



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO  
EN EL CASO DE LA EMPRESA  
ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA  
ORGANIZACIÓN**

**ALEJANDRO CASTILLO PÉREZ**



**MÉXICO, DF**

**2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO  
EN EL CASO DE LA EMPRESA  
ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA  
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**ALEJANDRO CASTILLO PÉREZ**

**ASESOR DEL DISEÑO DEL SISTEMA:**

**Mtro. JOSÉ SILVESTRE MÉNDEZ MORALES**



**MÉXICO, DF**

**2007**

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios*

*Que me muestra el camino del bien.*

*A la UNAM*

*A la mayor universidad de este universo, por darme la oportunidad de este momento y de muchos éxitos más.*

*A mis maestros*

*Que dan todo por darle a la Patria hombres y mujeres comprometidos con ella, sin importar cansancio o frustraciones.*

*Al Mtro. José Silvestre Méndez Morales*

*Por ser mí guía, por su paciencia y por su sabia orientación. A él, le agradezco su espera y su estricta dirección. Agradezco su sapiencia y su compromiso y la oportunidad realizada de este éxito.*

*A Concepción Castillo Noches (q.e.p.d.)*

*Gracias por ser mí madre y mí tutora, por guiarme por el buen camino y por dejarme los principios inigualables de lucha y coraje. Por permitirme creer en mí.*

*A mis padres*

*Por darme la vida y por su lucha para enseñarme a ser un profesional y tener éxito.*

*A mí familia*

*Que con sus consejos supieron orientarme a la realización de mis grandes sueños.*

*A la sociedad*

*Por darnos tan gran universidad.*

*A mí país*

*Por el simple hecho de formar parte de él.*

## ÍNDICE

	Página
AGRADECIMIENTOS.	1
ÍNDICE.	2
INTRODUCCIÓN.	4
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1. Planeación de la Investigación.	7
A. Carrera.	7
B. Área.	7
C. Tema genérico.	7
D. Tema específico.	7
E. Especificación del tema.	7
F. Problemas por resolver.	7
G. Temario tentativo.	8
H. Fuentes de información.	10
I. Cronograma de actividades.	11
2. Recopilación de la información.	12
3. Redacción de la información.	12
4. Presentación de resultados.	12
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL SISTEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.	13
1. Antecedentes de la descripción de puestos de trabajo.	13
2. La descripción de puestos de trabajo en el proceso administrativo.	14
3. Técnicas auxiliares administrativas para la elaboración de la descripción de puestos de trabajo.	19
A. La entrevista.	19
B. El cuestionario.	20
C. La observación directa.	20
D. Análisis de puestos.	20
E. Recopilación de información.	21
F. Programación de actividades.	23
4. Sistema de la descripción de puestos de trabajo.	23
A. Planeación de la descripción de puestos de trabajo.	23
B. Organización de la descripción de puestos de trabajo.	28
C. Dirección de la descripción de puestos de trabajo.	30
D. Control de la descripción de puestos de trabajo.	37
CAPÍTULO III. SISTEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA.	39
1. Antecedentes de la empresa Organización Química Ecológica.	39
2. Planeación de la descripción de puestos de trabajo en la empresa Organización Química Ecológica.	40
A. Determinación de la necesidad de la descripción de puestos de trabajo.	40
B. Situación de la organización ante la descripción de puestos de trabajo.	41

C. Objetivo de la descripción de puestos de trabajo.	42
3. Organización de la descripción de puestos de trabajo en la empresa	43
Organización Química Ecológica.	
A. Necesidades de la descripción de puestos de trabajo.	43
B. Recursos humanos.	45
C. Procedimiento para la descripción de puestos de trabajo.	46
D. Programación de actividades.	47
4. Dirección de la descripción de puestos de trabajo en la empresa	48
Organización Química Ecológica.	
A. Disposición del ambiente.	48
B. Recolección previa de datos.	49
C. Agrupamiento de la información.	58
D. Análisis de la información.	59
E. Elaboración del contenido descriptivo del puesto de trabajo.	64
5. Control de la descripción de puestos de trabajo en la empresa	68
Organización Química Ecológica.	
A. Revisión del contenido de la descripción de puestos de trabajo.	68
B. Autorización de la descripción de puestos de trabajo por la dirección.	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	75
FUENTES DE INFORMACIÓN.	80
ANEXOS.	81
Anexo 1. Organigrama para la descripción de puestos de trabajo.	82
Anexo 2. Formato para reclutamiento de personal.	83
Anexo 3. Profesiograma de cargos.	86
Anexo 4. Metodología para establecer un sistema de valoración de puestos.	91
Anexo 5. Método de evaluación del desempeño.	101
NOTAS DE PIE DE PÁGINA, FIGURAS, TABLAS y CUESTIONARIOS.	105
GLOSARIO.	108

## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que les permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las mismas, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Dada la oportunidad de contribuir con este nuevo panorama, realicé el presente trabajo, que para obtener el título de Licenciado en Administración ( que otorga la Universidad Nacional Autónoma de México), en el área de recursos humanos; específicamente en el diseño de un sistema de Descripción de Puestos de Trabajo, en la empresa Organización Química Ecológica, colaborando con la mejora de las actividades administrativas de la empresa, como principal objetivo y contribuyendo con el diseño del sistema a la base informativa necesaria para los administradores en nuestro país, en el diseño e implementación de los sistemas de Descripción de Puestos de Trabajo en las organizaciones.

Sin embargo, y pese a que la descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades

desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos, se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran a la Descripción de los Puestos de Trabajo (DPT), como esa herramienta básica para el cumplimiento de las necesidades de administración de recursos humanos.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se sistematiza este procedimiento, para que con ello la gestión de la Descripción de Puestos de Trabajo sea oportuna y flexible, para la consecución de los objetivos de la organización.

Así tenemos, que en el primer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, para obtener la guía específica de realización del sistema de DPT. En él se especifica cada uno de los pasos que han de seguirse para formalizar el sistema de DPT, así como los propios de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el sistema de la descripción de puestos de trabajo, aplicable a cualquier organización, haciendo uso de diversas técnicas administrativas para la ejecución de la DPT. En él se desarrolla la metodología a seguir para llevar a cabo una DPT, en cualquier organización, estableciéndose cada uno de los pasos a seguir, tanto metodológicos como cronológicos. Se definen los conceptos propios de la DPT y su diferenciación con el análisis de puestos de trabajos, se delimita el marco legal de la DPT y se hace énfasis de la necesidad de la DPT en toda organización.

En el tercer capítulo, se aplica la sistematización definida en el capítulo II en la empresa Organización Química Ecológica. Como cumplimiento del principal objetivo de este trabajo, se aplica el sistema de DPT, en la empresa, como medio de aseguramiento de una mejor



administración de las funciones y actividades de cada uno de los puestos de la organización. Llegando a la definición formal del sistema de DPT en esta empresa.

Finalmente, se citan las conclusiones que se obtuvieron durante el desarrollo del presente diseño del sistema de DPT. Asimismo, se citan las recomendaciones para la elaboración del sistema de DPT en cualquier organización y de la aplicación formal del sistema.

## CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo representa la manera de organizar el proceso de esta investigación, de controlar sus resultados y de presentar la solución a la problemática de sistematizar la DPT, en toda organización. La metodología que se sigue en este trabajo es la siguiente:

### 1. Planeación de la Investigación.

#### A. Carrera:

Licenciado en Administración.

#### B. Área:

Recursos humanos.

#### C. Tema genérico:

Técnicas administrativas.

#### D. Tema específico:

Descripción de puestos de trabajo (DPT).

#### E. Especificación del tema:

Diseño de un sistema de Descripción de Puestos de Trabajo (DPT), en el caso de la empresa: Organización Química Ecológica.

#### F. Problemas por resolver:

¿Qué es un Sistema de Administración de Recursos Humanos?

¿Qué es la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT)?

¿Por qué es necesaria la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) en la empresa Organización Química Ecológica?

¿Cuál es la utilidad de la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT)?

¿Cuál es la utilidad de la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) en la empresa Organización Química Ecológica?

¿Qué beneficios reporta la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) a una organización?

¿Qué beneficios aporta la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) a la empresa Organización Química Ecológica?

G. Temario tentativo:

Para la elaboración de la presente investigación, se sugiere el siguiente temario tentativo:

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 1. Planeación de la investigación.

A. Carrera.

B. Área.

C. Tema genérico

D. Tema específico.

E. Especificación del tema.

F. Problemas por resolver.

G. Temario tentativo.

H. Fuentes de información.

- Bibliografía.
- Hemerografía.
- Sitios de Internet.

I. Cronograma de actividades.

#### 2. Recopilación de la información.

#### 3. Redacción de la información.

4, Presentación de resultados

## CAPÍTULO II. DISEÑO DEL SISTEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DPT).

1. Antecedentes de la DPT.
2. La DPT en el proceso administrativo.
3. Técnicas auxiliares administrativas para la elaboración de la DPT.
  - A. La entrevista.
  - B. El cuestionario.
  - C. Observación directa.
  - D. Análisis de puestos.
  - E. Recopilación de información.
  - F. Programación de actividades.
4. Sistema de la Descripción de Puestos de Trabajo.
  - A. Planeación de la DPT.
  - B. Organización de la DPT.
  - C: Dirección de la DPT.
  - D. Control de la DPT.

## CAPÍTULO III. SISTEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DPT) EN LA EMPRESA ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA.

1. Planeación de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.
  - A. Determinación de la necesidad de la DPT.
  - B. Situación de la organización ante la DPT.
  - C. Objetivo de la DPT.
2. Organización de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.
  - A. Necesidades de la DPT.

- B. Recursos humanos.
  - C. Procedimiento para la DPT.
  - D. Programación de actividades.
3. Dirección de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.
- A. Disposición del ambiente.
  - B. Recolección previa de datos.
  - C. Agrupamiento de la información.
  - D. Análisis de la información.
  - E. Elaboración del contenido descriptivo del puesto de trabajo.
4. Control de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.
- A. Revisión del contenido de la DPT.
  - B. Autorización de la DPT por la dirección.

Conclusiones y recomendaciones.

H. Fuentes de información.

Bibliografía

BENNET, C. L., *Manual de Descripciones de Puestos*, CECSA, 8ª ed. México, 1982.

FAYOL, H., *Administración Industrial General*, Argentina de Administración y Finanzas, Buenos Aires, Argentina, 1960. págs. 15-32.

*Ley Federal del Trabajo*, JM Editores, México 2004,

MURDICK, Robert G., *Sistemas de Información Administrativa*, Prentice Hall. 2ª ed., México, 1988, pág. 33.

REYES, Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Limusa, México, 1992, págs. 27-30.

ZORRILLA, Arena Santiago, TORRES Xamar Miguel, *Guía para elaborar la tesis*, McGraw-Hill. México, 1990.

Hemerografía

*Employer*. 2ª quincena de abril. México 2006.

Scheurer, William, “Desarrollo de capacidades”, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, LA REVISTA DE NEGOCIOS DEL ITAM, N° 8, México 2006, ITAM, págs. 20-23.

Mtro. MUÑOZ AGUILERA, Gustavo Germán. “Ingreso e incorporación al trabajo. Proceso no tradicional”, México 2006, Laboral, N° 165, Grupo Gasca-SICCO, 2006. págs. 67-77.

Sitios de Internet

[www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm)

[www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtm](http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtm)

[www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm)

[www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm](http://www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm)

ANEXOS.

NOTAS DE PIE DE PÁGINA, FIGURAS Y TABLAS.

GLOSARIO

I. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD		AGT.		SEPT.					OCT.				NOV.				DIC.	
		3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	E																	
	R																	
RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	E																	
	R																	
REDACCIÓN DE LA INFORMACIÓN	E																	
	R																	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	E																	
	R																	

## 2. Recopilación de la información.

En esta parte se recopiló la información documental. con la finalidad de documentar la parte teórica del diseño del sistema. Se consultaron libros sobre la materia y de administración general para ubicar la DPT dentro del proceso administrativo, así como la Ley Federal del Trabajo y su Reglamento para determinar el marco legal. También se consultaron diversos sitios de Internet y publicaciones hemerográficas especializadas para obtener el marco teórico del sistema. Esta recopilación fue presentada en informe continuo al asesor para su supervisión y preparación para la redacción del presente trabajo.

## 3. Redacción de la información

La redacción del diseño del sistema de DPT, se hizo en función al objetivo de formalizar el sistema en la empresa Organización Química Ecológica y a la aportación que se pretende a la administración en general. Durante esta fase se hicieron constantes revisiones de la información que iba conteniendo el trabajo, en conjunto con el asesor, quién iba guiando la presentación de la información en congruencia con los objetivos perseguidos.

## 4. Presentación de resultados

Finalmente, los resultados han sido agrupados por capítulos completos para su revisión de forma y fondo, hasta obtener el presente resultado final. En esta parte del proceso del diseño del sistema de DPT, se han revisado redacción, ortografía, documentos, conclusiones, recomendaciones y los anexos de este trabajo, para cumplir con la calidad suficiente que marcan los parámetros de elaboración del sistema, tanto para que el uso de la información contenida sea práctico, como para que el trabajo presentado cumpla con las formalidades de elaboración de un trabajo de titulación. El asesor durante las revisiones indicaba la forma en que debía ser redactada la investigación y el diseño del sistema.

## CAPITULO II. DISEÑO DEL SISTEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

En este capítulo se diseña el sistema de la Descripción de Puestos de Trabajo. Enumera la importancia de la DPT en el proceso administrativo, su influencia y su utilidad; también se describen algunas técnicas auxiliares para la DPT, que son herramientas, que por sí solas son altamente provechosas para la recopilación de información y finalmente presenta el diseño del sistema

### 1. Antecedentes de la descripción de los puestos de trabajo.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influido por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT)<sup>1</sup> coinciden con la Revolución Industrial en Europa y en Estados Unidos, La Revolución Industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensambladura, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

---

<sup>1</sup> En lo subsiguiente se sustituirá la frase “descripción de puestos de trabajo” por sus siglas DPT.



Como resultado de la Revolución Industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patronos. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la Revolución Industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras. En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

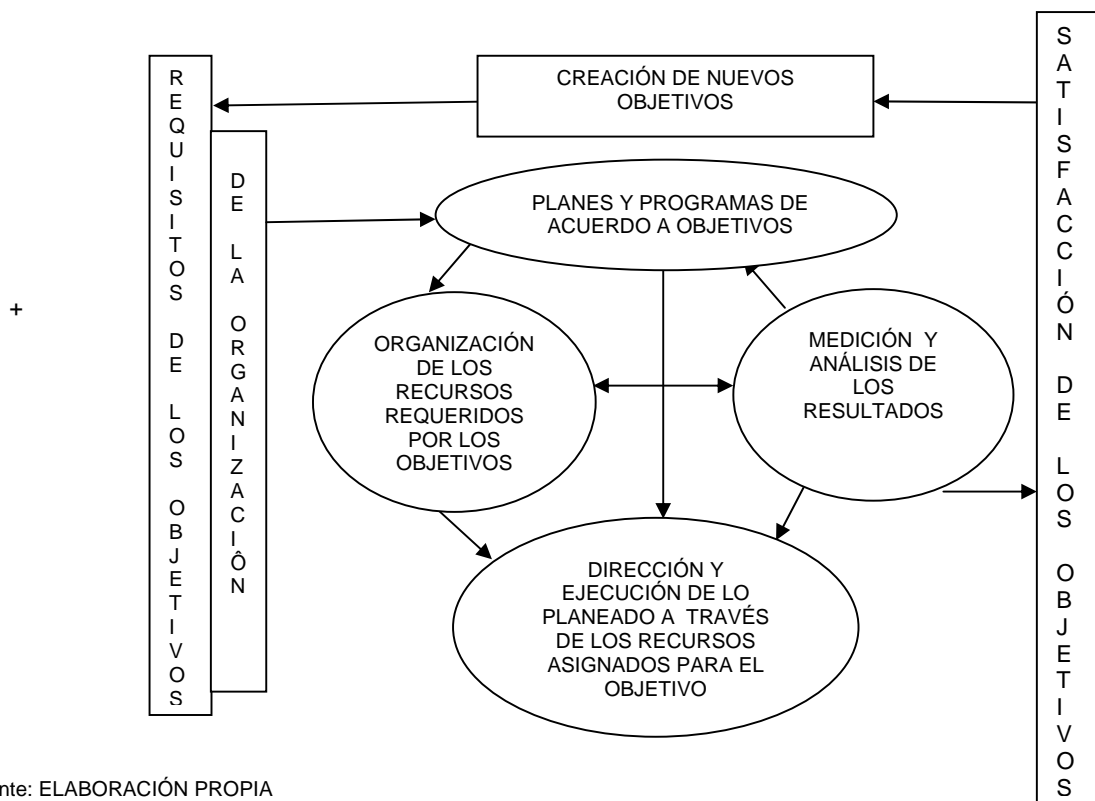
2. La DPT en el proceso administrativo.

El proceso administrativo requiere de un todo unificado, que permita mantener el flujo constante de operación de la organización. Si se define al proceso administrativo como un sistema, entonces se tiene:

*“Conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, orientados hacia una meta común y que genera por sí mismo, la regeneración del sistema”<sup>2</sup>*

Aplicando la definición a la funcionalidad del proceso administrativo se puede hacer un diagrama que se muestra en la figura II-1.

Figura II-1: LA FUNCIONALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Todo proceso administrativo es único, continuo, inseparable, en el que cada una de sus partes está unida a las otras y, además, existen las partes de manera simultánea. Por método, es conveniente y con el fin de único de comprender mejor él proceso

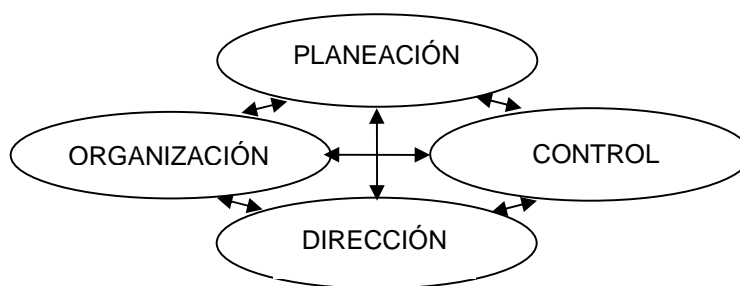
<sup>2</sup>MURDICK, Robert G., *Sistemas de Información Administrativa*, México, Prentice Hall, (2ª ed.), 1988, pág.33.

administrativo, separar sus elementos para fijar sus reglas y sus técnicas, ahora bien, a esos mismos elementos, Fayol los define:

*“Como los pasos o etapas con los cuales se realiza la administración. Donde ellos, pretenden básicamente proporcionarnos el marco de referencia, dentro del cual, se conozcan mejor los fenómenos administrativos presentes en forma y tipo”.*<sup>3</sup>

Para cumplir con el objetivo de la división de los elementos del proceso administrativo, se han establecido cuatro partes o etapas, que no pierden su simultaneidad y su unidad. Lo cual se observa en la figura II-2.

Figura ii-2: LA SIMULTANEIDAD Y UNIDAD DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA.

Esta división responde a un segundo objetivo, que es el de definir a los elementos del proceso administrativo, con el fin posterior de ubicar el objeto del presente diseño de sistema y así establecer su relación con el proceso administrativo.

**La planeación:** su función principal en el proceso administrativo es determinar el objetivo, haciendo las evaluaciones pertinentes para la consecución de ese fin y estableciendo los cursos alternativos de acción de obtención de ese fin, definiendo los principios que han de guiar el curso de acción, como políticas, procedimientos, programas,

<sup>3</sup> FAYOL, H., *Administración Industrial General*, Buenos Aires, Argentina Editorial Argentina de Administración y Finanzas, , 1960, pág. 18.

presupuestos, estrategias y tácticas, necesarios para la obtención del objetivo, meta o fin que se persigue.

**La organización:** este elemento se ocupa de la estructuración de las relaciones funcionales y jerárquicas dentro de la organización, estableciendo la ruta de comunicación de dichas relaciones y determinando los límites de autoridad y responsabilidad de cada puesto. Es también su función, la de dotar a la organización de los elementos humanos y administrativos necesarios para la eficacia del proceso administrativo, seleccionándolos, integrándolos y desarrollándolos de manera tal que la coordinación de ellos se facilite y se obtengan los resultados que se persiguen.

**La dirección:** donde se coordinan las acciones de cada miembro de la organización, bajo los principios planeados y organizados de acción, de manera eficaz. En la etapa de dirección, es importante observar los principios de autoridad y mando que se hayan definido para la adecuada toma de decisiones; la comunicación en la realización de las operaciones es esencial para el buen quehacer de las labores; la existencia de una buena comunicación fundamenta la oportunidad de la delegación, con lo que se obtiene un mayor control de las operaciones que se están ejecutando; y, finalmente, la ejecución de funciones de supervisión como medio de revisión de lo que se está haciendo y que se está realizando, como se había planeado y organizado, esto es función principal de esta etapa.

**El control:** la medición de resultados factibles de ser comparados con los planeados, es la oportunidad que brinda esta etapa. Se sistematiza el establecimiento de estándares, la operación de controles y la evaluación de resultados. La información arrojada permitirá a la empresa encontrar los factores que no permitieron la obtención de los resultados esperados y así ajustar aquella parte que es disfuncional y reajustar los objetivos que se persiguen, aun siendo éstos los más comunes particulares de programa o área; o bien,

sirve para detectar oportunidades de mejora continua, generando un replanteamiento, inclusive de la organización, para obtener mayor eficacia y mejores resultados.<sup>4</sup>

Por tanto, el proceso administrativo constituye el núcleo de la propia administración y son las diversas etapas, la acción administrativa normada por reglas susceptibles de materializarse en instrumentos técnicos de administración, los que ayudan a resolver de modo eficaz los problemas que se suscitan en el diario proceso administrativo.

Una de esas técnicas que se tienen para enfrentar las situaciones de la obtención de los objetivos que se tienen, es la **descripción de puestos de trabajo o DPT**, ubicada en el proceso administrativo en relación con cada una de las etapas como sigue:

- **En la etapa de planeación.** Se fundamenta en que siguiendo lo planeado, la DPT enumera detalladamente las funciones y las tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución del trabajo, los métodos que se aplican en la ejecución de funciones y tareas y los objetivos del puesto, y que están relacionados con el alcance de los objetivos de la organización.
- **En la etapa de organización.** La DPT especifica las funciones y actividades que conforman y diferencian cada puesto de la organización, y que representados en la estructura funcional de la organización, deben ser administrados para su eficaz funcionamiento.
- **En la etapa de dirección.** La DPT simplifica la coordinación de los elementos que componen la organización, ya que, el ocupante y los que participan en las funciones asignadas al puesto conocen de manera precisa y específica lo que debe hacerse y los resultados que se esperan de su actuación.
- **En la etapa de control.** La DPT, como técnica de administración es utilizada para múltiples sistemas o subsistemas de administración. Los cuales pueden ser:

---

<sup>4</sup>REYES, Ponce Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1992, pág. 27.

- Reclutamiento y selección de personal. Define las características del candidato al puesto y el perfil profesiográfico que debe cumplir el ocupante del puesto.
- Valoración de puestos. Se establece el valor integral del puesto.
- Evaluación del desempeño. Para determinar hasta qué punto el ocupante está desarrollado para cumplir lo exigido por las funciones y actividades del puesto.
- Evaluación de la estructura funcional de la empresa. Para determinar hasta qué punto el puesto está desarrollado para cumplir con lo exigido por las funciones y actividades que se requieren de él.
- Otros serían, por ejemplo, la valuación de puestos y la evaluación de puestos.

### 3. Técnicas auxiliares administrativas para la elaboración de la DPT.<sup>5</sup>

Mediante la aplicación de las técnicas enunciadas, la administración se ayuda a la definición de su tarea. Estas técnicas, orientan la metodología de la elaboración de las actividades y funciones administrativas, llevando con esto, a la consecución de los objetivos trazados.

#### A. La entrevista.

Consiste en recoger los elementos relacionados con él puesto que se pretende describir, a través de preguntas que se hacen al superior responsable y al ocupante del puesto, con la finalidad de obtener información relevante del puesto. Puede basarse en un cuestionario general con algunas variantes concretas sobre algún tópico relevante, sujeto de discusión con el superior del puesto y el ocupante del puesto.

La entrevista, tiene dos tipos generales de aplicación que son: la entrevista abierta, en la que el entrevistador comienza con una pregunta de orientación sobre el tema de la

---

<sup>5</sup> Para el desarrollo de este punto de la investigación se utilizaron los sitios de Internet:  
[www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm).  
[www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtml).  
[www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm).  
[www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm](http://www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm).

entrevista y la continúa con preguntas aclaratorias de conceptos o ideas que exprese el entrevistado, para enriquecer la información que se está obteniendo, finalmente presenta un informe analítico de la entrevista; en el segundo caso, la entrevista se realiza bajo un cuestionario orientado a información que se desea obtener y que no permite el diálogo enriquecedor de la información, dado que es específico en lo que se persigue. Sólo se usa para recopilar la información buscada.

#### B. El cuestionario.

Documento en el que se realizan las preguntas de definición de las características del puesto en su primera parte y en la segunda se solicita la descripción detallada de las actividades y funciones del puesto. El llenado de este cuestionario se hace de manera secuencial: jefe directo y después ocupante del puesto, lo cual proporciona una visión más amplia y clara del puesto y sus características.

#### C. La observación directa.

Esta técnica, una de las más antiguas para la descripción de eventos, es utilizada para configurar actividades repetitivas y sencillas. La DPT se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se registran los datos claves de su observación en la hoja de descripción de funciones y actividades. Es más recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales que sean sencillas y repetitivas.

#### D. Análisis de puestos.

Para establecer el análisis de puestos como herramientas de la DPT, se tiene que aclarar la diferencia entre las dos herramientas administrativas, las cuales son:

- *Análisis de puestos*: es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que lo rodean.

- *Descripción de puestos o DPT*: recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Una vez establecida la diferenciación, se especifican las etapas del análisis de puestos:

- Etapa de planeación del análisis de puestos. Se establecen los cargos a describir y su representación en la estructura de la organización y se decide el tiempo en el que se realizará el proyecto. Se eligen los métodos de recopilación de información y los factores determinantes de especificación del puesto.
- Etapa de preparación del análisis de puestos. Durante esta fase del trabajo se preparan personas, esquemas y materiales de trabajo
- Etapa de ejecución del análisis de puestos. En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis.

#### E. Recopilación de información.

Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende describir, para lo cual se utilizan la entrevista y los cuestionarios así como la observación directa. También se requiere hacer una revisión de los manuales existentes en la empresa, los formularios, instructivos y documentos formales que describan los puestos de la organización. Para utilizar adecuadamente esta herramienta es necesario hacer una selección de la información, considerando los siguientes factores (para el caso que nos ocupa que es la descripción de puestos de trabajo):

- Datos del personal
- Datos del puesto
  - Descripciones genéricas.
  - Descripciones específicas.



- Actividades rutinarias.
  - Actividades periódicas.
  - Actividades eventuales.
- Requerimientos del puesto.
  - Habilidades manuales y/o físicas
  - Habilidades intelectuales y/o mentales.
  - Experiencia.
  - Características de personalidad.
- Preparación académica.
  - Escolaridad.
  - Cursos o estudios especiales.
- Características físicas y ubicación del puesto.
  - Ubicación en el organigrama.
  - Ubicación física.
- Elementos materiales para desarrollar el puesto.
  - Mobiliario.
  - Utensilios.
  - Herramientas.
  - Temperatura.
  - Higiene.
  - Limpieza.
  - Medidas de seguridad.
  - Iluminación.
  - Equipo de transporte.

- Desarrollo de trabajos en el exterior.
- Materiales a utilizar.
- Informes administrativos.
- Riesgos de trabajo.
  - En la integridad física.
  - En el uso y manejo de equipo y materiales.
  - En las instalaciones de la empresa.
  - En el servicio al cliente.

#### F. Programación de actividades.

Se satisfacen las necesidades de tiempo para la realización del proyecto, ubicando las actividades generales de trabajo y subdividiéndolas en tareas más específicas. Se valora el tiempo por la cantidad o la dificultad de realización de las operaciones del proyecto.

#### 4. Sistema de la Descripción de Puestos de Trabajo.

Se definen los pasos a seguir del sistema de descripción de puestos. Ésta es la parte medular del presente trabajo de titulación. Es aquí donde se definen y se aclaran cada uno de los pasos a seguir, integrando las técnicas auxiliares para la definición del trabajo descriptivo que persigue el sistema, hasta llegar a la autorización del mismo y relacionándolo con el proceso administrativo.

##### A. Planeación de la DPT.

La planeación, que tiene como función principal dentro del proceso administrativo, la de determinar el objetivo, haciendo el análisis organizacional requerido para establecer las estrategias de ese fin, definiendo los principios que las han de regir. Por tanto, la descripción de puestos al ser una herramienta administrativa de aplicación general, tiene la misma necesidad de ser planeada, para definir su objetivo y su necesidad organizacional.

a. Determinación de la necesidad de la DPT.

**Necesidad legal.** La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o los servicios que deben prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”. Asimismo, el Artículo 47, fracción XI, señala que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad. Al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”. Por ultimo, el Artículo 134 en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

**Necesidad social.** Urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser el titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar, lo cual debe constituir una forma de realización de las potencialidades del ocupante y así mejorar su calidad de vida.

**Necesidad organizacional.** La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante; es por ello, que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo al nivel de los puestos que componen la organización.

Ninguna empresa está aislada de la necesidad de eficiencia en el trabajo y de la productividad del trabajador. Por lo que la necesidad de tener una descripción de puestos se fundamenta en la figura del puesto de trabajo, se propugna por la racionalización del centro de trabajo, como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores y con la meta de la mejora sistemática del rendimiento del trabajador.

b. Situación de la organización ante la DPT.

La dirección de la organización o el promotor del proyecto de DPT, tiene como obligación definir la posición de la organización ante la existencia de una DPT que contribuya a satisfacer las necesidades de la empresa, ante las autoridades, su administración y ante los recursos humanos. Darle respuesta a las siguientes preguntas, es importante para conocer la situación de la organización ante este rubro.

**C1. CUESTIONARIO PARA LA SITUACION DE LA DPT EN LA ORGANIZACION**

1. ¿La organización cuenta con una DPT?
2. Si existe, la DPT ¿cumple con las necesidades legales, organizacionales y sociales, y con las de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social?
3. ¿Está relacionada con el objetivo que persigue la organización?
4. ¿La DPT cumple con el principio de flexibilidad de una estructura funcional?
5. ¿La DPT informa de manera precisa cada una de las funciones y actividades del puesto, al personal?
6. ¿La DPT cumple los requisitos de funcionalidad para el sistema de gestión de recursos humanos?
7. ¿La DPT otorga la especificación de las relaciones ínter departamentales y entre departamentos y consolida las rutas de comunicación de la organización?
8. ¿La DPT sirve para el reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, valuación de puestos, inducción del personal y otros subsistemas de gestión de recursos humanos?
9. ¿La DPT aclara la posición de cada puesto y de sus funciones en la organización evitando la duplicación de funciones?
10. ¿La DPT flexibiliza la estructura orgánica de la empresa?

c. Objetivo de la DPT.

Los objetivos de la DPT son muchos y describir cada uno de ellos sería inútil. Los listados aquí son algunos de ellos, y se considera que están entre los más importantes. Entre los objetivos y posibles usos de la DPT en la empresa están los siguientes:

**Para el reclutamiento:** donde la DPT debe proporcionar la información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y, por tanto, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos

lugares, centros, etc., donde es más probable que se encuentren suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

**Para selección de personal:** la DPT proporcionará los datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico, en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características de aptitud y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.

**De la formación:** comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se determina la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad se pueden diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

**Para la evaluación del desempeño:** dado que la DPT nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

**La valoración de puestos:** la DPT constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo resulta imposible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una

organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

**Para la administración de salarios:** dada la evaluación de la realización y la eficacia con la que el ocupante del puesto desarrolla su labor y con relación a la validez del puesto en la organización, la administración del salario tiene como objetivo un reparto justo y equilibrado de la compensación.

**De la seguridad e higiene del trabajo:** donde la DPT indicara las condiciones ambientales en las que el puesto se desarrolla y que se deben cubrir de acuerdo a los lineamientos legales y de protección del trabajador y de la misma empresa.

**Para los planes de carrera:** el objetivo de la descripción de los puestos de trabajo es desarrollar al empleado dentro de la organización, mejorando e incrementando su aportación mediante la capacitación y desarrollo de la persona.

**Para la mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras:** es de suma importancia la descripción de puestos en este factor, por lo que su objetivo, será definir y aclarar las relaciones de cada uno de los puestos, departamentos y áreas con respecto a las funciones y actividades que desarrolla la organización para cumplir con su cometido.

Cualquiera de estos objetivos y cualquier otro que tenga la organización deben cumplir con los siguientes factores:

- Utilizar el criterio de mayor importancia primero.
- Ser descritos de forma lógica y sencilla.
- Tener un carácter de simplificación del trabajo.
- Ser suficientes.

## B. Organización de la DPT.

Su función, es la de dotar a la organización de los elementos humanos y administrativos necesarios para la eficacia del proceso administrativo, seleccionándolos, integrándolos y desarrollándolos de manera tal que la coordinación de ellos se facilite y se obtenga los resultados que se persiguen.

### a. Necesidades de la DPT.

Por organización, se requiere determinar cuáles serán las necesidades de recursos no sólo financieros, sino también humanos, tecnológicos y herramientas, para llevar a cabo la descripción de puestos. Es importante también preparar el ambiente y definir el inventario de recursos humanos con que cuenta la organización. Todos estos parámetros se definen en este inciso, como sigue:

- **Recursos financieros.** Asignación del dinero requerido para la realización del proyecto. Debe evaluarse en cuanto a costo y tiempo, así como de la revisión de sí es necesaria la contratación de asesores externos.
- **Herramientas.** Aquéllas técnicas que se utilizaran en la DPT, así como, de los materiales y equipo de oficina requeridos. A saber:
  - Tipo de entrevista a utilizar. Es el caso en el que se utilizara la entrevista cerrada porque la información que deseamos es precisa, es decir, sólo se pretende informarnos de la situación o factor en análisis y no se busca obtener una información de opinión.
  - Cuestionarios.
    - Recolección previa de datos.
    - Para la entrevista para establecer funciones y actividades.
    - De Descripción de Puestos de Trabajo.

- Recopilación de información por observación directa. Durante la recopilación de información por observación directa, se registrara información sobre
  - Las actividades del puesto que sean repetitivas
  - La confirmación de los datos obtenidos en la entrevista sobre el puesto
  - La revisión de la información obtenida en los cuestionarios con el ocupante del puesto.
- Agrupamiento de la información. La información debe ser clasificada en factores analíticos asociados, por lo tanto, los grupos de información, se definen como sigue:
  - Datos del personal
  - Datos del puesto
  - Requerimientos del puesto
  - Características físicas y ubicación del puesto
  - Elementos materiales para desarrollar el puesto
  - Riesgos de trabajo
- Análisis de la información. Se establece el que arroja los datos que se requieren para el análisis del puesto. Nos da el agrupamiento de la información sobre el puesto y nos aclara el grado de importancia de cada factor.

b. Recursos humanos.

Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas que participan en el proyecto.

c. Procedimiento para la DPT.

Se realiza la diagramación de las operaciones contenidas en el sistema de DPT. Los parámetros del procedimiento son definidos por el analista en jefe del proyecto y sus subordinados o colaboradores, para asignar las tareas de los analistas y ordenar la realización del proyecto.



#### d. Programación de las actividades.

Basándose en las actividades enlistadas en el procedimiento para la DPT, la programación del tiempo para cada actividad se realiza de forma tal, en que se eliminen la duplicación de función de los analistas y se eliminen los riesgos de demora de la aplicación del trabajo.

#### C. Dirección de la DPT.

Durante la dirección de la DPT, se busca simplificar la coordinación de los elementos que componen la organización del proyecto, ya que, el ocupante y los que participan en las funciones asignadas al proyecto podrán conocer de manera precisa y específica lo que debe hacerse y los resultados que se esperan de su actuación.

##### a. Disposición del ambiente.

Informe a la dirección, gerencias, supervisores y demás personal de la elaboración del proyecto de DPT. En dicho informe se cita la necesidad de la DPT en la organización, su objetivo, su alcance y se solicita la ayuda y cooperación del personal de la organización para el desarrollo del programa.

##### b. Recolección previa de datos.

Se deben obtener los nombres de los ocupantes de los puestos; elabora la lista de equipos, herramientas, materiales, formularios, etcétera, utilizados por los ocupantes de los puestos y que son necesarios para la realización de la función encomendada. Esto se realizará aplicando las técnicas auxiliares observación directa, entrevista y cuestionario.

##### c. Agrupamiento de la información.

Especificando la información presumida:

- Datos del personal
  - Nombre
  - Dirección

- Teléfono
- Correo electrónico
- Edad
- Estado civil
- Familiares
  - Madre
  - Padre
  - Hermanos
  - Esposa
  - Hijos
- Otra
- Datos del puesto
  - Nombre del puesto
  - Empresa
  - Folio o número de puesto
  - Área o departamento
  - Depende de
  - Jefe inmediato
  - Reporta, además, a
  - Mantiene contacto con
  - Subordinados
  - Empleados en el puesto
  - Jornada de trabajo
  - Descripción genérica del puesto
  - Descripción específica del puesto

- .Actividades rutinarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales.
- Requerimientos del puesto
  - Características físicas:
    - Estatura
    - Peso
    - Enfermedades, lesiones y/o degeneraciones físicas
  - Habilidades manuales o físicas
  - Habilidades intelectuales
  - Experiencia
  - Características de personalidad
    - Criterio
    - Cultura general
    - Presentación física
    - Aseo personal
    - Control emocional
    - Socialización
    - Capacidad de expresión
    - Capacidad de aprendizaje
    - Responsabilidad
    - Discreción
  - Preparación académica
    - Primaria
    - Secundaria

- Bachillerato o carrera técnica
- Profesional
- Licenciatura
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Otros cursos y diplomados
- Características físicas y ubicación del puesto
- Ubicación dentro de la organización del puesto (organigrama)
- Ubicación física del puesto (distribución de las instalaciones)
- Elementos materiales, de seguridad y de trámite para desarrollar el puesto
  - Mobiliario
  - Utensilios
  - Herramientas
  - Temperatura
  - Higiene
  - Iluminación
  - Equipo de transporte
  - Trámite de los procesos
  - Medidas de seguridad
- Riesgos de trabajo
  - Físicos
  - Por el equipo
  - Por los materiales
  - Por las instalaciones

- En el trabajo externo

#### d. Análisis de la información

Para que la información pueda ser analizada de manera rápida, debe cumplir con los siguientes parámetros:

- La información obtenida debe ser clara
- Que el agrupamiento de la información haya sido preciso
- Debe ser factible de darle un valor cuantitativo referente a su calidad o importancia.

Una vez que la información cumple con los parámetros, entonces se puede analizar. Dado que los datos obtenidos son susceptibles de ser interpretados, el analista revisará cuáles son los que son útiles y cuáles deben ser desechados o archivados o revisados o revalorados. Presumamos que los datos no contienen ninguno de los parámetros que se mencionaron por último, es entonces cuando, el analista definirá los parámetros del puesto y realizará la descripción de sus actividades y funciones. Dichos parámetros, convertidos en características del puesto deben contener lo siguiente:

Los elementos de la DPT, dividen en dos categorías los datos que se han de recoger, cuando se procede a una descripción de puestos, los cuales son:

1. Identificación del puesto. Un puesto se va a diferenciar de todos los demás que no tengan las mismas características, para lo cual se deben consignar los siguientes puntos:

- Nombre del puesto
- División
- Departamento
- Clave
- Número
- Número de puestos similares

- Número de individuos
- Categoría profesional
- Nombre de la empresa
- Nombre del analista
- Fecha en que se efectúa el análisis.

2. Descripción del puesto. Se consigna todo el contenido funcional del puesto, señalando el tiempo para cada función que se dedica y por orden de importancia. Está integrada por:

a. El encabezado o identificación. Contiene los siguientes datos:

- Título o puesto
- Número o clave que se asigne al puesto
- Ubicación
- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador
- Jerarquía y contactos
- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato
- Fecha del análisis

b. Descripción genérica breve y precisa del puesto.

c. Descripción específica. Detalles de las actividades que se realizan en el puesto.

d. Especificación del puesto. Conjunto de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las tareas, las responsabilidades que implica, los esfuerzos, las condiciones.

e. Elaboración del contenido descriptivo del puesto de trabajo. Una vez realizado el análisis de la información, el analista procederá, como ya se mencionó, a la realización de la DPT, detallando los siguientes puntos:

- Objetivo del puesto de trabajo. Es decir, para que es creado el puesto. Describiendo en el objetivo su principal función.
- Alcance del puesto de trabajo. Especificará cuál es la cobertura de su autoridad y responsabilidad, con respecto a su posición dentro de la organización, además de su funcionalidad.
- Área de responsabilidad y autoridad del puesto de trabajo. Conocido ya su alcance, detalla el grado de autoridad de su función y el grado de responsabilidad del puesto. Concretando el alcance e influencia del puesto dentro de la organización.
- Funciones y actividades generales del puesto de trabajo. Debe relacionar las funciones y actividades del puesto, en orden descendente, según el grado de importancia que tiene la función y la actividad. Indicando primero la función y describiendo a continuación las actividades que lleven a cumplir dicha función. Así con cada una de las funciones que se tengan del puesto. Esta descripción se hará con el mayor detalle posible, y tendrá como características fundamentales de descripción, las siguientes:
  - El lenguaje utilizado debe ser de uso común, claro y sencillo, sin palabras que sean difíciles de definir.
  - El lenguaje debe ser aclaratorio, explicativo y contundente.
- Relaciones intra departamentales y con otros departamentos. Se definen las líneas de comunicación entre puestos y entre funciones, estableciendo con esto la relación existente entre los puestos de la misma función general, que da origen al departamento y al área de dirección a que está suscrito y su relación con otras funciones de la misma calidad.

#### D. Control de la DPT.

La información arrojada permitirá a la dirección, jefes de área, ocupantes del puesto, y analistas, encontrar los factores que no permitieron la obtención de los resultados esperados y así ajustar aquella parte que es disfuncional y reajustar los contenidos de los puestos que se persiguen. También servirá para detectar oportunidades de mejora continua, generando un replanteamiento, inclusive de la organización, para obtener mayor eficacia y mejores resultados.

##### a. Revisión del contenido descriptivo del puesto.

Esta fase se caracteriza por una exhaustiva revisión de la descripción previa. Cada uno de los participantes en la revisión, debe emitir su posición ante la descripción. Es influyente el factor de conflicto entre lo que debe hacerse y lo que se hace. No podemos olvidar que el ocupante del puesto desarrolla habilidades que lo ayudan a simplificar el trabajo, sin embargo, esto no siempre es congruente con su quehacer diario. Pero también a de aclararse que esas habilidades desarrolladas pueden orientar una nueva visión de las funciones y actividades del puesto. Lo que sí debe observarse es el principio de uniformidad en el desempeño del trabajo, el cual indica: “que toda labor, sin importar su periodicidad, debe ser realizada bajo los mismos principios de actuación.”

##### b. Autorización de la DPT.

La autorización de la descripción se formaliza cuando la DPT es signada por los responsables de área y la dirección. Darán aviso al personal del evento e indicaran el cuándo y cómo se hará la implantación del sistema. Se sugiere se haga por escrito en circular especial y personalizada a cada uno de los integrantes de la organización.

En el desarrollo de este capítulo se enfatiza, la importancia que tiene la DPT como herramienta administrativa, su necesidad legal y organizacional y, en particular, su forma y contenido sistematizado para obtenerla y que cumpla con la relación que tiene con el



proceso administrativo y con la función general administrativa de informar de las funciones y actividades de cada puesto a los trabajadores, la organización y a las autoridades competentes.

Con el diseño de este sistema de DPT, se da a toda organización la oportunidad de realizarlo de una manera sencilla y eficaz. Da la oportunidad de definir sus funciones y actividades de forma precisa y concluyente, evitando la duplicación de funciones y de sentar las bases para la sistematización de la Gestión de Recursos Humanos.

Este sistema se aplica en el siguiente capítulo a la empresa Organización Química Ecológica, que es lugar en el que se desarrolla la presente investigación.

### CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE LA DPT EN LA EMPRESA ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA.

En este capítulo, se aplica el sistema diseñado. En él se hace uso de la mecánica descrita, estableciendo los resultados que debe arrojar el procedimiento del sistema y se concluye con la DPT. En este caso, sólo se toma como referencia el puesto de gerencia general, como ejemplo para el desarrollo del sistema.

#### 1. Antecedentes de la empresa Organización Química Ecológica.

La formación de Organización Química Ecológica, parte de 1999, con la meta de ser una empresa dedicada a la venta, investigación y desarrollo de productos químicos de alta calidad y biodegradables para mantenimiento industrial, limpieza institucional y comercial, procesos metal-mecánicos, mantenimiento automotriz y aseo doméstico en general. Satisfaciendo con ello las necesidades y expectativas del mercado. Se constituye como sociedad anónima de capital variable el 17 de Mayo de 1999 y con él giro de: “fabricación, venta y distribución de productos químicos industriales y para el hogar”<sup>1</sup>. Con domicilio fiscal en Oriente 239 No. 135, Col. Agrícola Oriental, Delegación Iztacalco, CP.08500, México DF., México.

Organización Química Ecológica, tiene como meta la visión de ser una empresa altamente competitiva que desarrolle en un tiempo y momento determinado su mercado con la mayor satisfacción de sus clientes, proveedores, colaboradores, socios y sociedad en general.

Tiene como objetivo: el constante compromiso de suministrar productos de alta calidad biodegradables que satisfagan las necesidades y requerimientos del consumidor; involucrando un sistema de gestión de la calidad, en un contexto de mejora continua para el logro de los objetivos de la empresa, ofreciendo mejores condiciones de vida a nuestro

---

<sup>1</sup> Información obtenida del registro ante la SHyCP de la empresa Organización Química Ecológica.

personal y aportando a la sociedad productos que contribuyan a la recuperación del medio ambiente y a una mejora de la calidad de vida en general.

Dentro de este marco, la empresa históricamente ha ido cumpliendo con su objetivo. Actualmente tiene desarrollado la línea de productos biodegradables, su sistema de producción con avances tecnológicos tales como la incorporación de generación de agua caliente por medios solares, la recuperación de aguas residuales de generación propia para el proceso productivo.

Dos son sus proyectos de desarrollo en este momento: el primero se refiere al implemento de la campaña de mercadotecnia de retención de clientes y atracción de nuevos clientes y el segundo se establece dentro de la administración general del negocio y es el de implementar el sistema de Gestión de Recursos Humanos.

En cumplimiento de ese segundo proyecto se establece el programa de Descripción de Puestos de Trabajo. Diseño y aplicación de un sistema de DPT. El cual es objeto del presente trabajo de titulación.

## 2. Planeación de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.

La planeación es la etapa de la administración que orienta las actividades de realización del trabajo dentro del proceso administrativo, por tanto, en esta parte se ubica primeramente las necesidades del proyecto. Esto se hace como sigue y ya de manera práctica.

### A. Determinación de la necesidad de la DPT.

La DPT no es sólo una necesidad interna de la organización, sino que también existen factores que exigen a toda organización tener una DPT. Organización Química Ecológica, no cuenta con ella, por lo que se deduce que no está cumpliendo ni con su necesidad de administración, ni con su marco legal.

## B. Situación de la organización ante la DPT.

Aplicando el cuestionario C1, especificado en el capítulo anterior para el caso, se tiene lo siguiente:

1. ¿La organización cuenta con una DPT?  
Organización Química Ecológica, no cuenta con una DPT.

Pero no tan sólo no cumple con su administración ni con las leyes que la sociedad, en la que se ubica, le impone. Simplemente, al no existir ningún documento que le indique al trabajador cuál es su función, existe desorientación respecto a su trabajo, no sabe que hacer y, por lo tanto, depende de la orden y vigilancia constante del jefe o patrón, para realizar el trabajo requerido. Además, los resultados que se obtienen, están sujetos a la apreciación autocrática del jefe, lo que comúnmente lleva a un conflicto de labor y de decisión. La delegación de funciones es nula y la responsabilidad y autoridad no esta definida, haciendo con esto imposible una buena administración de los recursos y por ende, pobres resultados en la organización. El riesgo es extraordinario, por lo que es muy probable que la empresa llegue a un punto de quiebra en corto tiempo.

Se asegura entonces, y la administración de la empresa así también lo asegura, que es prioritario el tener un documento que describa las funciones y actividades puesto al ocupante. Esto para obtener los resultados de la labor asignada esperados, delegar con precisión y determinar los canales de comunicación adecuados para la sincronización requerida de las operaciones del negocio. Por tanto, se pide la anuencia del consejo administrativo para la realización del proyecto, en un documento con el siguiente tenor:

“La DPT es una herramienta básica para toda la gestión de recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las

decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Se pretende que en la descripción se detallen:

- "Qué hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- "Cómo lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se han de especificar los requisitos y calificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Es así como se observa la necesidad de la DPT en la organización. Circunstancia muy urgente dentro de la empresa, para dar la funcionalidad requerida, dado que es una herramienta principal para la definición de los sistemas y procedimientos que aun no están desarrollados y que son parte del sistema general de Gestión de Recursos Humanos. El cual se tiene proyectado realizar en toda su forma y complejidad.

En el entendido de que su acuerdo ante el proyecto es de una obviedad incuestionable, estoy avocado a ello, nombrando como líder del proyecto al sr. Alejandro Castillo Pérez y con la meta de comenzar el proyecto de DPT el próximo día 15 de agosto del año en curso.”

#### C. Objetivo de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.

En referencia a las condiciones por las que atraviesa la empresa y su alto riesgo operativo, es válido como objetivo de la DPT en esta empresa, y que se da aviso a los integrantes de la organización de la decisión tomada y del objetivo de esta misma. Como sigue:

“Se informa al personal de la organización de la realización del proyecto de Descripción de Puestos de Trabajo o DPT. Esto con la mira, de ofrecer a todos ustedes y a la propia

administración, un medio descriptivo de las actividades y funciones. El objetivo de este proyecto es:

*Sentar las bases informativas de la función laboral a las que está asignado cada integrante de la empresa, para llevar con propiedad, adecuado trámite, obviada, respeto y alto compromiso de responsabilidad, sus funciones, coadyuvando al cumplimiento certero de los objetivos de la empresa, los mismos colaboradores y la sociedad y sus leyes”*

### 3. Organización de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.

Decidirá la gerencia de la empresa el costo y persona que realizará la DPT. Asimismo, en conjunto con este líder del proyecto, definirá el procedimiento de la DPT, el tipo de entrevista que se usará y los cuestionarios que arrojen la mejor y más completa información de cada puesto. También, el líder agrupará la información y elaborará el formato para el análisis del puesto.

#### A. Necesidades de la DPT.

Referente al cuánto, con qué, cómo, quién y cuándo ha de realizarse la descripción de puestos de trabajo en la organización.

##### a. Recursos financieros.

La definición de estos recursos se basa en la decisión de si se contrata a una persona externa para el proyecto o se asigna la labor a un ejecutivo de la empresa, esto es también por el tamaño de la organización y por la premura de tiempo. Es también importante identificar los insumos para la elaboración del proyecto.

En la empresa se define como líder del proyecto al sr. Alejandro Castillo Pérez y se asignan los siguientes recursos:

- Una computadora personal.
- 5000 hojas blancas tamaño carta.

- 12 lápices.
- 12 bolígrafos de tinta negra.
- 12 CDS regrabables.
- Un escritorio.
- Un cronómetro.
- Una engrapadora.
- Una perforadora.
- 100 fólderes tamaño carta
- Seis gomas blancas.
- Un archivero de cartón tamaño carta.

Todo esto representa un monto aproximado de 1000.00 pesos. No existe costo de la computadora personal, dado que se usarán las que tiene la empresa.

#### b. Herramientas.

Ya se especificaron los utensilios requeridos. Ahora corresponde el definir las herramientas administrativas a utilizar para el proyecto. A saber:

- Tipo de entrevista a utilizar. Se usará la entrevista cerrada, donde el líder de proyecto aplicará un cuestionario de preguntas orientadas a la información que desee obtener.
- Los cuestionarios<sup>2</sup>. Se asignan los siguientes:
  - C2. "Cuestionario para la identificación del conocimiento del puesto por el ocupante"
  - C3. "Cuestionario para la entrevista para establecer funciones y actividades."
  - C4. "Cuestionario de DPT."
- Recopilación de información por observación directa.

---

<sup>2</sup> Los cuestionarios se detallan durante la aplicación del sistema de DPT.

Sólo es aplicable a puestos con actividades rutinarias. Para esta herramienta se utiliza el cuestionario C5. “Recopilación de información por observación directa.”

- Agrupamiento de la información.

Los factores para el agrupamiento de la información se especifican como sigue:

- Datos del personal
- Datos del puesto
- Requerimientos del puesto
- Características físicas y ubicación del puesto
- Elementos materiales para desarrollar el puesto
- Riesgos de trabajo

Se utilizan dos formatos básicos:

- C6. “Inventario de recursos humanos”
- C7. “Formato de información para el análisis del puesto”. Se utiliza en el siguiente punto.

- Análisis de la información.

Es la parte del procedimiento de la DPT que concentra las características del puesto y del ocupante del mismo de forma analítica para su uso en la descripción del puesto de trabajo. Se usa el C7. “Formato de información para el análisis del puesto”. Se utiliza en el siguiente punto.

#### B. Recursos humanos.

Se establecen los requerimientos de recursos humanos como sigue.

Dado que todo proyecto de DPT está normado por los factores de urgencia y tamaño de la organización en la que se llevará a cabo. En la empresa Organización Química Ecológica, que es una microempresa, sólo se requiere de una persona por su tamaño, a la cuál se le define como “líder del proyecto de descripción de puestos”. Por el lado de la



urgencia, la empresa no amerita adicionar más personal, dado que el objetivo participa en el tiempo de reorganización de la empresa y el cuál debe ser cumplido en un tiempo máximo de un año operativo. El proyecto de descripción de puestos de trabajo no debe tener una duración mayor de 120 días. Por otro lado, el liderato recae en la persona del Sr. Alejandro Castillo Pérez.

### C. Procedimiento para la DPT.

Se configura de la manera siguiente:

Gerencia general	1. Determina la necesidad de la descripción de puestos en la organización.
	2. Define la situación de la descripción de puestos en la empresa.
	3. Justifica ante el consejo administrativo la necesidad del proyecto.
	4. Delimita el objetivo de la descripción de puestos en la organización y da aviso al personal de la decisión de realizar la descripción de puestos.
	5. Decide si el proyecto es realizado por asesores externos o por colaborador de la empresa. Da aviso del nombramiento del líder del proyecto
	6. Determinan las necesidades del proyecto de descripción de puestos.
Gerencia general / Líder del proyecto	7. Especifican monto del costo del proyecto, las herramientas a utilizar, los requerimientos de personal para el proyecto, el procedimiento del mismo, duración y programación de las actividades para el proyecto.
Líder del proyecto	8. Prepara el ambiente con el personal par la ejecución del proyecto.
	9. Recolecta datos previos por observación directa
	10. Recolecta datos previos por entrevista.
	11. Recolecta datos previos por aplicación de cuestionarios.
	12. Agrupa la información según los parámetros definidos.
	13. Analiza la información recopilada.
	14. Elabora el contenido del puesto.
Líder del proyecto /jefes de área/ gerencia general	15. Pone a disposición de los jefes de área y de la gerencia general la descripción elaborada de los puestos, la revisan y ajustan si es necesario.
Gerencia general	16. La gerencia general autoriza la descripción de puestos.

#### D. Programación de actividades.

Con el siguiente aviso se da la especificación de lo aquí esperado. El aviso se da con fecha 22 de agosto de 2006 y, se dirige a la Asamblea de Socios, Consejo Administrativo, Gerencia general y Personal de la empresa, en los siguientes términos:

“Por este conducto, les informo de la programación de la DPT, considerando los siguientes factores.

- Este programa se llevará a cabo dentro de las instalaciones de Organización Química Ecológica.
- Comenzará el próximo 18 de agosto del año en curso.
- Tendrá una duración de 12 semanas, considerando solo días hábiles.

Por lo tanto, la programación queda como a continuación se especifica:”

#### PROGRAMACIÓN DE LA DPT

Actividad	T.	Mes 1 octubre				Mes 2 noviembre					Mes 3 diciembre			
		Semana				Semana					Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Planeación de la DPT. A. Necesidad de la DPT. B. Situación ante la DPT. C. Objetivo de la DPT.	E													
	R													
Organización de la DPT A. Necesidades de la DPT. a. Recursos financieros. b. herramientas b.1. Tipo de entrevista a utilizar. b.2. Cuestionarios. b.3. Formato de recopilación de información por observación directa. b.4. Agrupamiento de la información. b.5. Formato de análisis de puestos. B. Recursos Humanos C. Procedimiento para la DPT. D. Programación de actividades	E													
	R													

→ continua

→ continuación													
. Dirección de la DPT A. Disposición del ambiente. B. Recolección previa de datos a. Por observación directa. b. Por entrevista. c. Por cuestionario. C. Agrupamiento de la información D. Análisis de información. E. Contenido descriptivo del puesto.	E												
	R												
Control de la DPT A. Revisión del contenido de la DPT. B. Autorización de la DPT por la dirección.	E												
	R												

#### 4. Dirección de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.

En esta etapa se definirán los elementos de la DPT como un sistema en la empresa.

##### A. Disposición del ambiente para la DPT.

Esta disposición se realiza concientizando al personal del proyecto de la DPT, se emitió un documento con la siguiente descripción, a saber:

“Constantemente se trata de mejorar los métodos que se usan para la gestión de recursos humanos, para dar flexibilidad a la organización y para un mejor enfrentamiento de los retos a los que esta expuesta la organización en este mundo cambiante.

Dado el alto compromiso de la dirección y de sus ejecutivos, así como de cada uno de los participantes en la organización, para con ella, se ha establecido el programa de DPT de la empresa, como parte fundamental para la gestión de los recursos humanos que colaboran con ella.

Dicho programa tiene como finalidad, editar un documento que describa las funciones y actividades de cada uno de los puestos que existen en la organización. Marcando con

precisión los límites de autoridad y responsabilidad y las líneas de comunicación interna para fomentar el mejor ambiente en las relaciones inter y extra- departamentales.

Este documento orientará a cada uno de los colaboradores de la organización, en el mejor y más óptimo desempeño de nuestras funciones, por tanto se solicita al personal corresponda con la máxima atención al respectivo programa.”

B. Recolección previa de datos

Se hace la recolección de datos por las técnicas siguientes:

a. Por observación directa.

Se utilizan los siguientes documentos:

C5. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN POR OBSERVACIÓN DIRECTA

PUESTO:
DEPARTAMENTO:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:
¿El puesto requiere desarrollar una serie de actividades que son sencillas y similares?
No
¿El puesto requiere coordinar una serie de actividades similares que están relacionadas entre sí?
Redacción de informes, programas, planes y acuerdos
¿El puesto requiere coordinar una serie de actividades de naturaleza diferente?
Proyectos para mejorar las funciones de la empresa y reactivar las áreas y los procesos. Búsqueda de estrategias y tácticas. También se debe coordinar múltiples procesos analíticos para asegurar el rumbo claro de la compañía.
¿El puesto realiza diversas actividades que requieren ser planeadas y organizadas apegándose a los procedimientos de trabajo?.
Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos. Organización, dirección y control de las actividades de planeación, programación y presupuestación de la empresa.
¿Requiere tener experiencia en el manejo de procesos y procedimientos de trabajo?
Su función principal es la de dirección de las actividades de la empresa para el logro de los objetivos planteados, requiere de un manejo de los procedimientos y procesos con que cuenta la empresa para la ejecución del trabajo.
¿El puesto supervisa actividades similares de acuerdo a procedimientos establecidos?
Planes, programas y presupuestos. Diseño de proyectos y de procesos y procedimientos.
¿El puesto supervisa actividades diferentes de acuerdo a procedimientos establecidos?
—————▶ continua

→ continuación
Planes, programas y presupuestos. Diseño de proyectos y de procesos y procedimientos. Informes financieros y de aplicación de capitales.
¿El ocupante resuelve los problemas considerando instrucciones de su jefe inmediato o con base en procedimientos bien definidos?.
Los asignados por el consejo administrativo.
¿El ocupante resuelve los problemas considerando distintos procedimientos, pudiendo considerar cuál de ellos seguirá y en que orden para lograr los resultados apropiados?
De todas las funciones y actividades generales de la empresa, para el logro de las metas y objetivos que se hayan planteado como objeto y fin principal de la organización. Dirige todo tipo de proyectos para mejorar las funciones de la empresa y reactivar las áreas y los procesos para alcanzar metas estratégicas y tácticas. Debe de llevar una metodología rigurosa, que abarca a todo el negocio para optimizar su desempeño operativo y financiero. También se debe coordinar múltiples procesos analíticos para asegurar el rumbo claro de la compañía.
¿El ocupante del puesto con base en instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato, realiza sus funciones conforme a las prioridades señaladas y apego a prácticas y procedimientos establecidos. El ocupante está sujeto a la revisión y supervisión permanente del jefe inmediato. Tiene libertad para organizar las tareas encomendadas?
No. El ocupante recibe instrucciones del para la ejecución de soluciones ante situaciones prioritarias.
¿El ocupante determina prioridades con base en instrucciones generales. Se sujeta a procedimientos y programas de trabajo, que están basados en políticas y objetivos claramente establecidos. Es supervisado en función de los resultados esperados?
Es sujeto de supervisión de los resultados esperados. Determina prioridades y aplica procedimientos de trabajo y programa de acción según políticas y objetivos.

## C2. CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PUESTO POR EL OCUPANTE

DATOS GENERALES	
Título del Puesto Gerencia general	Código del Puesto OQEP-PT01
Nombre del Titular del Puesto CP Alicia Castillo Noches	Empresa Organización Química Ecológica, S.A. de C.V.
Puesto al que reporta Asamblea de socios Consejo Administrativo	Analizó
DESCRIPCIÓN	
1. Describa brevemente el propósito del puesto (Rol):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar todas las funciones y actividades generales de la empresa, para el logro de las metas y objetivos que se hayan planteado como objeto y fin principal de la constitución de la organización</li> </ul>	
2. Describa brevemente el tipo de proyectos en que interviene:	
→ continua	

► continuación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En todo tipo de proyectos para mejorar las funciones de la empresa y reactivar las áreas y los procesos que pasan por sus manos, buscando caminos para alcanzar metas estratégicas y tácticas. Se debe de llevar una metodología rigurosa, que abarca a todo el negocio para optimizar su desempeño operativo y financiero. También se debe coordinar múltiples procesos analíticos para asegurar el rumbo claro de la compañía.</li> </ul>	
3. En caso de que realice funciones en forma rutinaria indique:	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control y dirección de personal</li> </ul>	Diaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección en la redacción de informes, programas, planes y acuerdos.</li> </ul>	Diaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos.</li> </ul>	Diaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización, dirección y control de las actividades productivas.</li> </ul>	Diaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representación de la empresa ante autoridad pública y civil, instituciones de crédito, clientes, proveedores y cualesquier que implique la decisión gerencial.</li> </ul>	Diaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de los estados financieros y resultados de la organización y preparación del informe de los resultados de la organización a consejo administrativo.</li> </ul>	Mensual
DEPENDENCIA ESTRUCTURAL	
A quién reporta:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al consejo administrativo.</li> <li>• A la asamblea de socios.</li> </ul>	
Quién le reporta	
Directamente:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador general</li> <li>• Coordinador de operaciones.</li> </ul>	
Indirectamente:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería</li> <li>• Supervisión de ventas</li> <li>• Supervisión de producción</li> <li>• Almacén general</li> </ul>	
RELACIONES HUMANAS	
Para el desarrollo de sus funciones es necesario interactuar con:	
Quién: Contador general	
Para qué: Revisión de estados financieros, asignación de recursos, asuntos técnicos y de manejo de la situación fiscal, contable y financiera de la empresa	
Interno /Externo: Interno	
Quién: Coordinador de operaciones.	
Para qué: Revisa la aplicación operativa de la dirección de las actividades diarias; la planeación de la aplicación de recursos financieros a las operaciones diarias de compra; operaciones de flete y entrega de pedidos al cliente; y de la programación de la fabricación de producto terminado. Requerimientos de nuevo personal o de sustitución de personal. Coordinación conjunta de aplicación de programas, proyectos y estrategias	
→ continua	

—▶ continuación		
Interno /Externo: Interno		
Quién: Tesorería		
Para qué: Revisión de los flujos de capital y del estado de cuenta de clientes y proveedores. Programación de pagos de proveedores		
Interno /Externo: Interno		
Quién: Supervisión de ventas		
Para qué: Revisión, diseño, planeación, programación y coordinación de actividades de venta de la empresa, en conjunto con el coordinador de operaciones.		
Interno /Externo: Interno		
Quién: Supervisión de producción		
Para qué: Revisión, diseño, planeación, programación y coordinación de actividades productivas y de diseño de nuevos productos de la empresa, en conjunto con el coordinador de operaciones.		
Interno /Externo: Interno		
Quién: Almacén general		
Para qué: Revisión, planeación, programación y coordinación de las existencias de insumos para las actividades productivas y administrativas de la empresa, en conjunto con el coordinador de operaciones.		
Interno /Externo: Interno		
Quién: Clientes		
Para qué: Atención personalizada de los requerimientos del cliente. Asesoría de aplicación de productos, autorización de créditos, gestión de pagos, gestión de contratos de suministro de producto terminado, maquilas o franquicias.		
Interno /Externo: Externo		
Quién: Proveedores		
Para qué: Atención personalizada de los requerimientos del proveedor. Gestión de créditos, gestión de pagos, gestión de contratos de suministro de producto de materia prima o maquilas. Desarrollo de nuevos materiales.		
Interno /Externo: Externo		
Quién: Autoridades publicas		
Para qué: Gestión de registros, créditos fiscales, gestión de contratos, representación ante ellos de la empresa.		
Interno /Externo: Externo		
Quién: Representantes de instituciones privadas		
Para qué: Gestión de sistemas de calidad, registros ante organizaciones privadas, créditos financieros, gestión de contratos, y representación ante ellos de la empresa.		
Interno /Externo: Externo		
<b>DIMENSIONES</b>		
Indica aspectos cuantificables del puesto y su frecuencia, por ejemplo: No. de proyectos, montos presupuestados por proyectos, No. de usuarios, No. de clientes, reportes generados, etc.		
Concepto	Volumen/ Monto	Frecuencia
Optimización de ingresos	Dependiente del proyecto	Mensual
Optimización de costos	Dependiente del proyecto	Mensual
Modelos de negocios	Dependiente del proyecto	Trimestral
—▶ continua		

→ continuación		
Planeación predictiva	Dependiente del proyecto	Trimestral
Manejo de riesgos.	Dependiente del proyecto	Diario
Planes	Dependiente del proyecto	Mensual
Programas	Dependiente del proyecto	Mensual
Presupuestos	Dependiente del proyecto	Mensual
Estrategias	Dependiente del proyecto	Mensual
<b>AUTORIZACIÓN</b>		
Indica los aspectos que requieran de autorización de tu trabajo:		
Concepto		Frecuencia
Modelos de negocios		Sí
Planeación predictiva		Sí
Planes		Sí
Programas		Sí
Presupuestos		Sí
Estrategias		Sí
Indica los aspectos que requieren de tu autorización para ser realizados.		
Optimización de ingresos		Sí
Optimización de costos		Sí
Manejo de riesgos.		Sí
Planes		Sí
Programas		Sí
Presupuestos		Sí
Nombre y firma del entrevistado	Nombre y firma del analista	Fecha 04/10/2006

b. Por entrevista

### C3. CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA PARA ESTABLECER FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

Nombre del puesto: Gerencia general.
1. Describa en forma de lista las diez (10) actividades clave de su puesto.
▪ Elaboración y dirección de planes, programas, presupuestos y estrategias generales.
▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos.
▪ Elaboración de los manuales de organización, operación y control de la organización.
▪ Organización, dirección y control de las actividades diarias de la empresa.
▪ Representación de la empresa ante autoridades públicas y civiles, instituciones de crédito, clientes, proveedores y cualesquier que implique la decisión gerencial.
▪ Análisis de los estados financieros y resultados de la organización y preparación del informe de los resultados de la organización a consejo administrativo.
▪ Revisa y autoriza documentos y contratos varios, donde se requiere de autorización gerencial.
▪ Contratación, asignación e inducción de ejecutivos.
→ continua



—► continuación
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio y solución de problemas y rediseño de la organización.</li> <li>▪ Llama a juntas de dirección y participa en reuniones departamentales de coordinación y ejecución.</li> </ul>
2. De las diez actividades anteriores (punto 1) ¿cuáles son las ocho (8) que representan la mayor responsabilidad que usted tiene en su puesto?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración y dirección de planes, programas, presupuestos y estrategias generales.</li> <li>▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos.</li> <li>▪ Organización, dirección y control de las actividades diarias de la empresa.</li> <li>▪ Representación de la empresa ante autoridades públicas y civiles, instituciones de crédito, clientes, proveedores y cualesquier que implique la decisión gerencial.</li> <li>▪ Análisis de los estados financieros y resultados de la organización y preparación del informe de los resultados de la organización a consejo administrativo</li> <li>▪ Revisa y autoriza documentos y contratos varios, donde se requiere de autorización gerencial.</li> <li>▪ Contratación, asignación e inducción de ejecutivos</li> <li>▪ Estudio y solución de problemas y rediseño de la organización.</li> </ul>
3. De las ocho actividades anteriores (punto 2) ¿cuáles son las seis (6) que le consumen la mayor parte del tiempo?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos.</li> <li>▪ Organización, dirección y control de las actividades diarias de la empresa</li> <li>▪ Representación de la empresa ante autoridades publica y civiles, instituciones de crédito, clientes, proveedores y cualesquier que implique la decisión gerencial.</li> <li>▪ Análisis de los estados financieros y resultados de la organización y preparación del informe de los resultados de la organización a consejo administrativo</li> <li>▪ Revisa y autoriza documentos y contratos varios, donde se requiere de autorización gerencial.</li> <li>▪ Estudio y solución de problemas y rediseño de la organización</li> </ul>
4. De las seis actividades anteriores (punto 3) ¿cuales son las 4 actividades que llevan a conseguir los resultados vitales de su puesto?.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos</li> <li>▪ Organización, dirección y control de las actividades diarias de la empresa.</li> <li>▪ Representación de la empresa ante autoridades publica y civil, instituciones de crédito, clientes, proveedores y cualesquier que implique la decisión gerencia</li> <li>▪ Estudio y solución de problemas y rediseño de la organización</li> </ul>
5. Ordene las actividades anteriores (punto 4) según su prioridad, en atención a la contribución relativa a los resultados totales de su organización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos</li> <li>▪ Organización, dirección y control de las actividades diarias de la empresa</li> <li>▪ Estudio y solución de problemas y rediseño de la organización</li> <li>▪ Representación de la empresa ante autoridad pública y/o civil, instituciones de crédito, clientes, proveedores y cualesquier que implique la decisión gerencia</li> </ul>
6. Tome la actividad 1 escrita en el punto 5 y anótela en el espacio previsto. A continuación escriba las razones por las cuáles usted no puede dejar de desarrollar tal actividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de recursos para la ejecución de planes, programas y presupuestos</li> </ul>
—► continua

—► continuación
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dado que la organización requiere de una cuidadosa asignación de los recursos financieros con los que cuenta, debido a la pobre liquidez del mercado en el que participamos.</li> <li>▪ Por la alta rotación de proveedores que tiene el cliente, la asignación de recursos humanos y tecnológicos es crítica, ya que si no existe la atención a las necesidades del cliente en el inmediato, se corre el riesgo de perder la cuenta.</li> <li>▪ Del control de la actividad depende la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la organización.</li> </ul>
7. Si usted tuviera un desempeño pobre en la actividad 1, ¿a cuáles resultados vitales de su organización afectaría?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa perdería liquidez y solvencia de manera grave.</li> <li>▪ Los recursos tecnológicos no se aplicarían eficazmente.</li> <li>▪ La problemática laboral de la empresa sería conflictiva.</li> <li>▪ No se cumplirían con los tiempos de atención al cliente y por ende se perderían las cuentas.</li> <li>▪ Se provocaría un endeudamiento extraordinario e in-solventable.</li> <li>▪ Existiría una pérdida de recursos humanos insatisfechos, provocando falta de mano de obra que garantice la operación efectiva de la empresa.</li> <li>▪ Pérdidas constantes de capital y de la imagen crediticia.</li> <li>▪ Pérdida de la participación de mercado.</li> <li>▪ Endeudamiento fiscal</li> <li>▪ No se cumpliría con el objeto de la organización</li> </ul>

c. Por cuestionario.

#### C4. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (DPT).

PUESTO: GERENCIA GENERAL

Siga las instrucciones de cada reactivo y marque la opción o las opciones definitorias con una x.

<b>1. TIPO DE TRABAJO</b>
El trabajo principal del puesto puede ser descrito con una de las siguientes frases. Seleccione la opción que más se asemeje a su puesto
___ 1.1 El puesto requiere desarrollar una serie de actividades que son sencillas y similares
___ 1.2 El puesto requiere coordinar una serie de funciones y actividades similares que están relacionadas entre sí.
___ 1.3 El puesto requiere coordinar una serie de funciones de naturaleza diferente.
___ 1.4 El puesto requiere dirigir un área con funciones de naturaleza diferente
<u> X </u> 1.5 El puesto requiere dirigir diversas áreas que contribuyen al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias áreas funcionales.
—► continua

→ continuación
<b>2. CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>
Seleccione la frase que mejor describa el grado de habilidades administrativas que se requieran para hacer el trabajo.
<input type="checkbox"/> 2.1 El puesto realiza diversas actividades que requieren ser planeadas y organizadas apegándose a los procedimientos de trabajo. Requiere tener experiencia en el manejo de procesos y procedimientos de trabajo.
<input type="checkbox"/> 2.2 El puesto supervisa actividades similares de acuerdo a procedimientos establecidos
<input type="checkbox"/> 2.3 El puesto supervisa actividades diferentes de acuerdo a procedimientos establecidos
<input type="checkbox"/> 2.4 El puesto coordina la realización de una serie de tareas similares con base en programas establecidos.
<input type="checkbox"/> 2.5 El puesto coordina la realización de tareas múltiples y diversas efectuadas por diversas áreas con base en programas establecidos
<input checked="" type="checkbox"/> 2.6 El puesto diseña e implementa planes y programas que son ejecutados por áreas cuyas funciones son diferentes aunque persiguen el mismo objetivo final.
<input checked="" type="checkbox"/> 2.7 El puesto diseña e implementa planes y programas para diversas áreas cuyos objetivos son diversificados, lo que requiere gran habilidad de coordinación e integración.
<b>3. HABILIDAD DE SUPERVISIÓN, COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN</b>
Seleccione la frase que mejor describa el ámbito de supervisión sobre los recursos humanos que de su puesto requiere.
<input type="checkbox"/> 3.1 El ocupante del puesto no tiene personal a su cargo
<input type="checkbox"/> 3.2 El ocupante del puesto supervisa a un grupo de subordinados que desarrollan actividades similares
<input type="checkbox"/> 3.3 El ocupante del puesto supervisa a un grupo de subordinados que desarrollan actividades diferentes.
<input type="checkbox"/> 3.4 El ocupante del puesto coordina a un grupo de subordinados que desarrollan actividades diferentes, pero relacionadas para el logro de sus objetivos.
<input checked="" type="checkbox"/> 3.5 El ocupante del puesto coordina proyectos y dirige funciones y diversificadas para el logro de los objetivos institucionales.
<b>4. ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>
Seleccione la frase que mejor describa la manera en que se enfrenta y resuelve los problemas más típicos del puesto.
<input type="checkbox"/> 4.1 El ocupante tiene que ver problemas o situaciones similares, cuya solución tiende a seguir un procedimiento.
<input checked="" type="checkbox"/> 4.2 El ocupante tiene que ver problemas diversos y poco frecuentes, cuya solución implica un razonamiento y puede requerir un apoyo basado en normas o precedentes definidos.
<input checked="" type="checkbox"/> 4.3 El puesto frecuentemente requiere tratar problemas que implican la interpretación de datos o hechos y analizarlos con profundidad. Además, debe identificar información relevante y desarrollar soluciones con diferentes alternativas sobre asuntos poco frecuentes.
<input checked="" type="checkbox"/> 4.4 El ocupante tiene que resolver problemas nuevos que no se han presentado anteriormente, para ello, necesita interpretar, evaluar y construir nuevas soluciones.
<b>5. APOYOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
→ continua

→ continuación
Seleccione la opción que mejor describe los elementos sobre los que se apoya para los problemas del puesto.
<input type="checkbox"/> 5.1 El ocupante resuelve los problemas considerando instrucciones de su jefe inmediato o con base en procedimientos bien definidos.
<input type="checkbox"/> 5.2 El ocupante resuelve los problemas considerando distintos procedimientos, pudiendo considerar cuál de ellos seguirá y en que orden para lograr los resultados apropiados.
<input type="checkbox"/> 5.3 El ocupante del puesto no tiene los procedimientos definidos, por lo que establece los procedimientos de operación de los niveles inferiores, con base en lineamientos o instrucciones superiores.
<input checked="" type="checkbox"/> 5.4 El ocupante del puesto con base en lineamientos generales desarrolla políticas de aplicación general.
<input checked="" type="checkbox"/> 5.5 El ocupante del puesto debe considerar diversos temas y acciones dentro del marco jurídico para definir en su ámbito de competencia, las políticas de la dependencia.
<b>6. AUTONOMÍA</b>
Cual de las siguientes frases describe mejor el grado de libertad para la toma de decisiones que tiene el puesto para desempeñar sus funciones sin requerir la autorización del jefe inmediato.
<input type="checkbox"/> 6.1 El ocupante del puesto con base en instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato, realiza sus funciones conforme a las prioridades señaladas y apego a prácticas y procedimientos establecidos. El ocupante está sujeto a la revisión y supervisión permanente del jefe inmediato. Tiene libertad para organizar las tareas encomendadas.
<input type="checkbox"/> 6.2 El ocupante determina prioridades con base en instrucciones generales. Se sujeta a procedimientos y programas de trabajo, que están basados en políticas y objetivos claramente establecidos. Es supervisado en función de los resultados esperados.
<input checked="" type="checkbox"/> 6.3 El ocupante del puesto elabora programas y proyectos específicos para que se cumplan funciones derivadas de las líneas de acción señaladas. Define que hacer y determina el tiempo en el que se lograrán los objetivos determinados.
<input checked="" type="checkbox"/> 6.4 El ocupante del puesto se guía en forma amplia por objetivos, lineamientos y políticas institucionales; determina las líneas de acción en la operación de su estructura para la consecución de metas.
<input checked="" type="checkbox"/> 6.5 Defina políticas y estrategias vinculadas a los objetivos generales. Opera con un alto nivel de discrecionalidad en la toma de decisiones.
<b>7. ORIENTACIÓN DEL PUESTO.</b>
Todos los puestos requieren siempre cierta cantidad de pensamiento y actuación. Esta pregunta indica el balance de ambas cosas en el puesto. Elija la opción que mejor describa la orientación del puesto..
<input checked="" type="checkbox"/> 7.1 Puesto de investigación. La función principal del puesto es la investigación, el análisis profundo y diseño conceptual de proyectos cuya implementación es a futuro.
<input checked="" type="checkbox"/> 7.2 La función principal del puesto se orienta a la planeación y control. Provee conocimientos especializados para apoyar el desarrollo de las funciones y actividades. Administra una función de apoyo técnico o de servicios que impacta en el desarrollo de las funciones y actividades.
→ continua

→ continuación
<input checked="" type="checkbox"/> 7.3 Puestos sustantivos relacionados directamente con la razón del negocio.
Favor de anotar, si existe algún otro aspecto que considere importante de su puesto y que no este considerado en el cuestionario.

### C. Agrupamiento de la información.

Los factores para el agrupamiento de la información se especifican como sigue:

- Datos del personal
- Datos del puesto
- Requerimientos del puesto
- Características físicas y ubicación del puesto
- Elementos materiales para desarrollar el puesto
- Riesgos de trabajo

Se utilizan dos formatos básicos. El primero es el “Inventario de recursos humanos” y el segundo el “Formato de información para el análisis del puesto”. Este formato se define en el siguiente punto.

### C6. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO:		Gerencia general	
DEPARTAMENTO:		Dirección	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:		Consejo administrativo	
NOMBRE DEL OCUPANTE		CP Alicia Castillo Noches	
DIRECCIÓN: Francisco Martín del Campo 101, Frac. Colonial Iztapalapa			
CALLE		Nº	COLONIA
09270	Del. Iztapalapa	CD. de México DF., México	
CP	DEL. O MUNICIPIO	ESTADO Y PAÍS	
ÚLTIMOS ESTUDIOS		Contador Publico	
EGRESADO DE		Instituto Superior de Estudios Comerciales	
HERRAMIENTAS			
MANEJO DE PC Y PAQUETERÍA		Ambiente Office y Windows	
CONOCIMIENTOS DE PROGRAMACIÓN		Ninguno	
DOMINIO DEL IDIOMA INGLÉS		Al 80%	
LABORALES			
¿TIENE GUSTO POR LAS VENTAS?		SI x	NO
→ continua			

—▶ continuación		
¿POR QUÉ?		
Es la fuente de ingresos para la organización y fomenta el desarrollo humano de la persona.		
¿PREFIERE TRABAJO DE OFICINA?	SI x	NO
¿POR QUÉ?		
Cuando las actividades que se deben realizar obligan a la estancia en la oficina.		
¿PUEDE VIAJAR O CAMBIAR DE RESIDENCIA?	SI x	NO
¿POR QUÉ?		
Las actividades laborales por realizar no tienen lugar único de realización. Cuando se requiere de llevarlas a cabo en otro lugar, deben ser realizadas en ese lugar.		
¿TIENE GUSTO POR LA GENTE?	SI x	NO
¿POR QUÉ?		
Porque es lo mejor en la vida.		
NOMBRE Y FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO		
NOMBRE	FIRMA	
CP Alicia Castillo Noches		
NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA DEL PUESTO		

D. Análisis de la información.

#### C7. FORMATO DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO.

Nombre del puesto:	Gerencia general		
Empresa:	Organización Química Ecológica, S.A. de C.V.		
Folio:	01	Fecha	220906
1. Información general			
a. Área o departamento:	b. Depende de:		
Dirección.	Consejo Administrativo.		
c. Jefe inmediato:	d. Reporta, además, a:		
Presidente de consejo advto.	Asamblea de socios		
e. Mantiene contacto con:	f. Subordinados:		
Clientes y proveedores. Autoridades publicas y privadas	La totalidad del personal. Directos los jefes de área o departamento.		
g. Numero de empleados en el puesto:	h. Jornada de trabajo:		
Puesto único.	Indeterminada, dependiente de las necesidades de desarrollo de la labor funcional asignada		
2. Descripción genérica.			
Puesto de dirección de la empresa. Se constituye como el responsable total de las operaciones y contiene la máxima autoridad.			
3. Descripción específica:			
—▶ continua			

—► continuación									
Administrar todas las funciones y actividades generales de la empresa, para el logro de las metas y objetivos que se hayan planteado como objeto y fin principal de la constitución de la organización; optimando el uso de los recursos con que se lleva a cabo la operación del negocio e incrementándolos al máximo posible para la obtención del mayor rendimiento de la inversión y proteger la utilidad del negocio y los socios y de los objetivos de los participantes en de la y la sociedad en general, durante el período que dure su gestión y aplicando la misión, filosofía, visión, política de calidad y el programa de mejora continua, con probidad..									
4. Requerimientos para ocupar el puesto:									
a. Características físicas:									
Sexo	Edad.	Edo. civil			Otra				
Indistinto	De 35 a 60 años	Indistinto			indeterminada				
b. Habilidades manuales o físicas en:					No especificadas. Dado que no son requeridas por el puesto. En todo caso debe estar acostumbrado al esfuerzo físico por cargar cosas pesadas.				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
c. Habilidades intelectuales en:					Comprensión y desarrollo de ideas propias o de colaboradores. Máximo rendimiento intelectual para la especificación de tareas, planes o programas, estrategias y selección de soluciones.				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
d. Experiencia en:					Administración de organizaciones manufactureras y de su operación financiera.				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
e. Características de personalidad en:									
Criterio: amplio y abierto al cambio.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Cultura general: amplia sobre negocios y del desarrollo del entorno social. Investigador.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Presentación física: estrictamente formal. Con elegancia y buen gusto.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Control emocional: total para el trabajo bajo máxima presión.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Socialización: Se realiza a través de un proceso de ajuste tanto del grupo de trabajo como de la gerencia a la cultura organizacional. La asimilación de los valores de la cultura organizacional en ocasiones es un reto, sobre todo cuando se discrepa con la forma de actuar del empleado.									
Sin embargo, se considera que la aceptación sin discusión y análisis de los valores de la empresa va en detrimento del cambio y la innovación.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Aseo personal: Pulcro.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
—► continua									

—▶ continuación									
Capacidad de expresión: excelente manejo del escenario y del lenguaje oral y mímico.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Capacidad de aprendizaje: de reacción inmediata y memorización amplia, con comprensión de alto rendimiento.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Responsabilidad: total en cualquier caso.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Discreción: total de las operaciones de la empresa y de su propiedad industrial. De su trato con empleados y en eventos sociales que se susciten dentro de la organización.									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
f. Preparación académica									
Primaria cursada en:					Escuela Primaria "Estado de Tamaulipas"				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Secundaria cursada en:					ESD N° 41 "Sor Juana Inés de la Cruz "				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Preparatoria cursada en:					Escuela Vocacional N° 5. IPN				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Escuela técnica o academia cursada en:									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Profesional									
Licenciatura cursada en:					Contaduría Pública en ISEC				
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Especialización cursada en:									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Maestría cursada en:									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Doctorado cursado en:									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Otros cursos									
Especifique									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Especifique									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Especifique									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Diplomados cursados en:									
Especifique									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Especifique									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Especifique									
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
5. Características físicas y ubicación del puesto									
a. Ubicación dentro de la organización del puesto (organigrama)									
En el nivel superior de dirección de la organización.									
									—▶ continua



—► continuación	
b. Ubicación física del puesto (distribución de las instalaciones)	
En oficinas administrativas. Despacho principal.	
6. Elementos materiales para desarrollar el puesto (internos).	
a. Mobiliario	Escritorio, silla ejecutiva, libreros y archiveros.
b. Utensilios	Básicos de papelería.
c. Herramientas	Teléfono, computadoras, proyectores, calculadoras y sumadora, pizarrones. Programas administrativos por ordenador.
d. Temperatura	Ambiente.
e. Higiene	Oficina ordenada y limpia.
f. Iluminación	Preferente natural y en su caso, blanca por medio artificial.
g. Medidas de seguridad	No fumar. Utilizar el equipo de seguridad en planta. Y las que especifique el manual de seguridad e higiene de la empresa.
7. Desarrollo de trabajos al exterior	
a. Materiales a utilizar	Los que especifique la tarea. Como pueden ser: computadora, proyectores, pizarrones, displays, cañón de proyección, etcétera.
b. Equipo de transporte	Automóvil propio.
c. Tramite de los procesos	Dependientes de lo exigido por el proceso a cumplir.
d. Medidas de seguridad	Evitar accidentes de tránsito, no beber ni consumir estupefacientes. Y aquellas medidas de seguridad que observe el lugar en donde se desarrollara el trámite del proceso.
e. Herramientas	Computadora, proyectores, pizarrones, displays, cañón de proyección, pantallas, teléfonos, láser infrarrojo. Y programas computacionales que ayuden a desarrollar la tarea.
8. Riesgos de trabajo	
a. Físicos	Daños en cualquier parte del cuerpo y órganos.
b. Por el equipo	Pérdida de partes del cuerpo.
c. Por los materiales	Intoxicaciones, quemaduras y rozaduras.
d. Por las instalaciones	Electrocución o aplastamiento.
e. En el trabajo externo	Accidentes de tránsito.
Elaboró	Alejandro Castillo Pérez
Fecha	22/09/06
Supervisó:	

El contexto del puesto se describe de la siguiente forma:

<b>Contexto laboral.</b>
El puesto requiere dirigir diversas áreas que contribuyen al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias áreas funcionales.
El puesto diseña e implementa planes y programas que son ejecutados por áreas cuyas funciones son diferentes aunque persiguen el mismo objetivo final.
El puesto diseña e implementa planes y programas para diversas áreas cuyos objetivos son diversificados, lo que requiere gran habilidad de coordinación e integración.
—► continua

—► continuación			
El ocupante del puesto coordina proyectos y dirige funciones y diversificadas para el logro de los objetivos institucionales.			
El ocupante tiene que ver problemas diversos y poco frecuentes, cuya solución implica un razonamiento y puede requerir un apoyo basado en normas o precedentes definidos.			
El puesto frecuentemente requiere tratar problemas que implican la interpretación de datos o hechos y analizarlos con profundidad. Además, debe identificar información relevante y desarrollar soluciones con diferentes alternativas sobre asuntos poco frecuentes.			
El ocupante tiene que resolver problemas nuevos que no se han presentado anteriormente, para ello, necesita interpretar, evaluar y construir nuevas soluciones			
Con base en lineamientos generales desarrolla políticas de aplicación general. Considerando diversos temas y acciones dentro del marco jurídico para definir en su ámbito de competencia, las políticas de la dependencia. Elaborando programas y proyectos específicos para que se cumplan funciones derivadas de las líneas de acción señaladas. Define que hacer y determina el tiempo en el que se logran los objetivos determinados			
El ocupante del puesto se guía en forma amplia por objetivos, lineamientos y políticas institucionales; determina las líneas de acción en la operación de su estructura para la consecución de metas.			
Defina políticas y estrategias vinculadas a los objetivos generales. Opera con un alto nivel de discrecionalidad en la toma de decisiones.			
Puesto de investigación. La función principal del puesto es la investigación, el análisis profundo y diseño conceptual de proyectos cuya implementación es a futuro.			
La función principal del puesto se orienta a la planeación y control. Provee conocimientos especializados para apoyar el desarrollo de las funciones y actividades. Administra una función de apoyo técnico o de servicios que impacta en el desarrollo de las funciones y actividades.			
Puestos sustantivos relacionados directamente con la razón del negocio.			
<b>Requerimientos del puesto:</b>			
a. Características físicas:			
Sexo	Edad.	Edo. civil	Otra
Indistinto	De 35 a 60 años	Indistinto	No determinada
b. Habilidades manuales o físicas en: No especificadas. Dado que no son requeridas por el puesto. En todo caso debe estar acostumbrado al esfuerzo físico por cargar cosas pesadas.			
c. Habilidades intelectuales en: Comprensión y desarrollo de ideas propias o de colaboradores. Máximo rendimiento intelectual para la especificación de tareas, planes o programas, estrategias y selección de soluciones.			
d. Experiencia en: Administración de organizaciones manufactureras y de su operación financiera.			
<b>Características de personalidad en:</b>			
Criterio: amplio y abierto al cambio.			
Cultura general: amplia sobre negocios y del desarrollo del entorno social. Investigador.			
Presentación física: estrictamente formal. Con elegancia y buen gusto.			
			—► continua

—► continuación	
Control emocional: total para el trabajo bajo máxima presión.	
Socialización: Se realiza a través de un proceso de ajuste tanto del grupo de trabajo como de la gerencia a la cultura organizacional. La asimilación de los valores de la cultura organizacional en ocasiones es un reto, sobre todo cuando hay discrepancia con la forma de actuar y de pensar del empleado. Sin embargo, se considera que la aceptación sin discusión y análisis de los valores de la empresa va en detrimento del cambio y la innovación.	
Aseo personal: Pulcro.	
Capacidad de expresión: excelente manejo del escenario y del lenguaje oral y mímico.	
Capacidad de aprendizaje: de reacción inmediata y memorización amplia, con comprensión de alto rendimiento.	
Responsabilidad: total en cualquier caso.	
Discreción: total de las operaciones de la empresa y de su propiedad industrial. De su trato con empleados y en eventos sociales que se susciten dentro de la organización.	
<b>Preparación académica</b>	
Profesional licenciatura cursada en:	
Contaduría Pública	
<b>Características físicas y ubicación del puesto</b>	
a. Ubicación dentro de la organización del puesto (organigrama)	
En el nivel superior de dirección de la organización.	
b. Ubicación física del puesto (distribución de las instalaciones)	
En oficinas administrativas. Despacho principal.	
<b>Riesgos de trabajo</b>	
a. Físicos	
Daños en cualquier parte del cuerpo y órganos.	
b. Por el equipo	
Pérdida de partes del cuerpo.	
c. Por los materiales	
Intoxicaciones, quemaduras y excoiraciones.	
d. Por las instalaciones	
Electrocutación o aplastamiento.	
e. En el trabajo externo	
Accidentes de tránsito.	
Elaboró:	Alejandro Castillo Pérez
Fecha:	22/09/06

E. Elaboración del contenido descriptivo del puesto de trabajo.

En este punto se desarrolla la descripción del puesto de trabajo.

a. Objetivo del puesto de trabajo.

Administrar todas las funciones y actividades generales de la empresa, para el logro de las metas y objetivos que se hayan planteado como objeto y fin principal de la constitución

de la organización; optimando el uso de los recursos con que se lleva a cabo la operación del negocio e incrementándolos al máximo posible para la obtención del mayor rendimiento de la inversión y proteger la utilidad del negocio y los socios y de los objetivos de los participantes en y de la sociedad en general, durante el período que dure su gestión y aplicando la misión, filosofía, visión, política de calidad y el programa de mejora continua, con probidad.

b. Alcance del puesto de trabajo.

Estas funciones de administración se aplican a la función general de Gerencia General en Organización Química Ecológica. Se ocupan de la maximización de la operación del negocio y de sus recursos, así como de estratificación de las operaciones, de la logística de las mismas y de la aplicación de las tácticas de trabajo, para aumentar el valor agregado de la operación y eficacia de la labor en consecución de los objetivos de la organización.

c. Área de responsabilidad y autoridad del puesto de trabajo.

Toda la organización en lo general y en lo particular de la planeación, estratificación, logística y operación eficaz y productiva, utilitaria y rentable de la empresa, para la consecución de la misión, visión, objetivo general y política de calidad, ante la sociedad, los socios, los clientes y los colaboradores de la organización

d. Funciones y actividades generales del puesto de trabajo.

- Estudio y solución de problemas.
- Elabora en conjunto con la gerencia de operaciones y la gerencia administrativa los programas y presupuestos generales.
- Aprueba los particulares de área.
- Dirige e interpreta estados financieros.
- Estudia y aplica contratos y documentos.

- Da instrucciones y resuelve problemas diarios con los subordinados.
- Presenta informe a consejo de administración y discute estados financieros.
- Participa en reuniones de departamentos, cuando existen reuniones informativas generales.
- Trata con trabajador sobre sus problemas de conflicto laboral.
- Realiza la contratación de nuevos trabajadores.
- Despide a trabajadores no útiles.
- Representa a la empresa ante asociaciones, cámaras, sindicatos y autoridades legales.
- Atención a proveedores y acreedores, en situaciones críticas.
- Representación y negociación con Instituciones de Crédito.
- Dirección en la redacción de informes, programas, planes y acuerdos, de orden general.
- Revisión y firma de correspondencia de la empresa y a la empresa.
- Elaboración y dirección de estadísticas generales, de control contra presupuestos generales.
- Revisiones contractuales y asignación de puestos.
- Sustitución de personal ejecutivo en caso de falta o ausencia.
- Elaboración y dirección de planes, programas, presupuestos y estrategias generales, para nuevos proyectos.

e. Relaciones dentro del departamento y con otros departamentos.

- Quién: Contador general

Para qué: Revisión de estados financieros, asignación de recursos, asuntos técnicos y de manejo de la situación fiscal, contable y financiera de la empresa

Interno /Externo: Interno

- Quién: Coordinador de operaciones.

Para qué: Revisa la aplicación operativa de la dirección de las actividades diarias; la planeación de la aplicación de recursos financieros a las operaciones diarias de compra; operaciones de flete y entrega de pedidos al cliente; y de la programación de la fabricación de producto terminado. Requerimientos de nuevo personal o de sustitución de personal. Coordinación conjunta de elaboración y aplicación de programas, proyectos y estrategias

Interno /Externo: Interno

- Quién: Tesorería

Para qué: Revisión de los flujos de capital y del estado de cuenta de clientes y proveedores. Programación de pagos de proveedores

Interno /Externo: Interno

- Quién: Supervisión de ventas

Para qué: Revisión, diseño, planeación, programación y coordinación de actividades de venta de la empresa, en conjunto con el coordinador de operaciones.

Interno /Externo: Interno

- Quién: Supervisión de producción

Para qué: Revisión, diseño, planeación, programación y coordinación de actividades productivas y de diseño de nuevos productos de la empresa, en conjunto con el coordinador de operaciones.

Interno /Externo: Interno

- Quién: Almacén general

Para qué: Revisión, planeación, programación y coordinación de las existencias de insumos para las actividades productivas y administrativas de la empresa, en conjunto con el coordinador de operaciones.

Interno /Externo: Interno

- Quién: Clientes

Para qué: Atención personalizada de los requerimientos del cliente. Asesoría de aplicación de productos, autorización de créditos, gestión de pagos, gestión de contratos de suministro de producto terminado, maquilas o franquicias.

Interno /Externo: Externo

- Quién: Proveedores

Para qué: Atención personalizada de los requerimientos del proveedor. Gestión de créditos, gestión de pagos, gestión de contratos de suministro de producto de materia prima o maquilas. Desarrollo de nuevos materiales.

Interno /Externo: Externo

- Quién: Autoridades públicas

Para qué: Gestión de registros, créditos fiscales, gestión de contratos, representación ante ellos de la empresa.

Interno /Externo: Externo

- Quién: Representantes de instituciones privadas

Para qué: Gestión de sistemas de calidad, registros ante organizaciones privadas, créditos financieros, gestión de contratos, y representación ante ellos de la empresa.

Interno /Externo: Externo

## 5. Control de la DPT en la empresa Organización Química Ecológica.

Finalmente se hace una revisión del contenido de la DPT y se autoriza su contenido dando aviso a la Asamblea de Socios, el Consejo Administrativo y a todo el personal de la empresa.

### A. Revisión del contenido de la DPT.

Descripción del puesto de trabajo. Gerencia General.

**Descripción genérica:** Administrar todas las funciones y actividades generales de la empresa, para el logro de las metas y objetivos que se hayan planteado como objeto y fin principal de la constitución de la organización; optimando el uso de los recursos con que se lleva a cabo la operación del negocio e incrementándolos al máximo posible para la obtención del mayor rendimiento de la inversión y proteger la utilidad del negocio y los socios y de los objetivos de los participantes en de la y la sociedad en general.

**Descripción específica:** en el puesto se requiere dirigir diversas áreas que contribuyen al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias áreas funcionales. El puesto frecuentemente requiere tratar problemas que implican la interpretación de datos o hechos y analizarlos con profundidad. Además, debe identificar información relevante y desarrollar soluciones con diferentes alternativas sobre asuntos poco frecuentes. El ocupante tiene que resolver problemas nuevos que no se han presentado anteriormente, para ello, necesita interpretar, evaluar y construir nuevas soluciones. Con base en lineamientos generales desarrolla políticas de aplicación general. Se deben considerar diversos temas y acciones dentro del marco jurídico para definir en su ámbito de competencia, las políticas de la dependencia. La elaboración de programas y proyectos específicos para que se cumplan funciones derivadas de las líneas de acción señaladas, son parte del puesto. Define qué hacer y determina el tiempo en el que se lograrán los objetivos determinados. Se guía en forma amplia por objetivos, lineamientos y políticas institucionales y determina las líneas de acción en la operación de su estructura para la consecución de metas. Define políticas y estrategias vinculadas a los objetivos generales. Opera con un alto nivel de discrecionalidad en la toma de decisiones. Es un puesto de investigación. La función principal del puesto es la investigación, el análisis profundo y diseño conceptual de proyectos cuya implementación es a futuro. Como función principal el puesto se orienta a la planeación y control. Provee conocimientos especializados para apoyar el desarrollo de las funciones y actividades. Administra una función de apoyo técnico o de servicios que impacta en el desarrollo de las funciones y actividades. Y en concreto es un puesto sustantivo relacionado directamente con la razón del negocio. Por lo tanto diseña e implementa planes y programas que son ejecutados por áreas cuyas funciones son diferentes aunque persiguen el mismo objetivo final coordinando proyectos y dirigiendo funciones diversificadas para el logro de los objetivos institucionales.



### **Perfil del puesto**

- **Nombre del puesto:** Gerencia general
- **Folio:** OQEP-PT01
- **Área o departamento:** Dirección.
- **Depende de:** Consejo Administrativo.
- **Jefe inmediato:** Presidente de consejo administrativo
- **Reporta, además, a:** Asamblea de socios
- **Mantiene contacto con:** Jefes de departamento
- **Subordinados:** La totalidad del personal. Directos los jefes de área o departamento.

### **Requerimientos para ocupar el puesto:**

- **Sexo:** Indistinto
- **Edad:** De 35 a 60 años
- **Edo. civil:** Indistinto
- **Habilidades manuales o físicas en:** el manejo de equipo de laboratorio. Y debe estar acostumbrado al esfuerzo físico.
- **Habilidades intelectuales en:** comprensión y desarrollo de ideas propias o de colaboradores. Máximo rendimiento intelectual para la especificación de tareas, planes o programas, estrategias y selección de soluciones.
- **Experiencia en:** Administración de organizaciones manufactureras.

### **Características de personalidad en:**

- **Criterio:** amplio y abierto al cambio.
- **Cultura general:** amplia sobre negocios y del desarrollo del entorno social.
- **Presentación física:** estrictamente formal, con elegancia y buen gusto.
- **Control emocional:** total para el trabajo bajo máxima presión.

- **Socialización:** debe realizarla a través de un proceso de ajuste tanto del grupo de trabajo como de la gerencia a la cultura organizacional. La asimilación de los valores de la cultura organizacional en ocasiones es un reto, sobre todo cuando hay discrepancia con la forma de actuar y de pensar del empleado. Sin embargo, se considera que la aceptación sin discusión y análisis de los valores de la empresa va en detrimento del cambio y la innovación.
- **Aseo personal:** Pulcro.
- **Capacidad de expresión:** excelente manejo del escenario y del lenguaje oral y mímico.
- **Capacidad de aprendizaje:** El ocupante tiene que ver problemas diversos y poco frecuentes, cuya solución implica un razonamiento y puede requerir un apoyo basado en normas o precedentes definidos, por lo que debe tener reacción inmediata y memorización amplia, con comprensión de alto rendimiento y análisis profundo.
- **Responsabilidad:** Debe diseñar e implementar planes y programas para diversas áreas cuyos objetivos son diversificados, lo que requiere gran habilidad de coordinación e integración. Por lo que se deduce que el puesto conlleva valores desarrollados que sustenten la responsabilidad.
- **Discreción:** total de las operaciones de la empresa y de su propiedad industrial. De su trato con empleados y en eventos sociales que se susciten dentro de la organización.
- **Preparación académica:** licenciatura en administración, ingeniería industrial, contaduría pública o las afines.

#### **Características físicas y ubicación del puesto**

- **Ubicación dentro de la organización del puesto (organigrama):** en el nivel superior de dirección de la organización.

- **Ubicación física del puesto (distribución de las instalaciones):** En oficinas administrativas. Despacho principal.

#### **Elementos materiales para desarrollar el puesto:**

##### **Internos:**

- **Mobiliario:** escritorio, silla ejecutiva, libreros y archiveros.
- **Utensilios:** básicos de papelería.
- **Herramientas:** teléfono, computadoras, proyectores, calculadoras y sumadora, pizarrones. Programas administrativos por ordenador.
- **Temperatura:** ambiente.
- **Higiene:** oficina ordenada y limpia.
- **Iluminación:** preferente natural y en su caso, blanca por medio artificial.
- **Medidas de seguridad:** no fumar. Utilizar el equipo de seguridad en planta. Y las que especifique el manual de seguridad e higiene de la empresa.

##### **Externos**

- **Materiales a utilizar:** los que especifique la tarea. Como pueden ser: computadora, proyectores, pizarrones, displays, cañón de proyección, pantallas, teléfonos, láser infrarrojo.
- **Equipo de transporte:** automóvil propio.
- **Trámite de los procesos:** dependientes de lo exigido por el proceso a cumplir.
- **Medidas de seguridad:** evitar accidentes de tránsito, no beber ni consumir estupefacientes. Y aquellas medidas de seguridad que observe el lugar en donde se desarrollara el trámite del proceso.
- **Herramientas:** computadora, proyectores, pizarrones, displays, cañón de proyección, pantallas, teléfonos, láser infrarrojo.
- **Riesgos de trabajo**

**Internos:**

- **Físicos:** daños en cualquier parte del cuerpo y órganos.
- **Por el equipo:** pérdida de partes del cuerpo.
- **Por los materiales:** Intoxicaciones, quemaduras y excoiraciones.
- **Por las instalaciones:** Electrocutación o aplastamiento.

**Externos:**

- **Accidentes de tránsito.**

Elaboró: Alejandro Castillo Pérez.

B. Autorización de la DPT por la dirección.

El aviso a toda la organización se da en los siguientes términos:

“Como parte importante del desarrollo de la organización, se ha con uno de los grandes objetivos de la empresa. El tener medios de información correcta, concreta y clara de las labores que tenemos el compromiso de llevar a cabo, con productividad y eficacia, dentro de un marco de cooperación y de trabajo en equipo, es una herramienta invaluable.

Por esta razón se les informa de la conclusión en tiempo y con el mínimo de financiamiento, del término del proyecto “Descripción de Puestos de Trabajo en Organización Química Ecológica.

Se extiende una felicitación a todos los colaboradores por el alto compromiso, cooperación, eficacia y ética, conque han tenido a bien atender las necesidades de este proyecto.

Una vez más, se reafirma que es ahora cuando se puede creer en que la obtención de los objetivos trazados por la organización serán cumplidos en su tiempo y valor absolutos.

Asimismo se les informa que la “DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO O DPT”, entrará en función a partir del día 1 del mes de enero del 2007. Dándose como tiempo de

revisión y ajuste a la implantación de la descripción de puestos de trabajo o DPT, los treinta y un días que dura dicho mes.”

En el capítulo, se desarrolló el sistema de Descripción de Puestos de Trabajo o DPT, en la empresa Organización Química Ecológica. La conclusión del proyecto, reafirma el compromiso de la organización, para cumplir con leyes y reglamentos que la delimitan, con las formas correctas de la administración y con el personal de la empresa, para aclarar sus funciones y actividades y reducir el estrés y conflicto laboral. Asimismo, sienta las bases para el diseño del sistema de Gestión de Recursos Humanos, que es el siguiente paso de diseño de la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones.**

Durante el proceso de elaboración del sistema de Descripción de Puestos de Trabajo y su aplicación en la empresa Organización Química Ecológica, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.
2. Se utilizan técnicas que le permiten a la administración afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones.
3. Se obtiene una elevada flexibilidad en el manejo administrativo de los recursos humanos.
4. Crea un enfoque sistemático práctico, multidisciplinario y participativo.
5. Todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.
6. El puesto de trabajo determina en gran medida el papel que las personas juegan en las organizaciones y aclara el comportamiento del individuo que ocupa un determinado puesto de trabajo.
7. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Donde los individuos realizan aportaciones a la organización con mayor frecuencia.
8. Se distribuyen mejor las recompensas, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes por sus aportaciones. Existiendo mayor reconocimiento a las recompensas obtenidas.
9. La DPT es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí

10. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización.
11. La DPT aclara que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla.
12. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, no obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural.
13. Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, como consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.
14. El puesto de trabajo no es más que un punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.
15. Al diseñarse el puesto es de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización. En una estructura organizada correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización.

16. Debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr esto, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia.

17. Se señala que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos, que han de determinar la productividad, eficacia y aportaciones del puesto: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

### **Recomendaciones.**

Acechan situaciones peligrosas al elaborar la DPT, tanto de cometido del analista, como del personal de la organización. En el presente punto, se hacen recomendaciones de lo vivido durante el diseño y desarrollo del sistema de DPT.

1. Existe el peligro que acecha a todo analista de puestos: de perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Se debe cuidar la observancia principal al diseñar un puesto de trabajo y que es: “todo puesto de trabajo debe indicar las funciones y actividades del puesto no de la persona que lo ocupa”.

2. Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta. Por esto el analista y la dirección de la organización deben preparar el ambiente en la empresa, para llevar a cabo la DPT sin restricciones conductuales de los colaboradores.



3. La figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

4. Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual.

5. Las especificaciones del puesto de trabajo están relacionadas con los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, (nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.) se recomienda cuidar que estos requisitos emanen de forma directa del análisis y de la descripción de puestos.

6. Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en la DPT:

**Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.

**Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

**Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

**Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

**Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".

**Ocupación:** Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

7. Este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo.
8. Dada la importancia, de la DPT, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis.
9. Para la DPT sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
10. La descripción debe ser sencilla. Sin palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
11. Si se describe un puesto de trabajo, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia. Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
12. Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal.
13. Teniendo en cuenta los estudios realizados es recomendable establecer un procedimiento para la DPT. El procedimiento de la DPT utilizado debe brindarle información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía

BENNET, C. L., *Manual de Descripciones de Puestos*, México, 1982, CECSA, 8ª ed..

FAYOL, H., *Administración Industrial General*, Buenos Aires, Argentina, 1960, Argentina de Administración y Finanzas,

*Ley Federal del Trabajo*, JM Editores, México 2004,

MURDICK, Robert G., *Sistemas de Información Administrativa*, México 1988, Prentice Hall. 2ª ed.

REYES, Ponce Agustín, *Administración Moderna*, México, 1992, Limusa,

ZORRILLA, Arena Santiago, TORRES Xamar Miguel, *Guía para elaborar la tesis*, McGraw-Hill. México, 1990.

### Hemerografía

*Employer*. 2ª quincena de abril. México 2006.

Scheurer, William, “Desarrollo de capacidades”, *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, LA REVISTA DE NEGOCIOS DEL ITAM*, N° 8, México 2006, ITAM, págs. 20-23.

Mtro. MUÑOZ AGUILERA, Gustavo Germán. “Ingreso e incorporación al trabajo. Proceso no tradicional”, México 2006, *Laboral*, N° 165, Grupo Gasca-SICCO, 2006. págs. 67-77.

### Sitios de Internet

[www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm)

[www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtml)

[www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm)

[www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm](http://www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm)

## ANEXOS

Anexo 1. Organigrama para la descripción de puestos de trabajo.

Anexo 2. Formato para reclutamiento de personal.<sup>1</sup>

Anexo 3. Profesiograma de cargos.

Anexo 4. Metodología para establecer un sistema de valoración de puestos

Anexo 5. Método de evaluación del desempeño

---

<sup>1</sup> Mtro. Muñoz Aguilera, Gustavo Germán. "Ingreso e incorporación al trabajo" Proceso no tradicional. *Laboral*, N° 165. Grupo Gasca-SICCO, 2006. pp 67-77.

## ANEXO 1. ORGANIGRAMA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

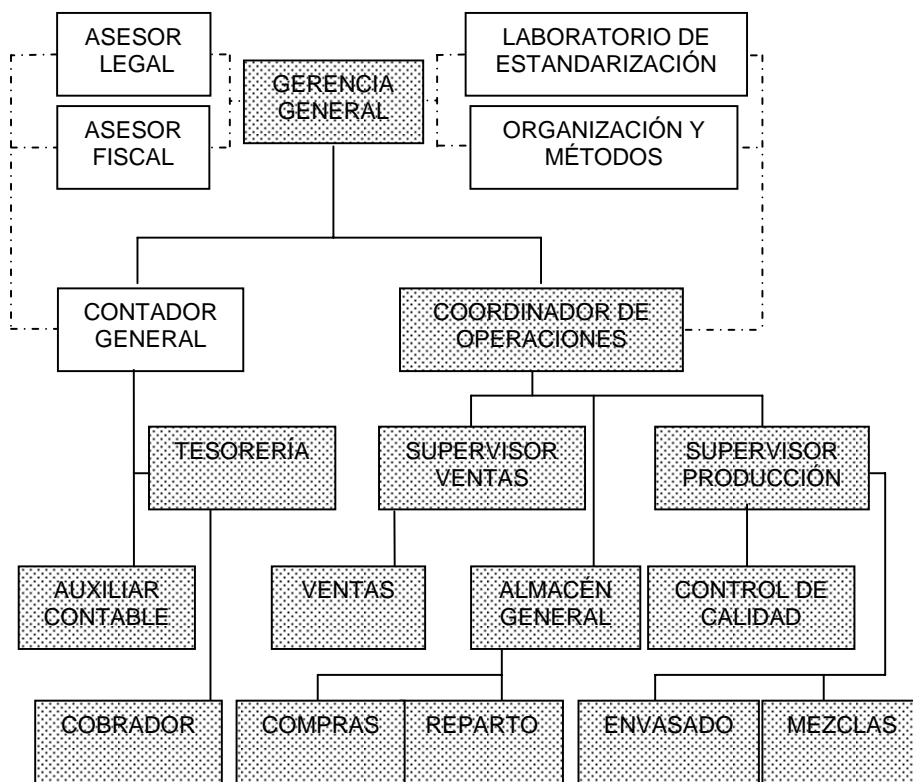


Figura A1-3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA. CREACIÓN DEL AUTOR.

## ANEXO 2. FORMATO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.<sup>2</sup>

El campo de estudio de la administración es amplio y variado. J. P: Wanous (1992) propone su “Enfoque realista de ingreso a la organización”, en él considera al reclutamiento como la atracción mutua entre un candidato potencial para ocupar un puesto de trabajo y la organización que ofrece el puesto de trabajo. Afirma que para evitar que el empleado se decepcione cuando este dentro de la organización, en esta fase se le deberá presentar un panorama completo y realista sobre las situaciones mas frecuentes que va a encontrar en el desempeño de su trabajo. Se debe procurar no presentarle solo los aspectos positivos ni idealizar la realidad para que los candidatos no se formen expectativas irreales del trabajo que van a desempeñar. A este proceso Wanous le llama reclutamiento realista y apunta que si antes de ser seleccionado se le presentan al candidato tanto los aspectos positivos como negativos del puesto y del medio de trabajo, se le están proporcionando elementos valiosos para que reflexione y tome una decisión mejor informada sobre si estas son las funciones que quiere desempeñar y si es la empresa donde quiere estar.

En las empresas regularmente se dan dos tipos de rotación: la voluntaria, que sucede cuando el empleado decide por si mismo abandonar el trabajo, y la involuntaria, que es cuando la organización decide separar al empleado por no reunir los requisitos del puesto.

Para preparar el reclutamiento realista se debe investigar si en el puesto vacante se están teniendo problemas de rotación, si ese es el caso es conveniente investigar el tipo de rotación que sé esta presentando. Si la rotación es voluntaria se recomienda iniciar un análisis detallado de las funciones del puesto y del tipo de personas que permanecen en él. Para este efecto se pueden utilizar entrevistas y cuestionarios que se aplicaran a las

---

<sup>2</sup> Mtro. Muñoz Aguilera, Gustavo Germán. ¡Ingreso e incorporación al trabajo! Proceso no tradicional. Laboral, N° 165. Grupo Gasca-SICCO, 2006. pp 67-77.

personas que se van, las que permanecen y a sus supervisores. Esta información servirá para tener un perfil más realista de las personas que permanecen mas tiempo en el puesto.

Si la rotación que predomina en el puesto es involuntaria se deben revisar los procedimientos de reclutamiento y selección.

En el proceso de selección, que es donde se evalúan las capacidades del solicitante para decidir si son suficientes para ocupar el puesto, se utilizan los procedimientos siguientes:

- Entrevista
- Aplicación de pruebas psicométricas
- Pruebas de dominio de las actividades y funciones del puesto

Desde el punto de vista de la organización, la selección es el proceso que ha sido extensamente estudiado y se centra en la definición, medición y evaluación de los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

Existen varios tipos de entrevista, de entre estas se recomienda la entrevista estructurada, debido a que sus resultados se basan cien por cien en la descripción del puesto analizado.

Las entrevistas estructuradas se dividen en dos categorías: la entrevista situacional y la de descripción del comportamiento esperado. La entrevista situacional se debe diseñar con anticipación y basarse en un riguroso análisis de las situaciones que se presentan con más frecuencia en el desempeño del puesto. El entrevistador debe preguntar a los candidatos con un enfoque hipotético, como resolverían algunas situaciones relacionadas con el puesto, para ello debe estar familiarizado con las funciones a desempeñar, a fin de

que pueda diseñar las preguntas clave. La entrevista estructurada permite identificar si el aspirante posee las habilidades requeridas para enfrentar incidentes críticos.

Al diseñar la entrevista situacional los puntos que se incluyan deben ejemplificar aspectos que vayan desde un buen desempeño hasta un mal desempeño. Para evaluar la actuación del entrevistado se califica el grado de eficiencia con que respondió a las situaciones, para esto se recomienda diseñar una escala de medición de cuando menos tres puntos donde se establezcan parámetros de desempeño, que pueden ser: excelente, regular y pobre.

Por medio de la entrevista de descripción del comportamiento esperado se comprueban los antecedentes de trabajo y la experiencia del solicitante al preguntarle sobre como actuó en el pasado para resolver algunas cuestiones específicas e importantes relacionadas o similares a las que se desempeñan en el puesto que esta vacante.



### ANEXO 3. PROFESIOGRAMA DE CARGOS.<sup>3</sup>

A partir del DPT se elabora el profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el puesto.

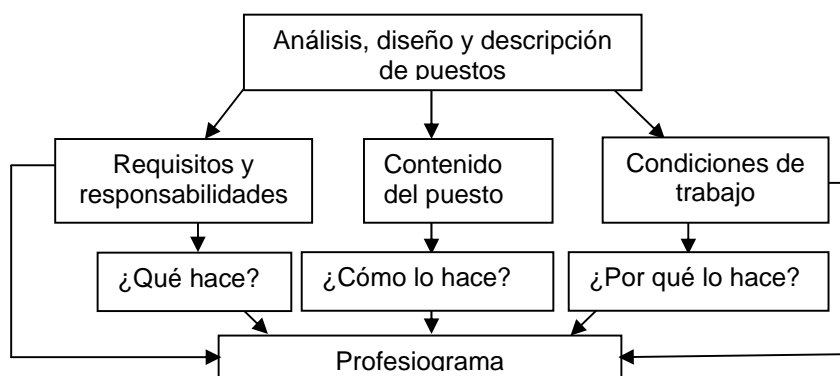


Figura A3-4. CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PROFESIOGRAMA. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm)

Según A. Cuesta Santos el profesiograma, cuyos componentes esenciales son:

- Análisis de puestos
- Diseño de puestos
- Descripción de puestos,

Es el resultado de las actividades claves de DPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.<sup>4</sup>

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesioqrama debe contener las seis rúbricas siguientes:

- La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
- El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama y las responsabilidades del puesto.

<sup>3</sup> Tomado del sitio de Internet [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm)

<sup>4</sup> Componentes esenciales del DPT

- Las relaciones: en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
- Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere, como la complejidad del razonamiento requerido.
- Requerimientos para ocupar el puesto: Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
- Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
  - Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
- Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, este en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

De acuerdo con lo anterior en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación
- Dirección de trabajo.
- Objetivos
- Responsabilidades
- Relaciones con otros puestos
- Calificación técnica
- Nivel de escolaridad requerido
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Cualidades Físicas
- Sexo
- Características personalógicas necesarias.

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al micro y macro entorno laboral. Sobre este aspecto señala A. Cuesta: “Como tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, habría que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargos o perfil por competencia se mantengan consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en vertiente horizontal como vertical”

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de

todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente.

Se recomienda:

- Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse. Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.
- Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Teniendo en cuenta los estudios realizados es recomendable establecer un procedimiento para la descripción de puestos de trabajo y a partir de este elaborar el

modelo de profesiograma de cargos, que permita recoger toda la información necesaria acerca de las características y requisitos del candidato para ocupar el puesto de trabajo.

El procedimiento de descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y completa de la organización de todos los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de experto que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

## ANEXO 4. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTO<sup>5</sup>

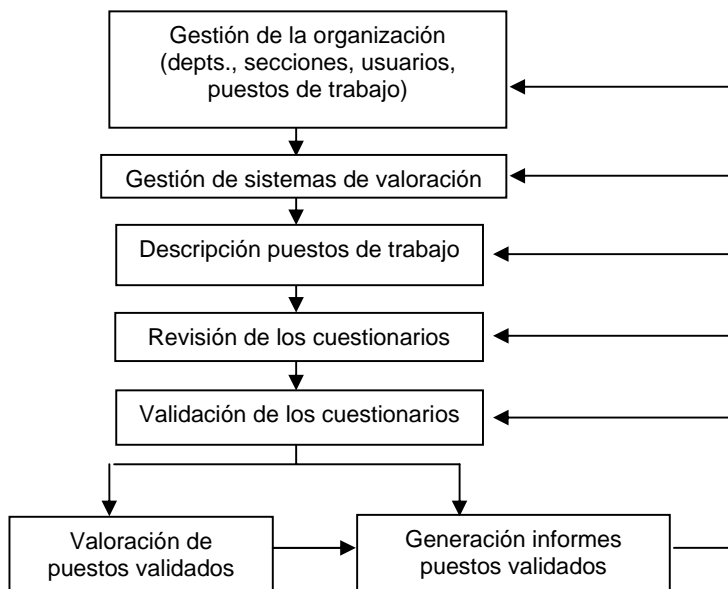


Figura A4-6. ESQUEMA PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.ioc.upc.es/ivis/main/proyectos/proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/proyectos/proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm)

El esquema anterior muestra las etapas que debería realizar una organización para valorar sus puestos de trabajo. Aunque es posible acceder a algunas opciones en cualquier momento, otras deben ejecutarse siguiendo un orden.

A continuación se especifica, para cada una de las etapas en qué consiste y qué acciones deben haberse realizado anteriormente.

Gestión de la Organización (Gestión de usuarios):

¿En qué consiste?

Consiste en gestionar la estructura de la organización (departamentos, secciones, puestos de trabajo y usuarios).

<sup>5</sup> Tomado del sitio de Internet [www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm).

**Departamentos:**

Un departamento viene caracterizado por un nombre. Se pueden dar de alta nuevos departamentos, modificarlos y darlos de baja; si se da de alta un nuevo departamento a continuación debe darse de alta, como mínimo, una sección asignada a éste (puede darse de alta una sección con el mismo nombre que el departamento); para dar de baja un departamento es necesario haber dado de baja a las secciones asignadas a él.

**Secciones:**

Una sección se caracteriza por un nombre y por el departamento al cual está asignada. Se pueden dar de alta nuevas secciones, modificarlas y darlas de baja; para dar de baja una sección es necesario haber dado de baja a los usuarios asignados a ella.

**Puestos:**

Un puesto de trabajo se caracteriza por un nombre y por el revisor (usuario dado de alta como revisor) asignado a él. Se pueden dar de alta nuevos puestos de trabajo, modificarlos y darlos de baja; para dar de baja un puesto de trabajo es necesario haber dado de baja a los usuarios asignados a él.

Una vez dado de alta un puesto de trabajo deberá también asignarse a un sistema de valoración de puestos (opción Gestión de sistemas de valoración) antes de poder hacer su descripción.

**Usuarios:**

Un usuario se caracteriza por: primer apellido, segundo apellido, nombre, sexo, nombre de usuario. Además, se recomienda especificar el departamento y sección a los que está asignado y el puesto de trabajo al que está asignado. Se pueden dar de alta nuevos usuarios, modificarlos y darlos de baja.

### **Asignar revisores a los puestos de trabajo:**

Permite modificar las asignaciones de revisores que se han realizado cuando se ha dado de alta el puesto de trabajo.

### **Consultar asignación de revisores:**

Se trata de una simple consulta (no permite realizar modificaciones) de las asignaciones de los revisores.

¿Qué acciones deben haberse realizado previamente?

Ninguna. Es aconsejable que la organización dé de alta toda la información acerca de departamentos, secciones, puestos y usuarios antes de pasar a las siguientes fases de la valoración de puestos.

### **Gestión de sistemas de valoración:**

¿En qué consiste?

Consiste en gestionar todos los aspectos relativos a los sistemas de valoración: diseñar nuevos sistemas de valoración, consultar los sistemas existentes, asignar puestos de trabajo a sistemas de valoración y consultar estas asignaciones.

Un sistema de valoración se caracteriza por:

- La puntuación máxima que los puestos pueden obtener con el sistema.
- Los grupos de factores considerados y los pesos asignados a cada uno de ellos (deben sumar 100).
- Para cada grupo de factores, los factores considerados y los pesos asignados a cada uno de ellos (deben sumar 100).
- Para cada factor, los subfactores considerados (en el caso de que dicho factor se divida en subfactores) y los pesos asignados a cada uno de ellos (deben sumar 100).



- Asignar puestos de trabajo a un sistema de valoración: Esta opción permite decidir con qué sistema se evaluará un determinado puesto de trabajo. Es indispensable para poder iniciar la descripción del puesto.

**Descripción del puesto:**

- ¿En qué consiste?

La descripción del puesto de trabajo, para cada ocupante del mismo, se materializa en un cuestionario con una serie de preguntas (directamente relacionadas con los factores o subfactores del sistema de valoración) y sus respuestas. Las preguntas tienen por objetivo recoger toda la información posible sobre el puesto de trabajo asignado al trabajador.

**Revisión:**

- ¿En qué consiste?

La revisión del puesto de trabajo se materializa en un cuestionario con una serie de preguntas (directamente relacionadas con los factores o subfactores del sistema de valoración) y las respuestas dadas por todos o algunos de los ocupantes asignados al puesto de trabajo y por el revisor asignado a dicho puesto.

El trabajador asignado al puesto de trabajo en calidad de revisor debe revisar las respuestas que los ocupantes del puesto han dado a las preguntas del cuestionario y añadir su propia respuesta. Una vez revisado el cuestionario, y mientras éste no sea validado, el revisor puede modificar sus respuestas tantas veces como estime oportuno.

- ¿Qué acciones deben haberse realizado previamente?

Para que se pueda realizar la revisión de la descripción de un puesto de trabajo es necesario que al puesto de trabajo se le haya asignado un revisor (Gestión de

usuarios) y que los ocupantes del puesto de trabajo hayan respondido a todas las preguntas del cuestionario (Descripción del puesto).

**Validación:**

¿En qué consiste?

La validación del puesto de trabajo se materializa en un cuestionario con una serie de preguntas (directamente relacionadas con los factores o subfactores del sistema de valoración) y las respuestas dadas por todos o algunos de los ocupantes asignados al puesto de trabajo, por el revisor asignado a dicho puesto y por la persona que realiza la validación de las respuestas. La validación consiste en comprobar, para cada pregunta del cuestionario, si la revisión se ha realizado correctamente; de no ser así, se deben realizar las modificaciones oportunas.

¿Qué acciones deben haberse realizado previamente?

Para que se pueda realizar la validación de la revisión es necesario que previamente se haya realizado la revisión de la descripción del puesto de trabajo (Revisión).

**Valoración:**

¿En qué consiste?

Se calculan los puntos correspondientes a cada puesto de trabajo evaluado (para un sistema de valoración concreto) y presenta los resultados en forma de tabla.

¿Qué acciones deben haberse realizado previamente?

Se debe haber realizado la validación de uno o más puestos de trabajo (Validación)

**Informes:**

¿En qué consiste?

Se generan los informes a partir de la información que se ha ido recogiendo a lo largo de todo el proceso de valoración de puestos de trabajo.

¿Qué acciones deben haberse realizado previamente?

Para poder generar los informes se debe haber realizado la validación de uno o más puestos de trabajo (Validación). De todas formas, dada la naturaleza de algunos informes, es recomendable haber finalizado la validación de todos los puestos de trabajo de la organización.

#### Ponderación de factores.

El sistema de pesos refleja la importancia que cada organización otorga a cada familia de factores, factor y subfactor. No existe un método que pueda considerarse plenamente científico u objetivo para determinar los pesos que deben otorgarse a cada factor; además, configuraciones que pueden considerarse adecuadas para unas organizaciones pueden no serlo para otras. Se debe tener presente que no existe una única configuración de pesos correcta y que, por otro lado, cada empresa u organización deberá adaptar la ponderación a sus propias características (sector o tipo de organización y puestos que se van a valorar).

Uno de los procedimientos más usuales para determinar los pesos asociados a los factores es el consenso en un comité o en un grupo de personas expertas. Mediante dicho procedimiento un grupo de personas expertas en valoración de puestos de trabajo y discriminación salarial ha definido la configuración de pesos del sistema que se reproduce a continuación:

Grupo	Peso (%)	Factor	Peso (%)
Condiciones de trabajo	11	Entorno	20
		Peligros	50
		Noches y fines de semana	10
		Horarios	10
		Viajes	10
Conocimientos y aptitudes	42	Conocimientos y comprensión	35
		Versatilidad	5
		Aptitudes físicas	14
		Aptitudes mentales	20
			→ continua

—> continuación			
		Aptitudes comunicativas	12
		Aptitudes en relaciones humanas	14
Esfuerzo	20	Esfuerzo físico	30
		Esfuerzo mental	40
		Esfuerzo visual	5
		Esfuerzo auditivo	5
		Esfuerzo emocional	20
Responsabilidad	27	Responsabilidad en cuanto a información y recursos materiales	25
		Responsabilidad de supervisión	20
		Responsabilidad del bienestar	30
		Responsabilidad para la planificación, organización y desarrollo	35

Tabla A4-1. CONFIGURACIÓN DE PESOS DE LOS FACTORES DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm)

Si se compara la anterior configuración con los sistemas usuales, se pueden observar algunas discrepancias significativas; en muchos casos ello es debido a la incorporación, de factores omitidos en la mayoría de los sistemas existentes. Así, por ejemplo, el esfuerzo tiene un peso superior al de otros sistemas porque en el grupo se ha incluido el esfuerzo emocional. Factores relacionados con las nuevas formas de organización del tiempo de trabajo (como la flexibilidad horaria) aumentan el peso otorgado al grupo de condiciones de trabajo. Las modificaciones en el sistema de pesos pueden afectar significativamente a los resultados de la valoración e incluso derivar en resultados discriminatorios. Algunos factores (por ejemplo, el esfuerzo físico o la responsabilidad sobre recursos materiales) suelen tener mayor presencia en puestos masculinizados; otros (como por ejemplo el esfuerzo emocional o la responsabilidad sobre el bienestar) son propios de puestos feminizados. No se debe otorgar un peso significativamente mayor a los factores típicamente masculinos que a los típicamente femeninos (a menos que ello esté justificado de manera objetiva), ya que el sistema resultante podría ser discriminatorio. Por ello, si se desea adaptar la configuración de pesos a las características de la empresa o de los puestos de trabajo, se deben tener presentes, como mínimo, las siguientes indicaciones:

- El peso otorgado al factor “esfuerzo físico” no debe ser significativamente mayor que el peso otorgado al factor “esfuerzo mental” o “esfuerzo emocional”.
- El peso otorgado al factor “responsabilidad en cuanto a información y recursos materiales” o “responsabilidad de supervisión” no debe ser significativamente mayor que el peso otorgado al factor “responsabilidad del bienestar”.

A continuación se incluyen, a modo de referencia, los pesos que otorgan algunos sistemas de valoración a sus factores.

University of Saskatchewan	
Factor	Peso (%)
Educación y experiencia	19
Actualización de conocimientos/aptitudes	5
Aptitudes en comunicación oral	7
Aptitudes en comunicación escrita	7
Formación del personal	9
Contactos / Servicio al cliente	9
Resolución de problemas	12
Consecuencias de las decisiones / Acciones	12
Esfuerzo visual	4
Esfuerzo visual	1.5
Destreza, coordinación	2.5
Concentración	4
Entorno de trabajo	8

Malaspina University College	
Factor	Peso (%)
Educación	10.88
Experiencia	10.88
Complejidad	12.08
Juicio	9.06
Esfuerzo físico	4.53
Esfuerzo mental y sensorial	5.29
Destreza manual	4.53
Responsabilidad	16.61
Contactos	10.88
Responsabilidad de supervisión (naturaleza del trabajo)	4.53
Responsabilidad de supervisión (alcance)	2.27
Condiciones de trabajo	8.46

Universidad de Minnesota Duluth	
Factor	Peso (%)
Aptitudes	15
Conocimientos	16
Consecuencias de errores	10
Impacto	10

Durham College of Applied Arts and Technology	
Factor	Peso (%)
Complejidad-Juicio (Toma de decisiones)	15
Contactos y relaciones de trabajo	12.5
Educación	15
Experiencia	12.5

→ continua

→ continuación			
Independencia	13	Iniciativa-Independencia	11
Esfuerzo físico	6.5	Impacto potencial de las decisiones	10
Esfuerzo mental	13	Carácter de la supervisión	10
Riesgos	6.5	Grado de control	6
Supervisión	10	Esfuerzo físico y sensorial	4
		Condiciones de trabajo	4

Tablas A4—2a4. SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm)

Sin entrar en un gran nivel de detalle, se puede realizar un estudio comparativo entre los sistemas de pesos anteriores y el estándar aquí propuesto. Para ello se han agrupado los factores en cuatro familias: condiciones de trabajo, conocimientos y aptitudes, esfuerzo y responsabilidad. Los resultados son los siguientes:

Grupo de factores	Sistema			
	A	B	C	D
Condiciones de trabajo	8	8.46	6.5	4
Conocimientos y aptitudes	61.5	58.31	44	70
Esfuerzo	9.5	9.82	19.5	-
Responsabilidad	21	23.41	30	26

Tabla A4-5. AGRUPAMIENTO DE FACTORES DE LOS SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm)

(A) University of Saskatchewan

(B) Malaspina University College

(C) Universidad de Minnesota Duluth

(D) Durham College of Applied Arts and Technology

Se debe tener en cuenta, si se comparan los pesos de los diferentes sistemas, que unos y otros no contienen los mismos factores ni el mismo número de factores. Además, algunos sistemas no incorporan factores relativos al esfuerzo, y ello incrementa el peso otorgado a los demás grupos de factores.

Otro hecho es que a veces, dependiendo de la definición que se hace de un factor, puede ser que pertenezca a dos grupos de factores distintos. Por ejemplo, dependiendo de cómo se haya definido un factor de “Dificultad del trabajo”, éste puede pertenecer a “Conocimientos y aptitudes” o a “Esfuerzo” (o, en parte, a los dos a la vez).

Al comparar los pesos atribuidos al sistema de valoración con los pesos de los demás sistemas, se observa que, en general, los pesos asignados en “Condiciones de trabajo” y al “Esfuerzo” son superiores y los otorgados a los “Conocimientos y aptitudes” y a la “Responsabilidad” son inferiores.

## ANEXO 5. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En Organización Química Ecológica se utiliza el siguiente sistema de evaluación del desempeño.<sup>6</sup>

### MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Nombre	_____
Puesto	_____
Clave	_____
Gerencia	_____
Subdirección	_____
Antigüedad	_____
Antigüedad en el puesto	_____
Puesto anterior	_____

#### Objetivo

Calificar la actuación del personal en un periodo de tiempo, con relación a las funciones, responsabilidades y objetivos asignados al titular del puesto, identificando áreas de oportunidad y estableciendo paralelamente las medidas necesarias para la ejecución óptima de dichas actividades.

El formato consta de tres secciones, las cuales están divididas de la siguiente manera:

1. Evaluación del desempeño
2. Criterios de calificación
3. Áreas de oportunidad y compromisos

#### Instrucciones.

1. Antes de contestar, lee cuidadosamente cada uno de los factores de evaluación.
2. Utiliza la tabla de criterios de calificación, para elegir la calificación que corresponda a cada factor en una escala de 6 a 10, de acuerdo al resultado observado.
3. Escribe la calificación obtenida por el peso correspondiente, para obtener la calificación ponderada.

---

<sup>6</sup> Sistema diseñado por la LP Ana Fabiola Rubín de Celis Celis.



4. Suma todas las calificaciones ponderadas, para obtener el total de la evaluación.
5. En los factores de menor calificación, identifica las áreas de oportunidad y anótalas en el cuadro correspondiente en la sección de “áreas de oportunidad y compromisos”.
6. Define junto con tu jefe, los compromisos adquiridos para mejorar el desempeño.
7. Llena el formato con tinta negra y letra de molde, revisando que todos los datos sean correctos.
8. La evaluación deberá llevar firma y nombre del evaluado y del evaluador.
9. Una vez entregada la evaluación al área de recursos humanos, no se aceptarán modificaciones.

Sección 1.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### FACTORES DE EVALUACIÓN.

Aspecto a evaluar	Calificación	Peso	calificación ponderada.
Resultados de trabajo			
1. Calidad		0.15	
2. Oportunidad		0.15	
Rentabilidad			
3. Eficiencia		0.15	
4. Productividad		0.05	
Desempeño operativo			
5. Actitud de servicio		0.15	
6. Conocimientos del puesto		0.10	
7. Disciplina		0.06	
Habilidades			
8. Disposición		0.06	
9. Iniciativa		0.06	
10. Trabajo en equipo		0.07	
Total		100	

## Sección 2.

### CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO

	1	2	3	4	5
1. CALIDAD. Grado de precisión, exactitud y presentación del trabajo	No presenta errores	Errores casi inconstantes	Regularmente no presenta errores	La mayoría de las veces presenta errores	Presenta errores de alta gravedad
2. OPORTUNIDAD. Grado en que se cumplen los tiempos establecidos	Termina el trabajo antes del tiempo establecido	El 100% de las veces entrega el trabajo a tiempo	Entre el 85% y el 99% de las veces entrega el trabajo a tiempo	Entre el 70% y el 84% de las veces entrega el trabajo a tiempo	El 69% de las veces entrega el trabajo a tiempo
3. EFICIENCIA. Cantidad de trabajo que realiza con relación al volumen requerido	Cumple con mas del trabajo asignado	Siempre cumple con el trabajo asignado	Regularmente cumple con el trabajo asignado	La mayoría de las veces cumple con el trabajo asignado	Nunca cumple con el trabajo asignado
4. PRODUCTIVIDAD. Grado en que utiliza racionalmente los recursos en la realización de su trabajo	Optimiza el uso de materiales y equipo asignado	Siempre utiliza solamente los materiales y equipo asignado	Regularmente utiliza solamente los materiales y equipo asignado	Algunas veces se excede en la utilización de los materiales y equipo asignado	Siempre se excede en la utilización de los materiales y equipo asignado
5. ACTITUD DE SERVICIO. Grado en que manifiesta buen trato, amabilidad y cortesía a compañeros, clientes y proveedores o autoridades	Se caracteriza por su excelente trato hacia los demás	Siempre manifiesta un buen trato hacia los demás	Regularmente manifiesta un trato cortés hacia los demás	Su trato es cortés solamente con algunas personas	Constantemente presenta un trato descortés
6. CONOCIMIENTOS DEL PUESTO. Grado en que cuenta con los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones	Cuenta con mas conocimientos que los requeridos para su puesto	Cuenta con los conocimientos necesarios para su puesto	Cuenta con el 80% de los conocimientos necesarios	Cuenta con el 70% de los conocimientos necesarios	Cuenta con el 60% de los conocimientos necesarios
7. DISCIPLINA. Grado en el que se cumplen las políticas establecidas y las reglas de conducta y presentación	Se distingue por promover el cumplimiento de normas y políticas	Siempre cumple con las normas y políticas	Regularmente cumple con las normas y políticas	Pocas veces cumple con las normas y políticas	Nunca cumple con las normas y políticas
8. DISPOSICIÓN. Grado en la que se manifiesta la voluntad de colaborar en el trabajo y con los demás	Colabora con tiempo y esfuerzo personal sin que se lo soliciten	Siempre esta dispuesto a colaborar con tiempo y esfuerzo personal cuando se lo solicitan	Regularmente esta dispuesto a colaborar con tiempo personal cuando se lo solicitan	Rara vez esta dispuesto a colaborar con tiempo personal cuando se lo solicitan	Nunca esta dispuesto a colaborar con tiempo y esfuerzo personal cuando se lo solicitan
9. INICIATIVA: Grado con el que se actúa espontáneamente para la solución de problemas o mejoras en el trabajo	Siempre resuelve problemas de forma autónoma e implanta mejoras	Frecuentemente resuelve problemas de forma autónoma e implanta mejoras	Algunas veces resuelve problemas de forma autónoma e implanta mejoras	No resuelve problemas de forma autónoma e implanta mejoras a solicitud	Los problemas los delega a otros y requiere de indicaciones precisas para cualquier cambio en el trabajo
10. TRABAJO EN EQUIPO: Grado con el que se contribuye al logro de los objetivos del grupo de trabajo	Promueve la ayuda entre los miembros del área a fin de cumplir con los objetivos del grupo	Siempre contribuye al cumplimiento de los objetivos del grupo a través del trabajo propio y le ayuda a los demás	Regularmente contribuye al cumplimiento de los objetivos del grupo a través del trabajo propio y le ayuda a los demás	Rara vez se preocupa por el cumplimiento de los objetivos del grupo y de la ayuda a los demás	Nunca se preocupa por el cumplimiento de los objetivos del grupo ni ayuda a los demás

Sección 3.

COMPROMISOS

	JEFE	EMPLEADO
<b>RESULTADOS DEL TRABAJO</b>		
1. CALIDAD		
2. OPORTUNIDAD		
<b>RENTABILIDAD</b>		
3. EFICIENCIA		
4. PRODUCTIVIDAD		
<b>DESEMPEÑO OPERATIVO</b>		
5. ACTITUD DE SERVICIO		
6. CONOCIMIENTOS DEL PUESTO		
7. DISCIPLINA		
<b>HABILIDADES</b>		
8. DISPOSICIÓN		
9. INICIATIVA		
10. TRABAJO EN EQUIPO		
FIRMA		
	JEFE	EMPLEADO
FECHA		

## NOTAS DE PIE DE PÁGINA, FIGURAS, TABLAS Y CUESTIONARIOS.

### Notas de pie de página

1. En lo subsiguiente se sustituirá la frase “descripción de puestos de trabajo” por sus siglas DPT.
2. MURDICK, Robert G., *Sistemas de Información Administrativa*, Prentice Hall, (2ª ed.), México 1988, pág.3.
3. FAYOL, H., *Administración Industrial General*, Editorial Argentina de Administración y Finanzas, Buenos Aires, Argentina, 1960, págs. 15-32.
4. REYES, Ponce Agustín, *Administración Moderna*, ED. Limusa, México, 1992, págs. 27-30.
5. Para el desarrollo de este punto de la investigación se utilizaron los sitios de Internet: [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm).  
[www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos/de-trabajo.shtml).  
[www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm).  
[www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm](http://www.monografias.com/trabajos7/andilandi.shtm).
6. Información obtenida del registro ante la SHyCP de la empresa Organización Química Ecológica.
7. Los cuestionarios se detallan durante la aplicación del sistema de DPT.
8. Mtro. Muñoz Aguilera, Gustavo Germán. ¡Ingreso e incorporación al trabajo! Proceso no tradicional. Laboral, N° 165. Grupo Gasca-SICCO, 2006. pp. 67-77.
- 9.. Mtro. Muñoz Aguilera, Gustavo Germán. ¡Ingreso e incorporación al trabajo! Proceso no tradicional. Laboral, N° 165. Grupo Gasca-SICCO, 2006. pp. 67-77.
10. Componentes esenciales del DPT.
11. Tomado del sitio de Internet [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm).
12. Tomado del sitio de Internet [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm)

13. Sistema diseñado por la LP Ana Fabiola Rubín de Celis Celis.

### **Figuras**

Figura II-1: LA FUNCIONALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CREACIÓN DEL AUTOR DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

Figura II-2: LA SIMULTANEIDAD Y UNIDAD DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CREACIÓN DEL AUTOR DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

Figura A1-3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ORGANIZACIÓN QUÍMICA ECOLÓGICA. CREACIÓN DEL AUTOR.

Figura A3-4. CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PROFESIOGRAMA. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET

[www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm)

Figura A4-5. ESQUEMA PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET

[www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto\\_5\\_isos/\(9\)ayuda.htm](http://www.ioc.upc.es/ivis/main/Proyectos/Proyecto_5_isos/(9)ayuda.htm)

### **Tablas**

Tabla A4-1. CONFIGURACIÓN DE PESOS DE LOS FACTORES DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/anadesdis.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/anadesdis.htm).

Tablas A4-2a4. SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS. TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm).

Tabla A4-5. AGRUPAMIENTO DE FACTORES DE LOS SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, TOMADO DEL SITIO DE INTERNET [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis,htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm)

(A) University of Saskatchewan

(B) Malaspina University College

(C) Universidad de Minnesota Duluth

(D) Durham College of Applied Arts and Technology

**Cuestionarios.**

C1. Cuestionarios para la situación de la DPT en la organización.

C2. Cuestionario para la identificación del conocimiento del puesto por el ocupante.

C3. Cuestionario para la entrevista para establecer funciones y actividades.

C4. Cuestionario de descripción del puesto de trabajo (DPT)

C5. Recopilación de la información por observación directa.

C6. Inventario de recursos humanos.

C7. Formato de información para el análisis del puesto.

## GLOSARIO

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.
- **Elemento:** es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** se tratan de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está

relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
- **Función:** capacidad de acción de un ser apropiada a la realización de una labor o trabajo.
- **Política:** la medida de acción que se toma para cumplir con un objetivo o requerimiento del propio trabajo, es flexible en un rango determinado.
- **Procedimiento:** método de ejecutar algunas cosas.
- **Puesto:** lugar ocupado por individuo en acto de servicio.
- **Comunicación:** trato, correspondencia entre otras personas. Es la habilidad de informar las actividades del trabajo o corresponder a otras.
- **Seguridad e Higiene:** son los procedimientos, técnicas y elementos que se aplican en los entornos de trabajo, para el reconocimiento, evaluación y control de los agentes nocivos que intervienen en los procesos y actividades de trabajo, con el objeto de establecer las medidas y acciones para la prevención de accidentes o enfermedades de trabajo, a fin de conservar la vida, salud e integridad física de los trabajadores, así como evitar cualquier posible deterioro al propio centro de trabajo.
- **Reglamento:** es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.
- **Trabajo:** desarrollo de un esfuerzo físico o intelectual en una determinada actividad.
- **Documento:** se dice de todo formato en donde se registran eventos cotidianos.