así como los métodos y técnicas que se utilizarán. Todo ello con el objeto de conocer fechas de iniciación y terminación.

RECOPILAR.- En esta etapa las actividades van dirigidas hacia la recopilación de los datos relacionados con los puestos que se analizarán utilizando para ello, el o los métodos --- adecuados a la situación de cada caso.

ANALIZAR.- Obtenida la información necesaria, el siguiente paso será el de analizar dicha información con el objeto de estructurarla de acuerdo a la secuencia previamente establecida.

EVALUAR.- Sin embargo, antes de registrar la información reunida, es conveniente evaluar de tal forma que únicamente se asiente aquella que de verdad será de utilidad.

REGISTRAR.- Esta etapa consiste en asentar los datos en el formato diseñado para tal efecto, una vez que han sido analizados y evaluados.

PRESENTAR.- Como su nombre lo indica, una vez que se ha terminado el estudio se prepara para su presentación ante los altos directivos, acompañado tanto de las observaciones como de la sugerencia de los involucrados en el estudio.

IMPLANTAR.- La implantación del estudio, se refiere específicamente a que cuando ya se tienen los análisis de cada uno de los puestos estos podrán tomarse de inmediato para estudios similares y sobre todo para la asignación de actividades y responsabilidades .

MANTENER.- Por último, al presentar el estudio, se debe hacer énfasis sobre la importancia que tiene el mantenerlo actualizado, alimentándolo en cuanto se presente alguna modificación.

3.1. ACTIVIDADES PREVIAS

Como cualquier actividad que se inicia, es preciso -- preparar primeramente los recursos humanos, técnicos y materiales que habrán de utilizarse, con el objeto de evitar posibles interrupciones en la marcha del estudio.

LOS DIRECTIVOS Y EL ESTUDIO

La implantación de técnicas de Administración de personal, necesita lógicamente del visto bueno y aprobación de personal, necesita lógicamente del visto bueno y aprobación de los directivos de la empresa donde se aplique este tipo de estudios dado que toda actividad emprendida implica desembolsos de dinero que muchas de las veces no están dispuestos a sufragar, principalmente cuando se trata de directivos de tipo conservador a quienes es muy difícil convencer. Sin embargo, a través de una explicación detallada de los gastos y beneficios que se pueden obtener, se podrán establecer las comparaciones necesarias que demuestren que tal erogación más que un gasto representa una inversión para la empresa.

Un instrumento que en un momento dado puede servir de apoyo a la presentación del proyecto de un análisis de puestos, lo es la " GRAFICA DE APRECIACION " que consiste en lo siguiente.

- Como su nombre lo dice, se refiere a las apreciaciones que del área efectúen tanto el responsable de la misma como su jefe inmediato, ya que a través de la ponderación de las calificaciones dadas por ellos se podrá alcanzar una evaluación más cercana a la realidad.

- El diseño de la gráfica depende de gran medida del criterio que siga quien la elabore, aunque podría ser el que se

presenta en el caso practico.

- Por otra parte, el listado de funciones o actividades según sea el caso, se puede conseguir solicitándolas al responsable del área cuando se lleve a cabo la entrevista inicial.

- Por lo que se refiere a la calificación de las funciones o actividades, es conveniente que ésta se realice en presencia del especialista en el estudio, con el objeto de lograr mayor veracidad en la evaluación.

- Las calificaciones parten de cinco hasta llegar a un cien por ciento.

- Si el ejecutivo califica la función o actividad entre un 5 y el 25 por ciento, se considera que la calificación es pobre.

- Si el ejecutivo califica la función o actividad entre un 30 y el 50 por ciento, se considera que la calificación es regular.

- Si el ejecutivo califica la función o actividad entre un 55 y el 75 por ciento, se considera que la calificación es buena.

- Si el ejecutivo califica la función entre un 80 y 100 por ciento, se considera que la calificación es excelente.

- Una vez que el ejecutivo ha terminado con la evaluación de todos y cada una de las funciones o actividades, se procede a calcular la media que nos indicará la eficiencia con la cual se está laborando.

Determinación de los Objetivos.-

Objetivo.- Es la meta a la que dirige las acciones de un grupo humano. (2)

Una vez aprobado el proyecto, el siguiente paso será determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales servirán de guía de referencia en el desarrollo del estudio. Estos objetivos pueden ser de carácter general y particular.

General.- Porque los resultados beneficiarán a una serie de personas involucradas en el estudio.

Particular.- Por el fin específico que persigue, como podría ser el caso de que su implementación fuese para mejorar los sistemas de trabajo, de seguridad, la selección del personal etc...

Formulación del Presupuesto.-

Presupuesto.- Es una forma especial de programa donde se indican los gastos a incurrir o en otra circunstancia, los ingresos a lograr en un tiempo determinado. (3)

La formulación del presupuesto que señale los gastos en los cuales se incurrirá al implementar el estudio, es también de vital importancia, ya que ello permitirá conocer anticipadamente la erogación de dinero en el tiempo que durará el estudio.

(2) A. de P. de la div. de Administración, ob. cit pág. 18

(3) A. de P. de la div. de Administración, ob. cit pág. 20

-Ventajas y desventajas:

ventajas

ayuda a pensar en planes a futuro

se pueden elaborar planes específicos

sirve como elemento comparativo entre lo planeado y

los resultados obtenidos

sirve como elemento de control de las operaciones

desventajas

imprecisión en cuanto a los resultados

el alto costo que representa su formulación

requiere de mano de obra especialista en su elaboración.

Fijación del Programa.

Programa.- Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones sino principalmente el tiempo y costo requerido para realizar cada una de sus partes (4).

La elaboración de un programa que denote los objetivos la secuencia de operaciones, el tiempo que durará cada operación y el conjunto de los mismos, así como su costo; resulta de suma utilidad puesto que ello representa un instrumento mediante el cual se pueden ir comparando resultados con lo planeado. En este programa se vienen a fusionar los objetivos, políticas y procedimientos que darán origen a todo un sistema, al que se ajusta la acción de todos los participantes en el estudio.

El uso de instrumentos tales como: gráficas Gantt, Ruta Crítica entre otros, ayuda a ejercer un control estricto sobre el Programa.

(4) A. de P. de la div. de Administración ob. cit. pág. 19

Diseño de Formatos.-

Antes de iniciar el estudio, se deben diseñar anticipadamente los formatos a utilizarse, con el objeto de darle la fluidez necesaria, los cuales se elaborarán de acuerdo a las necesidades del caso.

Información a los supervisores.-

Uno de los problemas a los cuales se enfrentará el analista, es el de convencer a los supervisores, para ello se les debe dar una amplia explicación acerca de los objetivos que se pretenden lograr con el estudio, a fin de obtener de ellos la máxima colaboración.

Es importante hacer notar la trascendencia que tiene el convencer a los supervisores, puesto que de ellos dependerá en gran medida, el que los trabajadores cooperen de igual forma.

Por lo tanto, se aconseja que antes de iniciar la implementación de la técnica se les dé una explicación clara y precisa con el objeto de evitar:

- El que los trabajadores y supervisores no cooperen estrechamente con los analistas;
- el surgimiento de conflictos a consecuencia de no conocer los supervisores el propósito del estudio, pues no hay que olvidar que el ser humano por naturaleza tiende a oponer resistencia a los cambios;
- el que los supervisores interpreten equivocadamente al especialista en el estudio y piensen con esto que se les está reduciendo su autoridad.

Información al Sindicato.

La participación del Sindicato en este tipo de estudios, en las comisiones mixtas que se forman con el objeto de evitar al máximo posibles conflictos, es determinante para mantener las relaciones con los trabajadores, por lo tanto, el Sindicato es primer conducto, por lo cual se les debe informar.

Información a los trabajadores.

El hombre por naturaleza como se ha venido señalando, tiende a oponerse a cualquier cambio que se le presente, es por esto que existe la necesidad de convencerlos para obtener de ellos su máxima cooperación. El temor a estos cambios nace por el hecho de que cualquier modificación en la forma de realizar las actividades y operaciones por lo general trae como consecuencia en estudios posteriores al desempleo.

Por ende, es substancial el comunicarle del objetivo que se persigue con la claridad y sencillez necesarias de tal forma que se les pueda convencer de lo positivo que resultaría su aplicación.

3.2. RECOPIACION DE LA INFORMACION.

El siguiente paso a considerar cuando ya se conocen los factores que se deben tener en cuenta, es la recopilación de la información, la cual puede obtenerse a través de las siguientes fuentes:

- el responsable de cada área*
- los supervisores*
- el titular del puesto*

Conociendo las fuentes es necesario precisar los métodos para obtener la información los cuales pueden ser:

- a través de cuestionario
- observación directa
- a través de la entrevista

Método de Cuestionario

En este método la información se obtiene mediante la respuesta que el trabajador, el supervisor o ambos, dan a un cuestionario que cubre todos los aspectos de un trabajo y del ambiente en el cual se realiza. Su aplicación está restringida normalmente a personal de supervisión o de oficina quienes, en general, pueden llenar las formas del cuestionario de manera más adecuada que el personal de fábrica.

Ventajas del Método de Cuestionario

- Permite obtener la información sobre los trabajos con mayor rapidez que cualquier otra técnica
- permite la participación de un número de empleados mayor que en el plan de entrevista, puesto que cada empleado o supervisor o ambos, de un puesto en particular, pueden llenar un cuestionario tomando en esta forma parte activa en el procedimiento del análisis de trabajo.
- ayuda a quienes llenan el cuestionario a ver el trabajo en su forma integral así como en sus detalles específicos, lo que puede resultar es un mejor entendimiento del trabajador y sus condiciones.

- induce una consideración más lógica y sistemática - sobre el trabajo y sus relaciones en el gran número de personas que pueden participar.

Desventajas del Método de Cuestionario

- la construcción del cuestionario es sumamente difícil.
- la interpretación consistente y uniforme para llenar el cuestionario es difícil de obtener
- raramente es posible obtener una información completa.
- llenar el cuestionario es muy difícil para algunas - personas.
- la variación en la terminología empleada al llenar - el cuestionario, frecuentemente hace difícil su in--terpretación.
- se requiere una cantidad considerable de correcciones en la información, lo cual es difícil y laborioso.
- el grado de contacto personal entre quienes proporcio--nan información y quienes la solicitan, es mucho me--nor que en el método de entrevista, en detrimento de--la comprensión del programa de análisis de puestos - por parte del empleado.

Por las desventajas mencionadas, este método de información no es recomendable con excepción de aquellos casos poco co--munes en los cuales se requiere tal información en forma inmedia--ta. Aún en estas condiciones deben realizarse entrevistas de com--probación tan pronto como sea posible porque la información abte--nida por medio del cuestionario solo raramente es confiable.

La forma básica utilizada en este método es el cuestionario mismo. Si el cuestionario es llenado por empleados y supervisores deberán prepararse normalmente dos, puesto que no es exactamente la misma información la solicitada de los dos grupos. Una tercer forma que puede incluirse en el cuestionario y estar separada de éste, es la hoja de instrucciones para responder el cuestionario.

DISEÑO DE FORMATOS

Cuestionarios de Análisis de Puestos

Lea cuidadosamente los siguientes puntos y dé respuesta a cada uno de ellos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto _____ clave _____

¿suelen dársele otros?

a) en la empresa _____

b) en otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿en qué difieren del que se analiza?

¿cuáles?

diferencia

2.- Ubicación

división _____

departamento _____

sección a que pertenece _____

sección a su cargo _____

puesto bajo su mando _____

3.- Jefe inmediato _____

4.- Reportó además a _____

5.- Contactos permanentes:

internos _____

externos _____

6.- Puestos inmediatos:

inferiores _____

superiores _____

7.- Números de empleados en el puesto _____

8.- Jornada normal de trabajo: DE _____ A _____

Jornada especial de sábado: DE _____ A _____

9.- Persona analizada: _____

10.- Analizó: _____ fecha _____

Revisó: _____ fecha _____

II. DESCRIPCION GENERICA

Pregunte: En qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc...)

Descripción breve: _____

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- Actividades diarias:	Hrs. diarias aprox.
_____	_____
_____	_____

B.- Actividades periódicas	Aprox. cada hr.
_____	_____
_____	_____

C.- Actividades eventuales:	
_____	_____
_____	_____

D.- Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

E.- Observaciones Generales:

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios

Requiere:	Qué o cuáles	para qué	Oc.10%	F.50%	Ch.75%
leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____
matemáticas	_____	_____	_____	_____	_____
mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____
archivo	_____	_____	_____	_____	_____
idioma	_____	_____	_____	_____	_____
contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
manejo de máquina	_____	_____	_____	_____	_____
otros conocimientos	_____	_____	_____	_____	_____

Conocimientos técnicos en el puesto:

Primaria _____ Secundaria _____

Comercio _____ Preparatoria _____

Profesional _____ Otros _____

Observaciones : _____

b.- Experiencia

1.- Previa

a) fuera de la empresa:

en qué puestos

por qué tiempo

b) en la empresa:

en qué puestos

por qué tiempo

c.- Criterios

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida -

Describe de alguna forma esta rutina : _____

b.- Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta a su trabajo _____

Describe su organización : _____

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros

_____ describa su organización _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas?

En este supuesto marque lo adecuado en el cuadro siguiente.

	TIPO DE DECISIONES y/o PROBLEMAS			
	rutinario	importantes	difíciles	trascenden.
eventuales	_____	_____	_____	_____
poco frecuentes	_____	_____	_____	_____
frecuencia normal	_____	_____	_____	_____
constante	_____	_____	_____	_____

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta _____

f) En la toma de decisiones y solución de problemas, se considera que normalmente: puede consultar _____ sólo en casos difíciles debe consultar _____ debe decidir por sí mismo _____

D) Iniciativa:

a) el puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo: _____

b) exige sugerir eventualmente métodos, mejoras etc... para su trabajo : _____

c) Exige pensar mejoras, procedimientos etc..., para va
rios puestos _____

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcial---
mente, la creación de nuevos sistemas, métodos, pro-
cedimientos etc... _____

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labo-
res de creación de formas, métodos etc. _____

E.- Requisitos físicos.

a) el puesto exige:

	tipo de cosas	peso aprox.	distancia aprx.	frecuen.
cargar	_____	_____	_____	_____
jalar	_____	_____	_____	_____
empujar	_____	_____	_____	_____
sujetar	_____	_____	_____	_____

b) otros tipos de esfuerzos: manejo de automóvil _____
%aproximado, manejo de maquinaria _____ % aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

edad _____ presentación _____ sexo _____
voz _____ estado civil _____ don de mando _____
_____ nacionalidad _____ otros tipos _____

F.- Esfuerzo mental y/o visual

Requiere	razón	ocasional	frecuente	constante
ligera atención reflej.	_____	_____	_____	_____
atención reflej, cons.	_____	_____	_____	_____
atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
atención dispersa	_____	_____	_____	_____
esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____

G.- Responsabilidad en bienes

a) Equipo

Despacho propio _____ teléfono _____
escritorio-sillas _____ papelería _____
archivo _____ arts. escritorio _____
materiales _____
productos terminados _____
herramientas _____
máquinas y/o aparatos _____
útiles específicos _____
otros _____

b) Dinero _____ cantidad \$ _____

Documentos: al portador _____
nominativo _____

c) Posibilidad de pérdidas: remota _____
fácil _____

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante - un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos - no siempre se cause \$ _____

e) Anotaciones especiales: _____

H.- Responsabilidad en trámites y procesos.

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite que origine pérdidas que se están repitiendo hasta que dicho error sea descubierto o bien que éste - se descubra muy posteriormente. Monto aproximado \$ _____

causas que lo originan _____
tipo de trámite o proceso _____
el daño _____ posibilidad _____

I.- Responsabilidad en supervisión:

supervisión inmediata _____ cuántas personas _____
supervisión indirecta _____ cuántas personas _____
tipo de trabajo que supervisa: _____

J.- Responsabilidad en discreción.-

a) tiene acceso a datos confidenciales tales como:
métodos y procesos de fabricación _____

pronósticos de ventas _____
patente y fórmula _____
políticas generales de la Compañía _____

políticas de ventas _____
nuevos productos _____
nómina confidencial _____
otros _____

b.- Qué clase de daño podría causar una indiscre-
sión ? _____

c.- Aunque el puesto no implique acceso a datos con-
fidenciales, ¿ Puede el empleado en razón de -
sus labores fácilmente ? _____

importancia de los mismos _____

K.- Responsabilidad en contacto con el público :

Contactos con públicos	frecuencia del contacto %
_____	_____
_____	_____

I.- Medio ambiente y posición :

a.- Posición en que se desarrollan las labores

	(%)	(%)
de pie (sin caminar) _____		sentado _____
caminando _____		agachándose _____
otras posturas molestas _____		_____

b.- Medio en que se desarrollan las labores

% aproximado

bien ventilado y templado _____
frío _____
caliente _____
extremoso _____
húmedo _____
trabajo a la interperie _____
otros medios molestos _____

c.- El trabajo se considera:

Muy monótono _____ normal _____
rutinario _____ variado e interesante _____

M.- Riesgos y Enfermedades

Tipo de lesión posible:	Causas	Posibil.	gravedad (días-enf.)
aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
cortaduras	_____	_____	_____
caídas	_____	_____	_____
heridas	_____	_____	_____
tensión nerviosa	_____	_____	_____
enfermedades de la vista	_____	_____	_____
otras enfermedades o lesiones	_____	_____	_____

Observaciones generales : _____

analiza _____ fecha _____
revisó _____ fecha _____

La Observación directa.-

Esta es otra forma por medio de la cual se puede obtener la información requerida, en el mismo lugar en donde se lleva a cabo la realización de las actividades de un puesto, además de que los datos que se recaban se obtienen más ciertamente.

Recomendaciones para su uso.

- Es necesario elaborar algunas anotaciones las cuales permitirán la comprensión más exacta de los datos.
- En caso de que aparezcan dudas, es conveniente que el trabajador aporte las explicaciones pertinentes.
- Es importante dejar con libertad a la persona que contesta en cuanto a las explicaciones que se considere ampliar pero que además éste siga un cierto ordenamiento.
- Comprobar la información obtenida o recabada con el mismo trabajador, para que así los datos resulten más reales.

Ventajas que representa su uso

- Los datos son obtenidos en la misma área de trabajo, por lo cual es más confiable.
- Existe la comunicación necesaria entre el analista y el trabajador.
- Se presenta la posibilidad de que el trabajador se haga notar.

Preguntas que se utilizan en el método de observación directa :

PREGUNTAS PRELIMINARES

propósito

Qué se hace en realidad ?

Por qué hay que hacerlo ?

lugar

Dónde se hace ?

Sucesión

Cuándo se hace ?

Por qué se hace en ese momento ?

Persona

Quién lo hace ?

Por qué lo hace esa persona ?

Medios

Cómo se hace ?

Por qué se hace de ese modo

PREGUNTAS QUE SE REQUEREN HACER CON MAYOR PROFUNDIDAD

propósito

Qué se hace ?

Por qué se hace, cuál es el objeto ?

Qué otra cosa podría hacerse ?

Qué debería hacerse ?

lugar

Dónde se hace ?

Por qué se hace ahí ?

En qué otro lugar podría hacerse ?

Sucesión

Cuándo se hace ?

Por qué se hace entonces ?

Cuándo más podría hacerse ?

Persona

Quién lo hace ?

Por qué lo hace esa persona ?

Qué otra persona podría hacerlo ?

Quién deberá hacerlo ?

Medios

Cómo se hace ?

Por qué se hace de ese modo ?

De qué otro modo podría hacerse ?

Desventajas.-

- Es difícil que el analista capte los más mínimos detalles.
- Como consecuencia del punto anterior los resultados no serán confiables.
- La participación a nivel trabajador será mínima.

La Entrevista.

Entrevista.- Es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito ulterior. (5)

La Entrevista es otro de los métodos que se pueden usar para recabar datos en la implantación de un Análisis de Puestos.

El objetivo general de la entrevista, es por supuesto el de intercambiar la información.

Por otra parte la característica esencial de la Entrevista cualquiera que sea su técnica, objeto o el número de personas que intervengan en ella, es que siempre hay dos partes; - la parte que entrevista y otra la entrevistada.

(5) Krauss D.M., Técnicas de Comunicación Administrativa.
página 71.

Por lo que respecta a su comparación con los métodos-
antes señalados, se puede decir que la entrevista es el más re-
comendable en el caso de que hubiese la necesidad de utilizar -
uno sólo, aunque para su uso es imprescindible que el analista-
tenga cierto conocimiento sobre los puestos que habrá que anali-
zar.

Los tipos de entrevistas que se pueden utilizar en es-
te caso son las siguientes: la no dirigida, dirigida y la mix-
ta que sería básicamente la combinación de los dos anteriores y
que son los que más se adaptan a las necesidades de un "Análi-
sis de Puestos".

La Entrevista Dirigida.-

En este tipo de entrevista, se utiliza un plan con --
preguntas previamente establecidas y diseñadas acorde con la in-
formación que se desea obtener.

Ventajas :

- ahorra tiempo;
- estandariza la información;
- facilita su análisis y valuación;
- evita la desviación tanto de la parte que entrevista
como la entrevistada;
- permite seguir el plan establecido

Desventajas :

- su rigidez no permite descubrir detalles que en un -
momento dado pueden ser valiosos para el estudio.
- no permite al entrevistado expresarse con plena li--
bertad, con lo cual se corre el riesgo de dejar pun-

tos oscuros

-ocasiona barreras de combinación que se interponen en tre las dos partes principalmente de la entrevista.

Su técnica.

- define el propósito de la entrevista;
- planea cuidadosamente su desarrollo siguiendo un procedimiento lógico;
- prepara una guía o cuestionario
- establezca un buen contacto con los miembros de la or ganización.
- controle la entrevista evitando las posibles desvia-- ciones.
- cubra todos los aspectos sin olvidar algunos importantes.
- mantenga el interés y aliente las respuestas sinceras;
- interprete las reacciones psicológicas;
- anote disimuladamente los datos importantes;
- analice los datos e interprete las contradicciones si es que las hay
- evalúelos despojándose de prejuicios de afinidad o an tipatía;
- establezca conclusiones concretas y objetivos; y
- finalmente haga las recomendaciones que sean necesa-- rias.

Una entrevista similar de este tipo, lo es la "modelada" la cual también está basada en una forma o guía que contiene preguntas previamente diseñadas y que marcan la pauta a seguir - se puede incluir al igual que la anterior una sección que inclu- ya las observaciones del entrevistador.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Debe contener además las reglas para interpretar y evaluar las respuestas de acuerdo con escalas numéricas, de modo -- que al terminar de llamar la forma ya se tenga una calificación-comparada con la de otros entrevistados.

La Entrevista no Dirigida

La característica de este tipo de entrevista, es que - la persona entrevistada tiene plena libertad para explicarse, con lo cual existe la posibilidad de formarse un criterio más amplio del contenido de cada puesto.

Su técnica.

- no evalúa;
- sea discreto en sus apreciaciones;
- escuche cuidadosamente y no interrumpa;
- no discuta en caso de no estar de acuerdo en ciertos-casos, más bien oriente;
- no interrumpa para no romper la fluidez del entrevistado;
- pregunte únicamente cuando desee corroborar ciertos - hechos;
- no muestre agrado o desagrado con lo que oye.

Fases que comprende.

-fase de los sentimientos.- Esta es una fase en la - que el entrevistado se desahoga y deja ver sus frustra- ciones. El comportamiento del entrevistador debe ser- el siguiente.

- .escuche cuidadosamente
- .gánese su confianza

- .alientelo a que comunique todo y se desahogue
- .trate de comprender el punto del entrevistado.

-Fase de los hechos

Una vez liberado de los sentimientos reprimidos, el entrevistador puede ver los hechos más objetivamente.

- use preguntas breves y concretas
- conteste también brevemente
- permita pausas en la conversación
- haga un resumen de lo escuchado

En relación al resumen que debe realizarse, éste es muy importante porque permite corregir errores mal expresados por el entrevistado.

-Fase de las conclusiones

Es recomendable llegar a las conclusiones respectivas después de haber terminado la entrevista.

- estimúlelo a que descubra alternativas, y
- comprométalo a una conclusión.

La Entrevista Mixta.

Por diferentes causas muchas de las veces, no es posible obtener la información requerida por medio de una sola técnica y debido a ello, es necesario fusionar aspectos de varios adaptando aquéllos que puedan ser utilizados, es decir, habrá ocasiones en que se quieran conocer aspectos específicos sobre lo que se está investigando, para lo cual se puede recurrir a la entrevista dirigida y otras veces a la no dirigida que haga posible conocer ciertos casos con profundidad.

Recomendaciones para efectuar la entrevista.

-la preparación.

Su preparación es un renglón de gran trascendencia y - que por lo tanto se debe cuidar y en el cual se deben definir - así como las técnicas de entrevista a utilizarse.

-el lugar.

El lugar donde se realice la entrevista, debe ser cómodo y libre de interrupciones tales como: llamadas telefónicas, - o de otras personas que distraigan la atención.

-el entrevistador.

Debe mostrar desde luego cortesía e interés por la entrevista de tal forma que pueda contagiar de ese entusiasmo a la persona que está entrevistando.

-la duración.

Es necesario también fijarle un tiempo de duración razonable.

-cualquier actividad emprendida debe terminarse con una conclusión, ya que de lo contrario, sería una cosa sin terminar.

3.3. ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACION.

Después de haber recopilado la información requerida - mediante los métodos ya enunciados, se procede a efectuar el registro de la misma estructurándolos de acuerdo al método ya esta

blecido en el formato conocido como Hoja de Análisis.

3.4. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.

Es muy importante y recomendable a la vez que antes de presentar el estudio a los altos directivos de la empresa, se les muestre a los jefes de departamento donde se efectuó la investigación para su respectiva evaluación.

Además ello, deberá ir acompañado de las recomendaciones o sugerencias que los trabajadores y analistas creen convenientes que tiendan a mejorar la organización.

Implantación del estudio.

La etapa de implantación es de especial transcendencia y por ello es conveniente que los especialistas que realizaron el trabajo expliquen ampliamente la forma como fue integrada y también el procedimiento más adecuado a seguir para su mejor utilización, sobre todo, a las personas que lo consultarán con cierta continuidad, debido a la relación estrecha que guarda con las actividades que desempeñan. Otro aspecto importante en esta etapa, es el de observar las reacciones tanto positivas como negativas de la gente, considerando la resistencia normal que existe a todo cambio.

Actualización del estudio.

El mantener actualizado el estudio es un renglón que en ningún momento se debe descuidar, dado que las organizaciones están cada día en constante evolución como ya se ha venido mencionando en fases preliminares. Por tal motivo, se deben establecer la obsolescencia del mismo, ya que es menos costoso efectuar

las modificaciones conforme se presenten los cambios y llevarlo a cabo nuevamente.

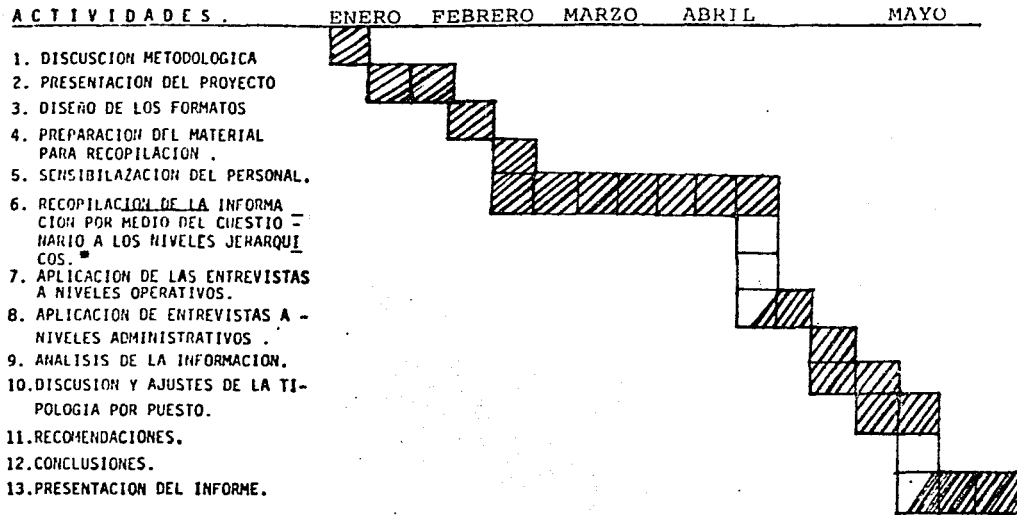


enlaces radiofónicos, s.a.

Sadi Canal No. 77, México 4, D. F.; Cable: ERSAMEX; TELEX: 1776219 ERSAME
 Tels: 566-5411 566-7873 y 566-9129

TIEMPO(MESES)

PROCESO Y CONTROL DE ACTIVIDADES.



(Grafica de Gantt.) .

tiem. 
 redl. 
 tiem. 
 est. 

* Observaciones: Aunque se trato de ser preciso para recopilar la información hubo variables como la disponibilidad de las personas al ser entrevistadas, o tenían recargas de trabajo y no se avanzaba en este trabajo .

CAPITULO IV

ANALISIS DE PUESTOS.

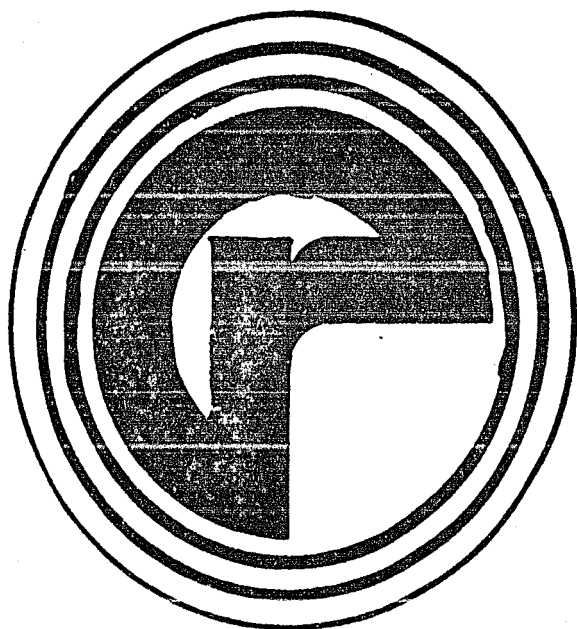
EL CASO "ENLACES RADIOFONICOS" S.A.

CAPITULO IV

ANALISIS DE PUESTOS EL CASO

"ENLACES RADIOFONICOS"

En este capítulo mostramos los datos generales sobre la Empresa en la que hemos trabajado, todos los elementos integrantes de la Organización participarán de una o de otra forma para la implementación del estudio, por lo tanto, es necesario contar con una buena disponibilidad de Directores, Empleados, Operarios, Analistas, Sindicato, etc., para obtener buenos resultados de los objetivos que se pretenden cumplir en la elaboración de los Análisis de Puestos.



enlaces radiofónicos, s.a.

4.1. ENLACES RADIOFONICOS, S.A.

¿QUE ES ERSA MEX? ¿COMO FUNCIONA?

Enlaces Radiofónicos fue fundada en el año de 1973 en México, D.F., actualmente cuenta también con sucursales en Guadalajara, Jal; Monterrey, N.L.; León, Gto. y San Luis Potosí, S.L.P.

El objetivo primordial de esta Empresa es brindar a sus suscriptores, Servicio de Comunicación Continua, Eficiente y Confiable.

1.- ¿QUE ES EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ERSA MEX?

Es un equipo que labora armoniosamente las 24 horas sin interrupción. Estas 24 horas de labores diarias se dividen en 3 turnos, que se engranan eficientemente, para lograr así el buen funcionamiento de la Empresa.

Cada turno es un engrane; y cada elemento es parte de él. Por eso, del buen desarrollo de las funciones del equipo, depende el engrane perfecto con los turnos sucesivos.

El operador es la persona cuya preparación académica y deseos de superación garantizan su responsabilidad, honra**bilidad** y cortésia.

En este Departamento no hay cabida para personas -- que no cumplan con estos requisitos.

La mayoría de los suscriptores son profesionistas y Empresas principalmente dedicadas a prestar servicios, Oficinas

Gubernamentales, Instituciones Médicas, Educativas, Etc.

a).- ¿COMO SE LOGRA LA COORDINACION DE LOS DIFERENTES TURNOS -
DE OPERACION ERSA-MEX?

El Supervisor de cada turno es responsable del mismo y además es el enlace con el turno siguiente, ya que transmite al Supervisor que entra enseguida todos los datos de interés.

La coordinación, la estrategia de ubicar al personal en la hora y lugar indicado, para distribuir mejor el trabajo y ofrecer un servicio más eficiente a nuestros clientes, - se logra a través de juntas programadas entre los supervisores y los directivos de la Empresa. En estas juntas los supervisores proponen a los elementos que sobresalen en el trabajo y de ese modo pueden hacerse acreedores a ascensos de clasificación o a los premios mensuales que se otorgan como reconocimiento - al excelente cumplimiento y desempeño de funciones.

II.- ¿EN QUE CONSISTE LA LABOR DE LOS OPERADORES?

Su labor consiste en transmitir mensajes a todas -- aquellas personas que constantemente se mueven dentro de nuestra Ciudad, sin permanecer mucho tiempo en ningún lugar.

La función de un operador es el trato amable con el público por medio del diálogo telefónico (escuchar, anotar y algunas veces, interpretar). Posteriormente, comunicar al suscriptor por medio del radio, de la manera más clara posible, y sin demora de ninguna especie, el mensaje que se haya tomado, mismo que, a su vez, será captado por el receptor correspondiente a - la clave que con mucho cuidado se marcó.

Un radio receptor es un utensilio de trabajo; por lo tanto, la labor es de suma responsabilidad: sirve de enlace entre el cliente, paciente o familiar del suscriptor y el propio suscriptor.

El Departamento atiende de acuerdo al orden de recepción, la transmisión del mensaje. Solamente se da prioridad cuando el caso lo amerita y así lo dispone el Supervisor en turno, o Encargado de Frecuencia.

a).- LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES QUE TODO OPERADOR DEBE TENER SIEMPRE PRESENTE.

1). Siempre contestará de inmediato todas las llamadas telefónicas que lleguen.

2). Siempre atenderá las llamadas de la manera más cortés, correcta y amable posible.

3). Siempre antes de anotar los mensajes, checará la tarjeta correspondiente del Rotary ya que es la única forma de saber si la clave es correcta y de evitar cometer errores en los números de llamada.

4). Siempre deberá escribir con la letra más clara posible (procurando que sea de molde) y cuidando la ortografía.

5). Siempre deberá anotar el número de clave, el nombre del suscriptor, el número de llamada, su número de operador y la hora de entrada. Enseguida anotará clara y escuetamente el mensaje que dicte el suscriptor.

6). Siempre conservará limpio su lugar de trabajo.

7). Siempre mantendrá respetuoso silencio y observará -- todas las normas de disciplina que se marcan en el reglamento-- interior de trabajo, con objeto de demostrar a todos la calidad del servicio que proporcionan.

8). Siempre que este de turno en el archivo, pondrá mucha atención en poner los mensajes en su casillero correspon-- diente, concentrándose solo en eso y proporcionará con rapidez y cortesía a los suscriptores que llamen al archivo, los mensa-- jes que le soliciten.

9). Siempre tendrá presente que el trabajo que desempeña es un servicio que esta prestando a la sociedad y lo desarrollará poniendo en el lo mejor de sí mismo.

b).- LOS REQUISITOS INDISPENSABLES EN LA TRANSMISION DE LOS MEN-- SAJES.

1). Transmisión inmediata, sin demoras de ninguna especie.

2). Marcando con mucha atención, para que los mensajes vayan siempre dirigidos al cliente correctos.

3). Proporcionando los datos correctos y completos.

4). Repitiendo los datos importantes y numéricos

5). Dándole sentido a las frases.

6). Con voz clara y pausada.

7). Con la entonación más agradable posible.

8). Sin ruido ambiental (por lo cual deberá cerrarse -- siempre la cabina).

9). Sin interrupción en la transmisión.

10). Con verdadero entusiasmo y afán de servicio.

En estos 10 incisos se resume uno de los puntos clave-- del Departamento de Operaciones: La transmisión de mensajes.

Al entrar a la cabina se deberá además tener presente - que está estrictamente prohibido introducir alimentos, bebidas y fumar.

- Se debe colocar el micrófono a la distancia adecuada para que la calidad de la voz sea buena.
- Estar al pendiente de que los tonos están saliendo - al aire (escuchando el monitor por medio de los audl- fonos).
- No pasar para archivo ningún mensaje que no haya sido checado en el reloj al momento de transmitirse (aun-- que por causas ajenas a la voluntad, éste lleve retra so).

La colaboración cuenta mucho y es muy importante.

III ACTIVIDADES DIVERSAS DE OPERACIONES ERS, MEX.

1). LLAMADAS DE BIENVENIDA.

El Departamento de Operaciones tiene como norma en -- enviar un mensaje de bienvenida a los nuevos suscrip- tores, en el momento que se hace entrega del receptor.

Este mensaje está redactado de la manera siguiente:

c).- Eventual -Por los días de: toda la semana o (forma - días intercalados 4)

Es conveniente y recomendable que se llenen los espacios como lo indican las formas 1, 2, 3 y 4, de la página siguiente. Cualquier caso no anotado, consulte con su Supervisor de turno.

NOTA ACLARATORIA.

El servicio de despertador es exclusivamente por radio, por medio de tonos. Por ningún motivo se aceptan despertadores por teléfono, ni por ningún otro medio distinto del radio. No obstante lo anterior, debe solicitársele al suscriptor su número de teléfono por si hubiera alguna duda o aclaración que hacer respecto al servicio de despertador.

CASOS ESPECIALES.

Considerando que es factible caer en fallas y errores por aceptar diversos tipos de anotaciones especiales, el Departamento de Operaciones cuenta con sus propios Casos Especiales, fuera de los cuales no puede aceptarse ningún otro; se clasifican de la manera siguiente:

- A. BASTA QUE SOLICITEN MANDARLES MENSAJES CON SU NOMBRE; no es necesario que den su número de clave. (existe en cada frecuencia una reducida lista de los suscriptores que están dentro de este caso; todos son antiguos). Ultimamente ya no se incluye ninguna persona más en este Caso Especial.

- B. CLAVES ESPECIALES PARA SOLICITAR MENSAJES; (todos los suscriptores que están en este caso, tienen su tarjeta marcada con un punto verde y junto al punto, la palabra clave para solicitar sus mensajes. Solo mediante solicitud directa

al Departamento de Relaciones Públicas, pueden incluirse más suscriptores dentro de este Caso).

- C. EVENTUALMENTE PUEDEN PASARSE SUS MENSAJES A OTRA CLAVE. (todas las tarjetas de los suscriptores que tienen este Caso Especial están marcados con un punto azul). Al ver el punto azul en la tarjeta, es necesario consultar las formas con las anotaciones del vidrio divisorio para saber a qué clave deberá mandarse ese mensaje.

Cuando algún suscriptor solicita ser incluido en este caso--deberá llenarse la siguiente forma para Caso Especial. Estos casos los debe elaborar la encargada de frecuencia ó sus auxiliares. Y para aceptarlos debe verificarse siempre, antes de colgar, si la clave a la que deberán pasarse los mensajes no tiene a su vez punto azul, que indica que se están pasando sus mensajes a otra clave.

- D. TRANSMISION DE MENSAJES EN INGLES. (Siempre y cuando la persona que llame para dejar el mensaje, lo dicte en inglés).

POR LO TANTO:

Punto Verde ----- Caso Especial B.
Punto Azul ----- Caso Especial C.

OTRAS MARCAS:

Punto Rojo ----- Indica que el receptor está -
extraviado. A las personas -
que se llaman se les informa
que el suscriptor perdió su
radio y que traten de locali-
zarlo por otro medio, o si -

gustan, pueden dejar su mensaje, pero el suscriptor se enterará del mismo hasta que -- nos llame.

Cinta Adhesiva Roja--- Indica que el suscriptor tiene su servicio suspendido por el momento y por ningún motivo se tomarán mensajes para esa clave.

MENSAJES DE ACCIDENTES PARA COMPANIAS ASEGURADORAS:

En virtud de que hay un gran número de Compañías de Seguros que están suscritas a nuestro servicio, hemos elaborado una forma especial para enviar mensajes de accidentes a los ajustadores que los atienden. En dichas formas, como la que verás a continuación, es necesario anotar todos los datos que se indican. Si se omiten uno o más datos, en el momento de transmitir el mensaje, se deberá indicar que no fueron proporcionados.

En la parte trasera de la forma se deberá anotar el nombre de la aseguradora, el número de clave y el número de operador, y checarlo por el reverso.

LA IMPORTANCIA Y EL POR QUE DE ARCHIVAR CORRECTAMENTE LOS MENSAJES:

Para el buen funcionamiento del Departamento de Operaciones y, en general, para el de la Compañía, deben considerarse como fundamental poner muy especial cuidado en archivar -- correctamente los mensajes.

Es sumamente frecuente que los suscriptores no capten el mensaje cuando éste está transmitido, ya sea porque no se encuentran junto a su radio, porque han tenido que apagarlo para entrar a alguna junta, cine, etc., o porque hay mucho ruido en el lugar donde se encuentran, también hay casos en que el suscriptor tiene alguna duda y desea aclarar algo sobre el mensaje que recibió.

De lo anterior deriva la gran importancia que, según hemos mencionado, tiene el hecho de archivar con extremo cuidado los mensajes. Por ello hay una persona dedicada exclusivamente a archivar los mensajes y buscar los que son solicitados por eléfone.

Solamente el último mensaje de cada suscriptor, puede proporcionársele por el multilínea de la frecuencia, si desea mensajes anteriores del día, debe solicitarlos al teléfono-directo del archivo de la frecuencia correspondiente.

Cuando no se encuentra el mensaje solicitado, es necesario buscar en las cajitas o casilleros contiguos a la numeración que corresponde la clave del mensaje y agotar todos los recursos. Solo en caso de absoluto convencimiento de que no existen tal o tales mensajes del suscriptor se le deberá dar una disculpa por la demora e informárselo.

NOTA: Los mensajes del día anterior y hasta un lapso que comprende los 30 días que han transcurrido a partir de la fecha (ya que solamente conservamos archivo de 30 días), deberán ser solicitados por el suscriptos en las Oficinas la Departamento de Relaciones Públicas EN HORAS HABILES DE LUNES A VIERNES.

REGLAS PARA EL CODIFICADOR;

- 1). Que existen codificadores de emergencia para ser cambiados en las 4 frecuencias en caso de falla.
- 2). Para evitar errores al marcar una clave es necesario observar siempre la pantalla. Si cuando aparezcan las tres cifras, se detecta que hay error, borrar y volver a marcar correctamente.
- 3). Siempre tienen que estar bien conectados el microfono y el pedal.

Al acomodar el micrófono a la distancia necesaria, debe tener cuidado de no tocar el botón de encendido y apagado.

LA FUNCION DE LAS TECLAS:

- Clear - Borrar
- Test Tone - Análisis de tono
- X Met - Pedal de mano (solo se usará en caso de que por fallas no se encuentre solocado el de pie).
- Page - Si no se oprime esta tecla enseguida de marcar no saldrá el mensaje.

DEBE OBSERVAR QUE:

La aguja del indicador funcione; que el punto rojo de la pantalla se encienda y que el tono sea escuchado.

Si algo de esto falla, debe proceder a informar al supervisor - en turno.

COORDINACION DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA COMPANIA,

a). OPERACIONES - VENTAS Y COBRANZAS:

- Para dar de alta nuevos suscriptores.
- Para suspensión temporal del servicio a determinadas claves.
- Para reanudar el servicio a suspendidos.
- Para bajas o cancelaciones definitivas de claves.
- Para cualquier aclaración sobre el servicio solicitado, por algún cliente en prospecto.
- Para cambios de nombre o incluir otro nombre en una misma clave.

b). OPERACIONES-MANTENIMIENTO:

Importante coordinación para dar solución a fallas ocasionadas en los receptores de nuestros clientes, Con frecuencia, los técnicos del Departamento de Mantenimiento solicitan - por medio del interfon al personal de Operaciones, el envío de llamadas de prueba cuando están checando los receptores, Estos se deben de enviar en forma de mensaje a la cabina.

En ocasiones los suscriptores se quejan de que no se les transmiten ciertos mensajes, llaman al Departamento de Operaciones y piden que se les envíen llamadas de prueba, algunas veces no captan la señal; pero en algunos casos sí.

Si el radio recibe el tono y la voz, es necesario explicarle al suscriptor que a pesar de haber recibido el mensaje de prueba, su receptor puede tener alguna falla debido a la - - cual puede en ocasiones recibir mensajes y en ocasiones no. para ello es necesario que lleve su radio para que la persona encargada de mantenimiento le haga un chequeo general.

c). OPERACIONES- RELACIONES PUBLICAS:

Muchas pequeñas dudas o aclaraciones de los suscriptores pueden ser resueltas de inmediato en el Departamento de Operaciones.

Cuando se trata de quejas referentes a fallas o anomalías mayores o relacionadas con las oficinas reportadas por los suscriptores, al ser atendidas en el Departamento de Operaciones, además de pedirle al suscriptor que se dirija al Departamento de Relaciones Públicas, deberá llenarse un reporte de queja como el que aparece a continuación y pasarlo al Supervisor en turno, el cual lo turnará al Departamento de Relaciones Públicas (si la queja que se presente es seria y necesita ser atendida con urgencia, deberá darse aviso de inmediato al Supervisor en turno para que tome la llamada).

Es muy importante que las operadoras, no den ninguna información adicional a la persona que expone su queja, y que no se comprometan a nada con el mismo, ya que, al no tener conocimiento de algunas normas, pueden ocasionar problemas con el suscriptor.

Otros puntos de coordinación del Departamento de Operaciones con el de Relaciones Públicas;

- Para incluir a algunos suscriptores dentro de los casos especiales ya existentes.
- Para proporcionar los mensajes de archivo (30 días a partir de la fecha, exceptuando los del día).
- Para controlar receptores extraviados y/o encontrados y/o repuestos.

Si el suscriptor da aviso de su radio extraviado o en contrado al Departamento de Operaciones, deberá llenarse un re porte como el que se ve a continuación y turnarlo al Departa -
mento de Relaciones Públicas.

CONCLUSION:

Es muy conveniente tener siempre en cuenta que este -
Departamento de Operaciones constituye una parte esencial y de
gran importancia dentro de la Compañía Enlaces Radiofónicos, SA.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO FORMULADO DE COMUN ACUERDO EN --
TRE EMPRESA Y TRABAJADORES, Y QUE REGIRAN LAS LABORES INTERNAS-
DE LA NEGOCIACION ENLACES RADIOFONICOS, S.A. (LOCALIZACION DE -
PERSONAS POR RADIO, UBICADA EN SADI CARNOT No. 77 COL. SAN RA -
FAEL, Z.P. 4 DISTRITO FEDERAL.

ARTICULO 1,-

En este reglamento serán designados:

EMPRESA:	ENLACES RADIOFONICOS, S.A.
TRabajador:	PERSONAL INTEGRANTE DE LA EMPRESA

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

ARTICULO 2.-

SON OBLIGACIONES DEL PATRON:

I Cumplir las disposiciones de las normas y prestaciones de tra -
bajo aplicables a la Empresa, de acuerdo a lo dispuesto por -
las leyes correspondientes (Ley Federal del Trabajo, Ley del -
Instituto Mexicano del Seguro Social, etc).

ARTICULO 5.-

Aún cuando se estipula que los trabajadores deben estar en sus puestos de trabajo al sonar las horas señaladas como de entrada, se concede a los mismos una tolerancia de 15 minutos sobre las mismas, de manera que:

Para llegadas de 8:41 A.M. a 8:45 se contará un retardo.

Para llegadas de 8:46 A.M. en adelante:

No podrá laborar el empleado en la Empresa, haciéndose -- acreedor a una falta; se ex--- ceptúa esta limitación cuando la Empresa considera conveniente, caso en el cual le permitirá la entrada al trabajador y se computará como dos retardos.

Los retardos se sancionarán de la siguiente manera:

3 retardos en una quincena ameritan suspensión de labores sin goce de sueldo, durante un día.

5 retardos en una quincena ameritarán suspensión de labores sin goce de sueldo, durante dos días.

7 retardos en una quincena ameritarán suspensión de labores sin goce de sueldo, durante tres días.

Las suspensiones correspondientes se efectuarán en la quincena siguiente a la fec-a en que hayan tenido lugar los retardos, según aviso que hará el Departamento de Personal a la

persona correspondiente,

Los Trabajadores que incurran en faltas injustificadas, se harán acreedores a la suspensión de un día adicional de labores por cada falta injustificada que tengan. Dicha suspensión se llevará a cabo en la quincena siguiente a la fecha en que se registra la falta correspondiente.

ARTICULO 6.-

La Empresa tendrá por norma pagar incapacidad Física alguna, aunque cada situación se estudiará separadamente, pudiendo la Empresa tomar, en casos especiales la alternativa con traria.

ARTICULO 7.-

El horario anterior en el Artículo 4 de Este Reglamento, es el que se encuentra actualmente en vigor, pero ambas partes conviene en que se podrá modificar o cambiar los turnos de labores cuando las necesidades del trabajador así lo requieran, a exclusivo criterio de la Empresa.

ARTICULO 8.-

Cuando el Trabajador, a solicitud de la Empresa exceda el tiempo de jornada de trabajo (Artículo 4 de Este Reglamento), se considerará tiempo extraordinario. Para la realización de dicho trabajo, será necesario contar previamente con la autorización del Jefe inmediato correspondiente, tratándose de Mujeres o Menores de Edad, se ajustará a lo dispuesto en el Artículo 169 de la Ley Federal del Trabajador.

ARTICULO 9.-

Todo el personal de nuevo ingreso quedará considerado a prueba durante el término de 30 días, a fin de que los representantes de la Empresa se den perfecta cuenta de la competencia de los mismos y sus aptitudes.

Terminado dicho periodo de prueba, el personal afectado se considerará como de Planta si sus servicios, a exclusivo criterio de los representantes de la Empresa han sido satisfactorios. En caso contrario, automáticamente se dará por terminado el contrato de trabajo.

ARTICULO 10.-

Los salarios devengados serán liquidados los días quince y último de cada mes en el domicilio de la Empresa,

ENTRADAS Y SALIDAS EXTRAORDINARIAS.

ARTICULO 11.-

El Trabajador que solicita permiso de Entrada o Salida fuera del horario establecido en el Artículo 4 de éste Reglamento, podrá serle autorizado en circunstancias de verdadera urgencia. En caso de que dicho permiso sea el equivalente a medio turno de labores ó más, el Trabajador recibirá exclusivamente el salario por tiempo efectivamente trabajado.

ARTICULO 12.-

Los permisos por jornada completa que solicite el Trabajador para atender asuntos particulares, en el caso de concederse, se otorgarán sin goce de sueldo.

VACACIONES ANUALES.

ARTICULO 13.-

El Trabajador tiene derecho de vacaciones en proporción directa a su antigüedad en la Empresa, de acuerdo con la siguiente tabla:

ANTIGÜEDAD	DIAS DE VACACIONES
1 Año	6
2 Años	8
3 Años	10
4 Años	12
5 - 9 Años	14
10 - 14 Años	16
15 - 19 Años	18
20 - 24 Años	20
25 - 29 Años	22

Después del noveno año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

ARTICULO 14.-

Los Trabajadores tienen derecho a una prima del 25% sobre el salario que les corresponda durante el periodo de vacaciones, según lo establecido por la Ley en la Materia.

DIAS A CUENTA DE VACACIONES.

ARTICULO 15.-

El Trabajador tiene derecho de solicitar a la Empre

sa días a cuenta de vacaciones, los que se otorgarán siempre y cuando los compromisos de trabajo de la misma lo permitan. Estos días estarán sujetos al pago inmediato de la prima del 25% que fija la Ley.

ARTICULO 16.-

Los días a cuenta de vacaciones deberán ser solicitados por el Trabajador por lo menos con 2 días de anticipación a la fecha requerida.

DIAS DE DESCANSO.

ARTICULO 17.-

El Trabajador tiene derecho a un día de descanso, con goce de sueldo, por cada 6 días de trabajo.

ARTICULO 18.-

El día designado como descanso será Domingo.

ARTICULO 19.-

Son días de descanso Obligatorio los siguientes:

- I EL 1º de Enero
- II EL 5 de Febrero
- III EL 21 de Marzo
- IV EL 1º de Mayo
- V EL 16 de Septiembre
- VI EL 20 de Noviembre
- VII EL 1º de Diciembre de cada 6 años, cuando co-

responda a la transmisión del --
Poder Ejecutivo Federal.

VIII EL 25 de Diciembre

REPORTES DE ENFERMEDAD.

ARTICULO 20.-

En caso de que el Trabajador no pueda asistir a sus labores por causas de enfermedad, deberá cubrir los siguientes requisitos.

1º Notificar telefónicamente a la Empresa (Departamento de Personal) antes de las 9:30 Hrs. del día correspondiente.

2º Comunicarse al Instituto Mexicano del Seguro Social, solicitando asistencia Médica y posteriormente comprobante respectivo, el cual deberá ser presentado a la Empresa al reanudar el Trabajador sus Labores con el fin de que su falta pueda ser justificada.

NORMAS DISCIPLINARIAS.

ARTICULO 21.- Todos los Trabajadores quedan obligados a desempeñar los servicios contraídos con el Patrón o su representante a cuya autoridad estarán sometidas en todo lo concerniente a su trabajo.

ARTICULO 22.-

Todos los Trabajadores quedan obligados a efectuar su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y la falta de cumplimiento a esta disposición será sancionada con --

suspensión en el trabajo hasta por 8 días siguiendo el criterio específico de la Dirección de la Empresa.

ARTICULO 23.-

Todos los trabajadores tienen la obligación de mantener en estado de aseo de las máquinas, útiles y demás enseres-- con que trabajan, así como el lugar donde desempeñen sus labores.

ARTICULO 24.-

El horario de Limpieza de Oficinas, patios, baños y lugares en general de la Empresa es de 14:30 a 21:00 P.M., y-- lo deberán efectuar las personas encargadas del mismo.

ARTICULO 25.-

Los Trabajadores deben abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, lo de sus compañeros - de trabajo, la de la Empresa y sus Representantes, de terceras- personas, la del contenido y los bienes de la Empresa que es -- tén a su cuidado o se encuentren en el establecimiento, obligán- dose a obedecer las instrucciones que se reciban de la Empresa- y de la Comisión de Seguridad.

ARTICULO 26.-

Los Trabajadores que presenten sus servicios en un - lugar fijo de la Empresa y cuyas actividades no requieran que - permanezcan de pie, harán uso de sillas o asientos que la Empre- sa proporcione, absteniéndose de utilizarlos cuando a ellos per- judique el desempeño normal de sus labores o la buena marcha del centro de trabajo.

ARTICULO 27.-

Las mujeres y las menores de edad no podrán realizar aquellas actividades especificas en el Reglamento de Labores - Peligrosas o Insalubres para mujeres y menores.

ARTICULO 28.-

En caso de accidente o de alguno de sus companeros - los Trabajadores tendrán la obligación de dar aviso inmediato a su superior para que haciendo uso del botiquín de emergencia, se le preste los primeros auxilios y, en su caso, se solicite el Servicio del Instituto Mexicano del Seguro Social.

ARTICULO 29.-

Los Trabajadores se obligan a no desperdiciar los materiales que reciban para el desempeño de sus labores, y cualquier pérdida innecesaria será motivo de cobro del importe neto de dicho material al trabajador independientemente de la sanción que se le aplique.

ARTICULO 30.-

Queda estrictamente prohibido:

- a). Reunirse todos los Trabajadores en un lugar o hacer corrillos en horas de trabajo.
- b). Introducir a la Empresa personas extrañas, amigos o familiares.
- c). Introducir a la Empresa bebidas alcohólicas,

- d). Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas enervantes.
- e). Extraer efectivo, mercancías u objetos, careciendo del permiso correspondiente, sin perjuicio de aplicar las responsabilidades que puedan deducirse en casos delictuosos, así como la posible rescisión del contrato de trabajo.
- f). Efectuar actividades ajenas a la Empresa dentro de horas de trabajo.
- g). Provocar escándalos, riñas o actos de indisciplina.
- h). Salir de su trabajo sin permiso de sus Jefes.
- i). Fumar donde aparezca el aviso restrictivo correspondiente.
- j). Tomar alimentos dentro de la Compañía fuera de los lugares y las horas asignadas para este fin.
- k). Introducir radios a la Empresa, propiedad del Trabajador.

ARTICULO 31.-

Todo el personal deberá sujetarse a las siguientes reglas de observancia obligatoria:

- a). Los Trabajadores se obligan a someterse a los exámenes -- médicos previos o periódicos que ordena el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) Al hablar entre sí, los compañeros de trabajo deberán hacerlo con mesura evitando los gritos y risas escandalosas.

- c) Cumplir estrictamente con las medidas profilácticas que decreten las autoridades,
- d) Poner en conocimientos del Patrón las enfermedades contagiosas que padezcan tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

ARTICULO 32.-

Son motivos de suspensión de uno a tres días sin goce de sueldo, las siguientes faltas:

- a) Dedicarse a juegos de manos o de azar, proferir palabras obscenas, o cruzar apuestas durante el trabajo,
- b). Dormir en horas de trabajo o abandonar sin objeto o causa justificada sus lugares de sus labores,
- c) Faltar una vez sin permiso o causa justificada,
- d) Introducir a la Empresa personas extrañas, amigos o familiares.
- e) Ejecutar actividades ajenas a la Empresa dentro de las horas de trabajo.
- f) Fumar en lugares donde aparezca el aviso restrictivo correspondiente.
- g) Tomar alimentos dentro de la Planta, fuera de los lugares y horas asignadas para ese fin.
- h) Introducir radios a la Compañía, propiedad del trabajador.

ARTICULO 33.-

Son motivo de suspensión temporal de cuatro a seis días sin goce de sueldo, las siguientes faltas:

- a). Crear agitación entre el personal.
- b). Introducir bebidas alcohólicas.
- c). Faltar dos veces en el término de un mes sin causa justificada o sin permiso de sus Jefes. Podrán ser consideradas como faltas justificadas aquellas debidas a enfermedad del trabajador o defunción de algún pariente en primer grado.
- d). Provocar escándalos, riñas o cometer actos de indisciplina.

ARTICULO 34.-

SEPARACIONES.

Son causas justificadas de separación las siguientes:

- a). Presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas enervantes.
- b). Cometer en el trabajo faltas de probidad y honradez, actos de violencia, amagos y ofensas graves de palabra o de obra a sus Jefes o a los miembros de su familia.
- c). Cometer con los compañeros de trabajo actos enumerados en el punto anterior si como consecuencia de ello se altera la disciplina.
- d) Ocasionar maliciosamente perjuicios en los edificios, conte-

- e). Cometer actos inmorales.
- f). Revelar secretos o intimidades de la Empresa.
- g). Comprometer por negligencia o mala fe la seguridad de la --
Empresa.
- h). Faltar más de tres veces al trabajo en el término de 30 --
días sin causas justificadas o sin el permiso de los Jefes.

ARTICULO 35.-

Las violaciones a éste Reglamento de Trabajo o a las Leyes no previstas aquí, y que no ameriten la rescisión del contrato serán castigadas con suspensiones en el trabajo hasta por ocho días. La Dirección de la Empresa hará las investigaciones del caso, dando oportunidad de defensa al trabajador.

ARTICULO 36.-

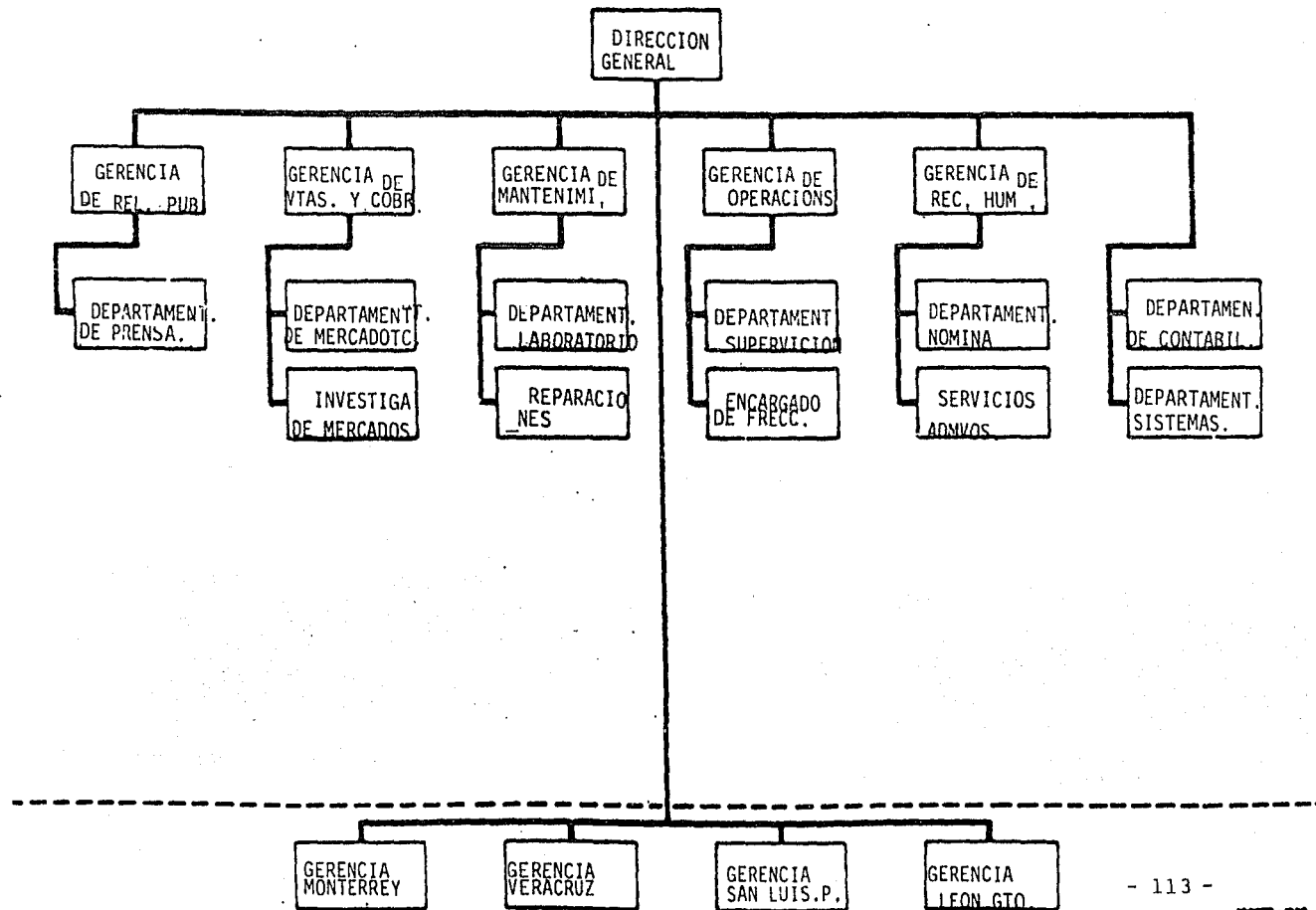
Todo lo previsto en el presente Reglamento, quedará sujeto a las disposiciones del Contrato Individual de Trabajo y la Ley Federal de Trabajo.

PATRON

ING. MANUEL H. GALINDO D.

DIRECTOR,

ENLACES RADIOFONICOS S. A.

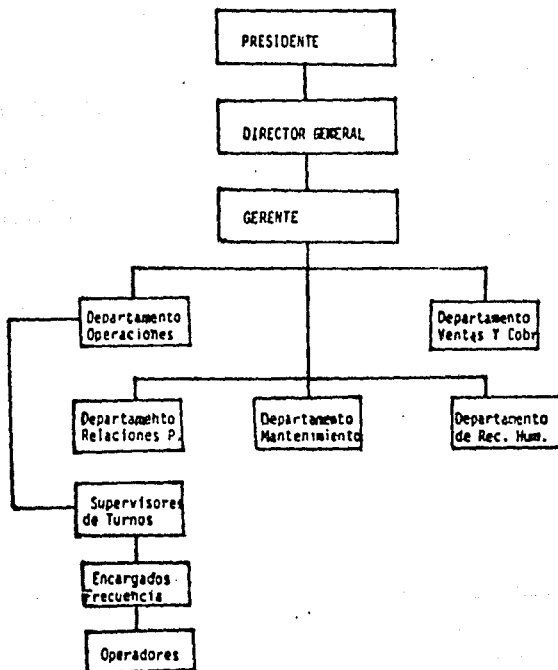




enlaces radiofónicos, s. a.

Sadi Carnot No. 77, México 4, D. F.; Cable: ERSAMEX; TELEX: 1776279 ERSAME
Tels: 566-5411 566-7873 y 566-9129

4.3



ORGANIGRAMA GENERAL POR PUESTOS DE ENLACES RADIOFONICOS S.A.

4.4. PARTICIPANTES EN SU INTEGRACION:

Todos los elementos integrantes de la organización-- participarán de una o de otra forma para la implementación del estudio, por lo tanto, es necesario contar con una buena disponibilidad de Directores, Empleados, Obreros, Analistas, Sindicado, etc. Para obtener buenos resultados de los objetivos que se pretenden cumplir, en la elaboración de los Análisis de Puestos.

Lógicamente es de suponer que del apoyo de los Jefes y Gerentes dependerá en gran escala el éxito del estudio, por ende es conveniente presentar el proyecto ante estos, para disipar las dudas que surjan además el personal debe estar enterado del estudio que se llevará a cabo. Por consiguiente se debe considerar que el resultado satisfactorio del estudio descansa básicamente en la información que proporcionen estos.

PARTICIPANTES EN SU INTEGRACION	DEPARTAMENTO DE PERSONAL	ANALISTA CONSULTORES SINDICATO.
---------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

-ANALISTA.- Cuando ya se ha determinado el método que se utilizará para llevar a cabo el análisis de puestos es de suma importancia familiarizar a la persona o personas analistas - quienes intervendrán para obtener la información, por consiguiente presentarán dos alternativas:

- Analistas Externos ó (contratados por la Organización).
- Consultar con Analistas Internos (pertenecientes a la misma Organización).

Si se cuenta con Analistas internos, representan una ventaja debido a que estos conocen la Compañía, los problemas - existentes, así como elementos que la integran por lo cual no - afrontará ningún gran problema, para establecer la comunicación necesaria con los empleados y trabajadores, para el logro de la obtención de la información requerida por otra parte la desventaja que representa contar con Analistas internos, es en el sen tido que éste se confierte en parte integrante de la Compañía - puede unirse a algún grupo que sienta antipatía o simpatía, pre ferencias o rechazos por parte de otros, lo cual puede restar - objetividad, que resulta muy necesaria para llevar a cabo este - tipo de estudios.

Para el caso de Analistas externos, se requerirá de un lapso de tiempo extra, para que estos logren familiarizarse con la Organización y la problemática que presenta, pero por el contrario podrán ser más objetivos en las apreciaciones, debido que resultan ajenos a la empresa, y es aun más favorable al estudio, si estos analistas son personas dedicadas a éstas labo-- res, debido a que cuentan con experiencias aprovechables, pero es de considerarse que el costo y el tiempo de arranque será ma yor.

Sean cualesquiera de los analistas que se designen - internos ó externos, para la elaboración del análisis de pues - tos, se debe de tratar de que estos sean lo más objetivos e - - imparciales, ya que debido a ésto dependerá la exactitud de los resultados que se obtengan, en consecuencia deberemos prever -- que tales personas son capaces de:

- 1) Asimilar plenamente con claridad, los objetivos-- que se persiguen en el Anpalisis.
- 2) Obtener la información con precisión sin la nece-

idad de contar con vigilancia o supervisión inmediata.

- 3) Llevar a cabo la entrevista lo más eficientemente posible, sin levantar suspicacias, ni suscitar -- sentimientos negativos en los entrevistados.
- 4) Obtener la información y elaborar los reportes lo más claros, precisos y exactos.
- 5) Tomar decisiones prudentes en casos de emergen -- cia y por motivo de dificultades imprevistas, con referencia a su trabajo analítico,
- 6) Llevar a cabo el manejo eficaz de su trabajo en -- debida coordinación con el sistema en su totali -- dad.
- 7) Trabajar lo más eficientemente posible, bajo las -- órdenes de un supervisor ó jefe, cualquiera que -- sea la personalidad de esté,
- 8) Interpretar en la forma más conveniente y adecua -- da, todas las funciones de orden técnico y admi -- nistrativo; los mismos aspectos de ingeniería in -- dustrial que de la contabilidad, compras, ventas; etc., en la medida estrictamente necesaria para -- el desarrollo de su trabajo.

Por consecuencia para efectos de lo anterior, los ana -- listas deben contar con un conocimiento pleno de las técnicas -- que intervienen en el análisis de puestos, además de tener cono -- cimiento amplio y claro del negocio en donde se pretende llevar -- a cabo el análisis de sus políticas, normas, programas, perspec --

tivas, etc.

-CONSULTORES.- Existen asociaciones especializadas en determinadas áreas administrativas, tal es el caso de los especialistas en la técnica del Análisis de Puestos, los cuales proporcionan un asesoramiento en cuanto a cómo debe implantarse esta técnica estos especialistas cuentan con la experiencia requerida. Por lo tanto es conveniente, obtener el asesoramiento de éstos para garantizar un buen resultado del Análisis de Puestos.

-SINDICATO.- Conociendo la influencia que tiene el Sindicato sobre los Trabajadores, de mucho servirá la participación de éste en el estudio que se pretenda llevar a cabo, debido a que sin la anuencia del Sindicato podría resultar muy difícil que el Análisis de Puestos, llegará a un buen fin, tomando en cuenta los malos entendimientos y el nivel sociocultural del personal sindicalizado.

-EXPERIENCIAS DE EMPRESAS.- El análisis de puestos es la técnica que sirve de base para implantación de otras técnicas tales como la valuación de puestos, selección de personal, calificación de méritos, etc., debido a esto, se aplica actualmente.

4.5. ANALISIS DE PUESTOS ENFOCADOS A NIVELES
OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DIRECTIVOS

ENLACES RADIOFONICOS, S.A.

ANALISIS DE PUESTOS

NIVEL ADMINISTRATIVO

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. ENCABEZADO

- Nombre del puesto: JEfe de Nóminas clave PTORI - 002.
- Número de personas en el puesto: 1
- Nombres o títulos alternativos: Auxiliar de personal.
- Ubicación del puesto:
Presas Salinillas 1o piso
Departamento: de personal.
Sección Nóminas.

2. RELACIONES

- Puesto del jefe inmediato: Jefe del Departamento de Personal
- Reporta a: Jefe del Departamento de Personal para recibir instrucciones, comentar diversos aspectos del trabajo y revizarlo, obtener autorización de pre-nominas elaboradas, --nóminas procesadas, solicitudes de cheques y pagos por fuera de nómina.

- Contactos permanentes internos con caja para: - -
Coordinar las actividades necesarias para el pago de sueldos y
salarios.

Con todas las áreas de la empresa para: verificar el -
número de días, horas extras y requerir todo tipo de información
necesaria para determinar el monto total del salario de cada ---
trabajador.

Con todo el personal de la empresa para: Aclarar du-
das en cuanto a pagos de salarios.

Con Contabilidad de Costos para: Proporcionar infor-
mación de costos por concepto de sueldos y salarios.

- Contactos permanentes externos con Oficinas Cen -
trales para: Aclarar y corregir errores en el reporte de infor-
mación para el proceso de nóminas.

Con Bancos para: Obtención de efectivo para pagos.

3.- DESCRIPCION GENERICA

Elabora pre-nóminas, verifica el proceso de nóminas y
coordina las actividades necesarias para el pago correcto y - -
oportuno de sueldos y salarios a todo el personal de la empresa.

4.- DESCRIPCION ESPECIFICA

- LABORES DIARIAS

DESCRIPCION	TIEMPO APROXIMADO
Revisa asuntos pendientes y programa su realización según su importancia.	30 minutos
Da instrucciones a cada una de la sección de nóminas acerca de las actividades a realizar durante la jornada de trabajo.	30 minutos
Elabora recibos de pago de - - compensaciones y anticipos de sueldos fuera de nóminas.	30 minutos
Analiza y verifica los documentos recibidos en el transcurso del día y les da curso de acuerdo a su grado de urgencia'	30 minutos
Vigila y supervisa las actividades del personal de su sección, cerciorándose continuamente del grado de adelanto de cada una de las actividades.	45 minutos

- LABORES PERIODICAS

DESCRIPCION	TIEMPO APROXIMADO
Semanal y quincenalmente prepara tarjetas de asistencia de personal, determinado; el número de -	4 y 3 horas respectivamente

días, horas extras monto de -
compensaciones, vacaciones y-
cualquier otro concepto para-
el pago de salarios a los tra-
bajadores.

Semanal y quincenalmente ela-
bora la pre-nomina con base a
los datos contenidos en las -
tarjetas preparadas.

6 y 4 horas -
respectivamente

Semanal y quincenalmente --
verifica el correcto proceso
de nóminas, checando percep-
ciones y deducciones en gene-
ral.

10 y 6 horas -
respectivamente

Semanal y quincenalmente tra-
mita cheques por el importe-
de cada nómina y junto con -
los sobres hace el envío a -
servicio Panamericano de ---
Protección para el pago de -
sueldos.

40 minutos

Semanal y quincenalmente ve-
rifica la entrega correcta -
de las nóminas ensobretadas-
por Servicio Panamericano de
Protección.

4 horas

Semanal y quincenalmente rea-
liza aclaraciones por dife--
rencias en el pago de suel -

3 y 1 hora --
respectivamente

dos y salarios.

Mensual y bimestralmente -- cuida la correcta elaboración y presentación de las declaraciones necesarias -- para efectuar los pagos fiscales como son: impuestos sobre productos del trabajo, seguro social, infonavit y fonacot.

2 y 4 horas respectivamente.

Anualmente checa y hace las correcciones necesarias a la declaración anual del trabajo.

10 días

- LABORES ESPORÁDICAS

DESCRIPCION

- Realiza aclaraciones ante el seguro social por diferencias en el pago de cuotas obrero-- patronales.

- Ejecuta toda actividad relacionada con el puesto que le es asignado por el jefe de Relaciones Industriales.

5.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

- Para ocupar el puesto se requiere tener conocimientos por lo menos adquiridos en la práctica en administración de sueldos y salarios, que sean --- equivalentes a una carrera mínima de cuatro años.

CRITERIO E INICIATIVA

- Debe organizar diariamente el trabajo de otros, resolver problemas que afectan las relaciones internas y/o externas de la empresa, el puesto -- exige elaborar mejoras y procedimientos para varios - puestos.

EXPERIENCIA

- Fuera de la Empresa: Debe tener por lo menos un año de experiencia como auxiliar de personal que le permita conocer las principales actividades -- que se realizan en el departamento de personal.

- Dentro de la Empresa: Haber estado en el departamento cuando menos seis meses como auxiliar y conocer ampliamente las políticas y procedimientos- esenciales para un eficaz desempeño del puesto.

RESPONSABILIDAD

- En supervisión: Nombre de los puestos que supervisa directamente y numero de personas; Jefe de obligaciones diversas; una persona, Auxiliar de -

nómina una persona, tomador de tiempo una persona.

- En Trámites y Procesos: Es responsable del oportuno y correcto pago de sueldos y salarios -- por lo que existe la posibilidad de efectuar las relaciones públicas interna y/o externas de la empresa, además, tiene acceso a sistemas, procedimientos que no convienen sean conocidos por personas ajenas a la empresa.

- En bienes y valores: El daño máximo -- que se puede ocasionar en valores a la empresa no obstante un cuidado normal es de 100'000,000 millones de pesos anualmente.

ESFUERZO

- Mental: El esfuerzo mental es concentrado, el trabajo implica grandes períodos de concentración bastante intensa para evitar errores.

- físico: Poco esfuerzo físico, trabajo ordinario con materiales ligeros.

- Visual: Esfuerzo visual concentrado, - implica atención visual intensa por períodos cortos - de tiempo en la revisión y verificación de cifras.

CONDICIONES DE TRABAJO

- Posición en la que se desarrollan las labores: El trabajo se efectúa en condiciones normales de oficina estando la yor parte de la jornada de trabajo sentado.

- Medio en que se desarrollan las labores: El trabajo se lleva a cabo en el interior, en una oficina bien iluminada y bien ventilada.

- El trabajo se considera: Variado e interesante, ya que implica la responsabilidad de considerar y analizar problemas importantes de la empresa y requiere y requiere la elaboración de recomendaciones que influyen las decisiones.

- Riesgo y enfermedades: No tiene alta probabilidad de sufrir accidentes de trabajo.

ELABORO: MA. DE LOS ANGELES GARCIA BENITEZ Y
SILVIA LOPEZ REYES.

REVISO: C.P. Y LIC. RAUL RAMIREZ CRUZ.

AUTORIZO: ENLACES RADIOFONICOS S.A.

ENLACES RADIOFONICOS, S.A.

ANALISIS DE PUESTOS

NIVEL OPERATIVO

DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.- ENCABEZADO

- Nombre del puesto: Operador Telefo-
nista.
- Numero de personas en el puesto: 104.
- Nombres o títulos alternativos: Super-
visor de frecuencia.
- Ubicación del Puesto:
Planta: Presas Salinillas # 370 1° piso
Departamento: "Operaciones"

2.- RELACIONES

- Puesto del jefe inmediato: Supervisor.
- Reporta al Supervisor para: Recibir --
órdenes de trabajo y reporta fallas o descomposturas
de la frecuencia.

3.- DESCRIPCION GENERICA

- *Elabora, transmite, y corrige mensajes de acuerdo a las normas establecidas en la comunicaci3n y en la empresa.*

4.- DESCRIPCION ESPECIFICA

- *LABORES DIARIAS*

DESCRIPCION	TIEMPO APROXIMADO
<i>Se instala en la frecuencia determinada recibe las llamadas.</i>	<i>30 minutos</i>
<i>Transmite los mensajes por medio de una cabina transmisora.</i>	<i>20 minutos</i>
<i>Archiva los mensajes que se van acumulando en el interior de la cabina.</i>	<i>30 minutos</i>
<i>Mantiene aseada su 3rea de trabajo y su posici3n.</i>	<i>15 minutos</i>
<i>Vigila y atiende el buen funcionamiento de la multi-lnea durante toda su jornada de trabajo repitiendo las actividades anteriores.</i>	<i>8 horas diarias</i>

LABORES ESPORADICAS

- Colabora en el mantenimiento de la frecuencia avisando cuando ocurren fallas de tipo común.

5.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

- Para ocupar el puesto se requiere saber leer, escribir y sumar números enteros y decimales.

CRITERIOS E INICIATIVA

- El trabajo exige interpretar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida, el puesto exige la iniciativa normal a todo trabajo.

EXPERIENCIA

- Dentro de la empresa: Para ocupar el puesto se requiere haber estado cuando menos dos semanas operando practicamente de manera general el --

funcionamiento de la frecuencia.

RESPONSABILIDAD

- En trámites y procesos: El trabajo es sencillo y existen pocas posibilidades de cometer --- errores.

- En bienes y Valores: Con un cuidado normal el daño máximo que se puede causar al equipo es de \$ 10'000,000.00 anuales.

ESFUERZO

- Mental: El esfuerzo mental requerido es poco, pues la máquina trabaja automáticamente y sólo se requiere recordar instrucciones simples en secuencia pre-establecida.

- Físico: Esfuerzo físico normal, se -- se trabaja con materiales ligeros estando parte del tiempo de pie y parte sentado.

- Visual: El trabajo implica atención visual ordinaria.

CONDICIONES DE TRABAJO

- Posición en la que se desarrollan las labores: Normalmente se trabaja de pie y sentado.
- Medio en que se desarrollan las labores: El área de trabajo está bien ventilada y templada, existe ruido constante producido por la máquina que opera y las demás se encuentran cerca.
- El trabajo se considera: Rutinario ya que la mayor parte de su jornada se limita a transmitir, recibir, archivar y vigilar la máquina, la cual trabaja en forma automática.
- Riesgos y Enfermedades: No tiene alta probabilidad de sufrir accidentes de trabajo.

ELABORO: MA. DE LOS ANGELES GARCIA BENITEZ.

SILVIA LOPEZ REYES.

REVISO: RAUL RAMIREZ CRUZ.

AUTORIZO: ENLACES RADIOFONICOS S.A.

ENLACES RADIOFONICOS S.A.

ANALISIS DE PUESTOS

NIVEL EJECUTIVO

DESCRIPCION DEL PUESTO

1.- ENCABEZADO

- Nombre del puesto: Jefe de Personal.
- Número de personas en el puesto: 1
- Nombres o títulos alternativos: Jefe-
de Personal, Jefe de Recursos Humanos.
- Ubicación del puesto: Presas Salinilla
s 1° piso Departamento de Personal

2.- RELACIONES

- Puesto del Jefe Inmediato: Administrativo.

- Reporta a: Analista Administrativo -- para autorización de trabajo relacionado con el área de Recursos Humanos, al Gerente para la autorización y coordinación del Departamento de Personal dentro de la empresa.

- Contactos Permanentes Internos para:-- Obtener información acerca de los requerimientos de personal en las diversas áreas de la empresa.

3.- DESCRIPCION GENERICA

- Coordina programas y planes de trabajo tendientes a la buena administración de personal, observando las disposiciones legales y contractuales, a fin de lograr un desarrollo exitoso de las operaciones de la empresa.

4.- DESCRIPCION ESPECIFICA

- Labores diarias

DESCRIPCION

TIEMPO APROXIMADO

DESCRIPCION	TIEMPO APROXIMADO
Revisa asuntos pendientes - ante el I.M.S.S.	sin horario (cuando cuando tiene tiem- po disponible).
Comenta con el auxiliar de Oficina Administrativa di- versos aspectos del trabajo diario.	sin horario
Entrevista a los solicitantes de empleo con el objeto de decidir si se continua el - proceso de selección o si - se rechaza el candidato en- cuestión.	1 hora
Contesta la correspondencia que amerite, dictando a su secretaría, revisando su -- transcripción mecanográfica y verificando que sea envia- da oportunamente.	30 minutos

- LABORES PERIODICAS

DESCRIPCION	TIEMPO APROXIMADO
Semanal y quincenalmente -- lleva a cabo la revisión y- autorización de pre-nóminas y nóminas procesadas.	30 minutos
Semanalmente acude a las -- juntas de jefes de departa- mento con el gerente de la- empresa.	2 horas segun el caso puede variar
Revisa y analiza la docume- ntación recibida, turnando- a-los jefes de departamento respectivos la que ellos <u>de</u> ben considerar y/o contestar con las instrucciones nece-- sarias.	40 minutos
Autoriza los documentos pro- pios del departamento como - son permisos, recibos de pa- gos, vacaciones y solicitudes de préstamos y antisipos de- sueldos al personal.	2 horas

Firma los avisos de altas
bajas y modificaciones de
salarios de los trabajadores
para ser presentados. 40 minutos

mensualmente y bimestral-
mente autoriza las decla-
ciones para gagos fiscales. 20 minutos

Anualmente coordina conjunta
mente con el jefe de Re-
laciones Industriales Cor-
porativo y el responsable-
del área de seguridad In-
dustrial y de adiestramiento
y capacitación incluyendo
cursos de educación ---
abierta a nivel primaria y
secundaria. 5 días

- LABORES ESPORADICAS

- Realiza trámites en diversas oficinas
gubernamentales como son: La Secretaría de Salubri-
dad, Secretaría de Hacienda y Seguro Social.

- Asiste a conferencias y reuniones con las asociaciones patronales con el objeto de estar enterados de la problemática laboral en el medio.

5.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

- Requiere tener estudios profesionales de Licenciado en Administración o Licenciado en Relaciones Industriales.

CRITERIO E INICIATIVA

- Debe organizar diariamente el trabajo de otros resolver problemas que afectan las relaciones internas y externas de la empresa. El puesto exige elaborar mejoras y procedimientos para varios puestos.

EXPERIENCIA

- Fuera de la empresa: Debe tener por lo menos dos años de experiencia como jefe de personal y poseer amplio conocimiento sobre manejo de personal, Relaciones Humanas y Administración de Contrato

colectivo de trabajo.

RESPONSABILIDAD

- En Supervisión: Supervisar directamente las labores de las siguientes personas: Jefe de Seguridad Industrial; Jefe de Nóminas; Jefe de Contratación; Responsable de Servicio Médico; Jefe de vigilancia; Secretaría y Recepcionista.

- Tramites y porcesos.- Existe posibilidad de agectar gravemente las relaciones Públicas- internas y externas de la empresa.

- En bienes y Valores: No obstante un cuidado normal, se puede ocasionar \$ 100'000,000.00 anuales.

ESFUERZO

- Esfuerzo Mental.- Es considerable debido a la variedad y complejidad de problemas que -- hay que resolver los cuales implican concentración - frecuente intensa debido a razones de urgencia.

- *Físico:* El trabajo exige esguerzo físico y normalmente se realiza en oficina.

- *Visual:* Atención visual considerable al revisar documentos y cifras que requieren cierta intensidad dada su importancia, como son nóminas y recibos de pago.

CONDICIONES DE TRABAJO

- *Posición en las que se desarrollan las labores:* El trabajo se efectua en condiciones normales estando generalmente sentado.

- *Medio en que se desarrollan las labores:* Bien ventilado y templado.

ELABORO: MA. DE LOS ANGELES GARCIA BENITEZ

SILVIA LOPEZ REYES.

REVISO: RAUL RAMIREZ CRUZ

AUTORIZO: ENLACES RADIOFONICOS, S.A.

CONCLUSIONES

El Análisis de Puestos es una técnica de suma utilidad para cualquier empresa, porque pretende mostrar ampliamente a través de su estructura todos aquellos datos que sirven para identificar un puesto, enumerar todas y cada una de las actividades clasificándolas en diarias, periódicas y eventuales; estableciendo el tiempo necesario para la realización de las mismas, especificar todos los requerimientos necesarios para el desempeño óptimo de una unidad impersonal de trabajo, así como las condiciones ambientales bajo las cuales debe desempeñarse.

Se observó que con respecto a las diversas estructuras conceptuales, se encuentran similitudes entre los autores Rivera Soler y Reyes Ponce en lo referente a la descripción, sin embargo, respecto a la especificación varían en el establecimiento de los factores a considerar.

Los sistemas diseñados por Rivera Soler y Reyes Ponce, cubren una serie de datos sumamente detallados, lo cual permite obtener información veraz y completa del puesto sujeto a estudio, por lo que un análisis de puestos diseñado bajo estos sistemas puede ser utilizado en varios programas como son:

- Encauzar adecuadamente las políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Contar con información para la valuación de puestos.
- Orientar las políticas para un sistema de sueldos y salarios.
- Auxiliar con la información para la formulación de Manuales de Organización

- Ayudar a una adecuada reubicación de personal.
- Contar con una base para los tabuladores y sistemas escalafonarios
- Propiciar la organización de cursos de - capacitación de personal.

y en otros estudios tendientes a lograr una buena administración de Recursos Humanos. Los sistemas diseñados por-Rivera Soler y Reyes Ponce son los más completos.

Después de haber llevado a cabo la investigación para obtener la información requerida, pudimos ver y precisar - los deberes, la autoridad, responsabilidad y la comunicación - entre los distintos niveles de la empresa, por lo que podemos orientar el desempeño de las actividades de los tres niveles - que tomamos para hacer nuestra investigación.

Consideramos que los puestos a nivel operativo sí se encuentran bien ubicados en este departamento.

Consideramos que en los niveles ejecutivos y administrativo, es necesario reordenarlos.

Las condiciones de trabajo son las óptimas para que se realice el trabajo necesario para el buen desempeño de las actividades en cada puesto.

En Análisis de Puestos en Enlaces Radiofónicos, S.A. nunca se ha llevado a cabo ya que la empresa generalmente no - se había desarrollado en ningún programa sobre la atención de- los recursos humanos, porque se tenía la idea de que se gasta- ba el presupuesto en cosas que no eran válidas dentro de la organización administrativa, ya que anteriormente la persona en-

cargada del puesto de la gerencia de recursos humanos no era - administrador, era un auxiliar de oficina, lo que no permitía que se diera una apertura para poder justificar las investigaciones y estudios dentro de la empresa.

Creemos que la técnica del Análisis de Puestos no es muy tomada en cuenta por muchas empresas mexicanas de comunicaciones, debido a que piensan que tendrían un alto costo, por lo que se recomienda orientar a las empresas para que inviertan y tengan mayor aprovechamiento de sus recursos humanos a través de las técnicas de la administración.

Consideramos que en ERSA es aplicable la técnica del Análisis de Puestos porque ahora existen las condiciones adecuadas ya que la empresa ha crecido y con ello su personal debe ser mejor seleccionado por su gerencia de personal.

Se observó que ERSA cumple con las metas fijadas, - sin embargo, se deben aplicar más las técnicas de los recursos humanos a fin de eficientizar más la compañía.

El Licenciado en Administración por su formación profesional es el más adecuado para aplicar las técnicas de recursos humanos en las empresas de comunicación como la investigada o compañías similares.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA, FERNANDO Y OTROS
Administración de Recursos Humanos
Edit. Trillas, S.A. sexta edición
México 1979.
- 2.- BENNET, C.L.
Descripción de los Manuales de Puestos Ejecutivos
- 3.- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SALVAT
Editorial Salvat Editores, S.A.
duodécima edición. Barcelona 1967
tomos 1 y 10
- 4.- ENCICLOPEDIA UNIVERSAL SOPENA
DICCIONARIO ILUSTRADO DE LA LENGUA ESPAÑOLA
Editorial Ramón Sopena, S.A.
décima primera edición
Barcelona 1974
- 5.- H. JONANNSEN
DICCIONARIO MANAGAMENT
edit. Oikos-Tau, S.A.
primera edición
Barcelona 1972
- 6.- HAY Y ASOCIADOS
Manual de Análisis y Descripción de Puestos
México, 1980
- 7.- LANHAM E.
Valuación de Puestos
edit. Cecsa
décima tercera edición
México 1980

- 8.- LITTLEFIELD C.L. Y OTROS
Organización de Oficinas
Editorial Fondo de Cultura Económica
primera edición
México 1960

- 9.- LYTLE C.W.
Job Evaluation Methods
The Ronald Press Company
segunda edición
México, 1960.

- 10.- MCBEATH GORDON
Organización y Planeación de Recursos Humanos
Logos Consorcio
México, 1976

- 11.- MUNCH GAUNDO Y GARCIA MARTINEZ
Fundamentos de Administración
edit. Trillas 3era. edición México 1985

- 12.- REYES PONCE, AGUSTIN
EL Análisis de Puestos
edit. Limusa, S.A.
México 1975

- 13.- REYES PONCE, AGUSTIN
Administración de Empresas 1a. parte
Edit. Limusa, S.A.
México 1975

- 14.- REYES PONCE, AGUSTIN
Administración de Empresas segunda parte
editorial Limusa, S.A. novena edición
México 1979

- 15.- O.I T
Oficina Internacional del Trabajo

16.- RIVERA SOLER, RICARDO

*Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección
de Personal*
editorial Limusa, S.A.
tercera edición. México 1978

17.- TERRY GEORGE, R.

Administración y Control de Oficinas
editorial C.E.C.S.A. 5a. edición
México 1974

18.- TRUEBA URBINA, ALBERTO Y OTRO

Nueva Ley Federal del Trabajo reformada
editorial Porrúa, S.A.
28a edición
México 1976.

19.- VITELES M.S.

Apsy Chologist Looks at Job Evaluation personnel
17:165-176
february, 1941