



*Universidad Nacional Autónoma
de México*

Facultad de Contaduría y Administración

**ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UN
LABORATORIO FARMACEUTICO A NIVEL OBRERO**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

*Migdalina Aquiahuatl Sosa
Cecilia Villalobos Jandette*

**Director de Seminario de Investigación :
Lic. Salvador Meljen Martínez**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

A QUIENES DEBO TODO , CON
CARIÑO Y ADMIRACION.

A MI TIA SARITA

POR SU CARIÑO Y APOYO EN LOS
MOMENTOS DIFICILES.

A MI ABUELITA LUPITA
POR SU TERNURA Y COMPRENSION.

A MIS HERMANAS
OFELIA Y GUADALUPE
POR SU MOTIVACION.

AL ING. FELIX BASS
POR SU CONFIANZA.

AL LABORATORIO FARMACEUTICO S.A.
POR LA OPORTUNIDAD QUE NOS BRIN-
DARON PARA LLEVAR A CABO ESTA IN
VESTIGACION.

AL LIC. SALVADOR MELJEN MARTINEZ.
POR SU DIRECCION Y ATINADOS CON--
SEJOS PARA LLEVAR A CABO ESTA IN-
VESTIGACION.

AL HONORABLE JURADO.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UN

LABORATORIO FARMACEUTICO A NIVEL

" O B R E R O "

INDICE GENERAL

	<u>PAGINA</u>
Introducción.....	1

C A P I T U L O I

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

1.1 Análisis de Puestos.....	5
A).- Antecedentes Históricos del Análisis de Puestos.....	5
B).- Importancia y Definición de la Descripción de Puestos de Trabajo.....	6
C).- Definición de Análisis de Puestos.....	9
D).- Funciones y Objetivos del Análisis de Puestos.....	11
E).- Necesidades del Análisis de Puestos.....	12
1.2 Valuación de Puesto.....	14
A).- Antecedentes Históricos de la Valuación de Puestos....	15
B).- Definición de la Valuación.....	16
C).- Funciones y Objetivos de la Valuación de Puestos.....	18
D).- Definición de los Factores.....	22
E).- Diferenciación de Niveles.....	23
F).- Necesidades de la Valuación de Puestos.....	23

C A P I T U L O I I

INVESTIGACION REALIZADA EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO.

A).- Ventajas de un Análisis y Valuación de Puestos-Externo	26
---	----

B).- El Licenciado en Administración independiente ante - los Funcionarios de la Empresa.....	26
2.1 Entrevista de Exploración Previa.....	27
2.2 Investigación y Estudio de las características del Labora- torio.....	27
2.3 Objetivo del Trabajo.....	28

C A P I T U L O I I I

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y OBJETIVO DEL TRABAJO.

3.1 Formación y Organización de la Empresa.....	31
A).- Evolución de la Empresa.....	31
B).- Aspecto Legal.....	32
1.- Obligaciones Jurídicas.....	32
2.- Obligaciones Fiscales.....	33
3.- Obligaciones Laborales.....	35
4.- Obligaciones de Previsión Social.....	36
5.- Obligaciones Sociales.....	39
C).- Organización Administrativa.....	42
3.2 Características del Laboratorio.....	47
A).- Organización.....	48
3.3. Objetivo del Trabajo.....	50
A).- Objetivo de la Empresa.....	50
B).- Objetivo Teórico.....	51
C).- Puestos a Analizar y Evaluar.....	51
D).- De forma de Presentación.....	52
E).- A quien se dirige el resultado.....	52

C A P I T U L O I V

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACEU-
TICA.

	<u>PAGINA</u>
A).- Planeación de Personal.....	54
B).- Tipo de Personal.....	55
C).- Administración de Personal.....	56
D).- Administración de Puestos.....	58

C A P I T U L O V

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

A).- Métodos de Valuación.....	62
B).- Método Utilizado.....	69
C).- Manual de Procedimientos para el Análisis de Valua--- ción de Puestos.....	69
1.- Investigación.....	70
2.- Establecimiento de Factores y Ponderación.....	73
3.- Criterio de los Factores.....	76
D).- Resultado Obtenido.....	79
1.- Análisis de Puestos.....	80
2.- Resultado Tabular de la Valuación del Departamen- to Productivo.....	128
3.- Resultado Sintético de Valuación Individual.....	133
4.- Presentación Gráfica de la Valuación.....	134

C A P I T U L O VI

CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones del Objetivo Teórico.....	135
6.2 Conclusión Objetivo Práctico.....	139

BIBLIOGRAFIA.

140

INTRODUCCION

Este trabajo se ha elaborado no con el objeto de descubrir una nueva técnica de Análisis y Valuación de Puestos contemporánea, sino como una aportación de los que intervenimos en esta investigación como una especialización de Licenciado en Administración, con el propósito de despertar en el pasante o estudiante una conciencia profesional de los problemas de las empresas modernas y de las necesidades que éstas tienen de verdaderos estudios en la materia y del interés de manejar de manera más adecuada los problemas y situaciones que se encuentren en su vida profesional.

La necesidad de llevar a cabo el estudio antes mencionado en nuestros días es debido a la complejidad que van adquiriendo las empresas, ya que los métodos empíricos han creado una incertidumbre con la cual no es posible que una organización alcance sus objetivos.

Es por eso que en nuestro modo de pensar hemos sentido que es importante utilizar esta técnica para actualizar y proyectar hacia el futuro el crecimiento de las empresas.

Por esta razón el presente estudio pretende hacer una investigación de -- los medios y procesos de que disponen las organizaciones para definir sus puestos.

Existen razones tanto económicas como sociales y legales, que justifican la implantación de un análisis y valuación de puestos a nivel obrero. Ya que por medio de este método se conocerá más ampliamente cada actividad que requiere dicho puesto.

Con el objeto de seguir todo el proceso de análisis y valuación de puestos este trabajo se divide en seis capítulos; en el primero se habla del análisis y valuación de puestos, sus objetivos y sus funciones (definiciones).

En el segundo capítulo trata sobre los tópicos de la investigación para llevar a cabo un análisis y valuación en la industria farmacéutica desde el punto de vista externo así como los procedimientos a seguir para la ob

tención de la información para llevar a cabo este tipo de trabajo.

En el tercer capítulo se describen las características de la empresa, el objetivo del trabajo, su formación y organización, así como las características del laboratorio y sus procesos de producción.

En el cuarto capítulo se habla de la importancia del análisis y valuación de puestos, de la planeación de personal, la administración de personal y la administración de puestos.

En el quinto capítulo es el que consideramos de mayor importancia ya que es el soporte de la tesis, pues en el se describe la metodología usada en el caso práctico.

El sexto capítulo son las conclusiones del trabajo, en ellas narramos que es la que se puede obtener de la aplicación del análisis y valuación de puestos de trabajo.

OBJETIVO EDUCACIONAL

Sin duda la mejor forma de pagar por los conocimientos adquiridos en las aulas, es devolviéndolos enriquecidos con nuestra propia experiencia. Sin embargo es justo reconocerlo, que nosotros no fuimos preparados para la labor docente, sino como Licenciados en Administración.

Conscientes de esta situación hemos tratado que con el siguiente trabajo obtengamos en el proceso de enseñanza-aprendizaje el siguiente objetivo educacional a nivel del área de conocimiento.

1.- Conocimiento.

El estudiante en la carrera de administración enunciará los principios fundamentales de lo que son las técnicas del Análisis y Valuación de Puestos mediante el estudio del primer capítulo.

2.- Comprensión.

El estudiante explicará la investigación previa para la aplicación de un sistema de Análisis y Valuación de Puestos por medio del estudio del segundo capítulo.

3.- Aplicación.

Como resultado de la investigación elaborará la información del conocimiento de la empresa de que se trate.

4.- Análisis.

Analizará toda la información, tanto de principios del Análisis y Valuación de Puestos como las características de la empresa para la fijación del objetivo del trabajo.

5.- Síntesis.

El alumno desarrollará un caso práctico sobre Análisis y Valuación de puestos de una empresa presentada en la forma más conveniente para la empresa.

6.- Evaluación.

El estudiante concluirá la aplicación y ventajas del Análisis y Valuación de Puestos.

Nos resulta placentero mostrar la inmensa gratitud a cuantos han aportado sus acertadas observaciones en el desarrollo de este trabajo, así como a quienes contribuyeron directa o indirectamente, en la formación profesional de los sustentantes de la Facultad de Contaduría y Administración, maestros y condiscípulos.

CAPITULO I

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CONTENIDO

1.1 ANALISIS DE PUESTOS

- A).- Antecedentes históricos del Análisis de Puestos.
- B).- Importancia y Definición de la Descripción de Puestos.
de trabajo.
- C).- Definición de Análisis de Puestos.
- D).- Funciones y Objetivos del Análisis de Puestos.
- E).- Necesidades del Análisis de Puestos.

1.2 VALUACION DE PUESTOS

- A).- Antecedentes históricos de la Valuación de Puestos.
- B).- Definición de la Valuación de Puestos.
- C).- Funciones y Objetivos de la Valuación de Puestos.
- D).- Definición de los Factores.
- E).- Diferenciación de Niveles.
- F).- Necesidades de la Valuación de Puestos.

CAPITULO I

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

1.1 ANALISIS DE PUESTOS

Hace solo algunos años, describir el trabajo que debía desempeñar el personal a cargo de la producción, era motivo de cierta controversia. Actualmente en casi todas las empresas bien administradas han elaborado algunas técnicas formales sobre el contenido de los trabajos en la producción. Estas herramientas han tenido aceptación al comprobarse su utilidad en el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, en la asignación de trabajo y sueldo, así como el entrenamiento y en muchas otras actividades subsidiarias.

La información relativa a puestos es el material básico empleado en las organizaciones industriales, comerciales y gubernamentales. Tanto en la iniciativa privada como en la pública para el desarrollo de programas que varían desde los tipos más generales de actividades como en el manejo de personal y su asignación, para labores específicas de cada uno de los puestos, así como el grado de autoridad y responsabilidad de las tareas encomendadas la naturaleza de la información requerida sobre los puestos varía en el tipo y enfoque según sus necesidades. Sin embargo la información debe ser precisa, sistemática y ordenada para obtener el uso final que pretenda darse sin omitir nada en lo relativo al puesto. Además debe presentarse en la forma más conveniente para el estudio y utilización. -- Las técnicas de obtención y presentación de esta investigación se conoce como el Análisis de Puestos.

A).- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Análisis de Puestos tal como se conoce, ahora es un término bastante reciente hace quince o veinte años no existía ningún campo de estudio de esa índole.

El vocablo se ha usado para describir los estudios de tiempos de F. W. TAYLOR, los estudios de movimientos de F. B. y C. M. GILBRETH y otros estudios semejantes que efectuaron algunos ingenieros industriales.

Taylor, padre de la "GERENCIA CIENTIFICA", recomendaba que un puesto se desmenuzara hasta sus operaciones más sencillas, con objeto de tomar el tiempo de estas operaciones y con la idea de acelerar a los trabajadores mediante simplificación de trabajo o incentivos de salarios.

Los Gilbreth desmenuzaron un empleo hasta los movimientos más insignificantes, los cuales se analizaron con objeto de ordenar los movimientos del obrero con mayor eficiencia y hallar el modo "Unico y Mejor" de efectuar un trabajo.

Casi todos los estudios emprendidos sobre un trabajo se ha llamado Análisis de Puestos. ¿Qué clase de Análisis de Puestos que consideramos aquí es más amplio en alcance que los estudios de Taylor o de los Gilbreth?

Se relaciona con las tareas que comprende el trabajo, la habilidad, aptitudes especiales y exigencias para la ejecución con éxito que distinguan los trabajos, descritos desde el punto de vista de las características del obrero.

B).- IMPORTANCIA Y DEFINICION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.

Para poder establecer lo que es un Análisis de Puestos, primeramente hay que explicar lo que es en sí las Descripciones de los Puestos.

Por lo tanto empezaremos a decir que:

Siempre se están colocando personas en un empleo o trabajo, esto quiere decir que se trata de una selección concretamente, se está prediciendo que dicha persona va a dar el resultado deseado de dicha actividad.

Sin embargo, sea cual fuere el motivo de lo que se está anticipando, sus predicciones serán más exactas cuando más detalladas, concreta o verídica sea la información de que se dispone para hacer su predicción sobre todo, necesita datos respecto a las características humanas que se requieren para obtener el éxito en el trabajo de que se trate y co

nocer cuales son los solicitantes que poseen dichas cualidades.

Los conocimientos que se requieren en los candidatos a un empleo determinado comprenden lo que se entiende por descripción de puesto.

En la clasificación del trabajo se ha utilizado sistemáticamente el control de los costos de salarios que sigue contribuyendo a la mejor satisfacción del empleado en materia de salarios y a mejores relaciones obrero-patronales, por lo tanto deben lograrse una descripción completa, exacta e impersonal del trabajo realizado por cada obrero.

La descripción tiene principalmente importancia para poder ayudar:

1).- Identificar el puesto definiéndolo y ubicándolo dentro del departamento a que pertenece con el título adecuado a éste.

2).- Establecer el nivel de dificultad del puesto y aptitudes que debe tener el trabajador.

Otra importancia de la descripción de puestos es que nos ayuda para que los trabajadores recuerden sus labores con detalle también proporciona una guía para mejorar su desempeño.

La importancia de las descripciones es básica para la elaboración de manuales de trabajo en los diferentes puestos de cada departamento, esta técnica precisamente tiende a obtener información verdadera con respecto a las actividades de los puestos en particular.

Principalmente, la empresa tratará de que todos los trabajos a efectuar sean esenciales que las actividades sean agrupadas en puestos en la forma más eficiente y económica, fijando por medio de las descripciones los estándares de trabajo para la mejor utilización de la fuerza humana en el trabajo.

Para poder explicar lo que es una Descripción de Puestos es necesario recurrir a transcribir las definiciones más importantes de algunos autores:

"Las declaraciones escritas que cubren los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo recibe comunmente el nombre de -- "Descripción de Puestos" (1)

"La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador recibe el nombre de "Descripción de Puestos" (2)

"Definimos la Descripción de Puestos como un producto del análisis de puestos que consiste en un reporte escrito sobre el contenido del puesto con base esencialmente de las funciones que comprende" (3)

"La Descripción de Puestos es la forma escrita en que se consignan las operaciones que deberán realizarse por cualquier trabajador que ocupe ese puesto" (4)

Al estudiar estas definiciones se puede observar que lo común en todas es que incluyen una explicación o una declaración escrita de las actividades del puesto (obligaciones y responsabilidades).

Estas obligaciones y responsabilidades de cada puesto deben estar determinadas por las necesidades de la organización.

Ya que se analizaron las diferentes definiciones de lo que son las descripciones de puestos se verá la importancia que tiene esta técnica para el Análisis de Puestos.

Como se explicó en párrafos anteriores, es sumamente importante obtener la mayor información para poder analizar un puesto, por lo tanto las descripciones tienen un papel importante en el análisis ya que se puede decir que la información que se obtiene de ésta es una base

-
- (1) Chruden y Sherman.- Administración de Personal - 3a. Ed. C.E.C.S.A.- Méx. 1967 - Pag. 106.
 - (2) Agustín Reyes P.- El Análisis de Puestos y las Posibilidades que ofrece su aplicación - Publicación Tecnológico de Monterrey - 1965 - México - Pag. 15
 - (3) Lic. Peiró.- El Análisis de Puestos y las Posibilidades que ofrece su aplicación - Publicación del Tecnológico de Monterrey - 1965 México - Pag. 15
 - (4) Rafael Hernández.- La Remuneración Racional de Trabajo - B.A.A.M.Méx. 1963 - Pag. 7

para el análisis y éste a su vez para la valuación de puestos.

C).- DEFINICION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Como se puede ver es muy difícil poder ubicar las funciones con exactitud en las descripciones de puestos, ya que aquí solamente se ve en una forma genérica las funciones que componen cada puesto.

Pero estas mismas nos sirven de base para explicar lo que es en sí el Análisis de Puestos, porque aquí se van a desglosar hasta lo más mínimo de cada operación que compone un puesto para poder ubicar éste mismo departamento dentro del que pertenece, nos ayuda a darle el nombre exacto y establecer las jerarquias dentro de la misma organización.

Por eso para poder dar un concepto de lo que es el Análisis de Puestos es necesario recurrir a mencionar las definiciones más importantes de algunos autores:

"Análisis de Puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realiza en el mismo los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe desempeñar la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra anclado" (1)

"El análisis de puestos es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto" (2)

"El análisis de puestos es una técnica que tiene como propósito de descubrir los hechos más importantes de un puestos, y con el fin de estimar su valor relativo, para ser usadas en varias operaciones en el campo de la dirección de personal" (3)

-
- (1) Administración de Recursos Humanos.- Fernando Arias G. Editorial Trillas - México - 1973 - Pag. 177
 - (2) Reyes Ponce Agustín.- Análisis de Puestos - 5a. Edic. Limusa y Wiley - México 1967 - Pag. 17
 - (3) Chruden y Sherman.- Administración de Personal - 3a. Edic. C.E.C.S.A.- México 1969 - Pag. 115

"El análisis de puestos son los métodos de estudio que va de lo compuesto a lo sencillo para lo cual se descomponen cada puesto en sus partes integrantes: Operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo" (4)

"Análisis de Puestos es lo que el trabajador hace en cada trabajo específico, así como las demandas (en términos de factores tales como: Habilidad, esfuerzo y responsabilidad)" (5)

"El Análisis de Puestos es la separación y ordenamiento preciso de los elementos que integran un puesto; las tareas que debe abarcar, los requisitos de que debe llenar quien lo desempeña, precisando su misión y obligaciones y autoridad" (6)

Al estudiar las definiciones anteriores, se puede notar que todas ellas hablan de la necesidad de investigar y reunir las actividades más importantes de un puesto y registrarlos en las descripciones y especificaciones.

Por lo tanto diremos:

"El Análisis de Puestos es una técnica o método que nos ayuda a descomponer un puesto hasta en su más mínima operación, con el objeto de obtener la mayor información posible que nos dará las ubicaciones exactas de este puesto en la organización, su principal función es obtener el mayor y el mejor rendimiento de la fuerza de trabajo"

En las definiciones transcritas anteriormente podemos notar que no se trata de colocar nada más por que sí una persona sin tomar en cuenta los requerimientos de ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las responsabilidades, las condiciones de trabajo y el esfuerzo variará en cada caso.

-
- (4) Rafael Hernández.- La Remuneración Racial del Trabajo - B.A.A.M. México - 1963 - Pag. 7
(5) Ortueta Lucas.- Valoración de tareas y Estructura de Salarios - Edic. LIMUSA Y WILEY MEXICO - 1971 Pag. 55
(6) Fertonani Marco.- Análisis y Valoración de Tareas.- Edic. Devesto - Bilbao - España.- 1973 Pag. 18

Por ello es importante investigar las actividades de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo -- con posibilidades de éxito.

D).- FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Las funciones del Análisis de Puestos, consiste en obtener y escribir los datos más importantes de los puestos para poder utilizarlos como:

- 1) Fuente de información para la dirección de personal.
- 2) Para formular proyectos o programas para el futuro.
- 3) Permite que se formulen los manuales de la organización.
- 4) También las guías de trabajo.
- 5) Ayuda a elaborar los presupuestos e inventarios de personal.
- 6) La base para lograrse la valuación y administración de sueldos y salarios.

Otra función del análisis es que permite obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de que se disponga, también lograr que se estandaricen los títulos de los puestos, conocer el comportamiento del trabajador con respecto a su puesto es otra función.

En sí la función del análisis de puestos es hacer que estos resultados sean lo más benéfico para la administración en general de la empresa.

Los objetivos del Análisis de Puestos van encaminados con el propósito de obtener el mejor candidato para determinado puesto que se solicite por cualquier departamento de la organización.

Lo cual implica que el departamento de recursos humanos deberá de tener en cuenta los siguientes objetivos que son los más importantes para un Análisis de Puestos:

- 1) Proporcionar los datos necesarios para determinar el valor relativo de los puestos (Valuación de Puestos)

2) Determinar los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado. (Calificación de Méritos)

3) Determinar los requisitos necesarios para llenar un puesto. (Selección y Colocación)

4) Proporcionar la información detallada sobre lo que el trabajador debe hacer al realizar su trabajo. (Capacitación)

5) Proporcionar los datos necesarios del puesto para aconsejar a los trabajadores. (Consejo Vocacional)

6) Señalar las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas, con objeto de que puedan tomarse las medidas correctivas necesarias. (Seguridad)

7) Proporcionar los datos sobre la operación y los procedimientos seguidos. (Manual de Operación y Procedimientos)

8) Proporcionar la información sobre las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, en cada una de las áreas de la operación. (Estructura de Organización y Mejores Relaciones entre el empleado y la Administración)

9) Aclaración de las líneas de autoridad y responsabilidad. (Eliminación de Funciones sobrepuestas)

10) Clasificar los puestos en directivos, administrativos, profesionales y de no supervisión, con objeto de determinar las excepciones a los requisitos legales sobre salario mínimo y tiempo extra. (Adaptarse a los Requisitos Legales)

Para que el Análisis de Puestos llene los objetivos anteriores, los datos proporcionados deben ser precisos.

Las personas responsables de reunir y revisar los datos necesitan prevenirse continuamente contra la omisión de hechos importantes, la conclusión de declaraciones imprecisas o la tendencia de cierto personal hacia exagerar la dificultad o importancia de sus puestos, con objeto de inflar su ego o su salario.

E).- NECESIDADES DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Existen razones muy importantes para establecer un Análisis de Puestos dentro del marco de la Organización.

Las cuales se fundan en necesidades de índole social, legal y de eficiencia.

I.- Necesidad Legal

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito, "El servicio o servicios -- que deban prestarse los que se determinaran con la mayor precisión posible. Por otro lado el Art. 47, fracción XI nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, el "Desobedecer el trabajador al patrón o sus representantes, sin causa justificada -- siempre que se trate del trabajo contratado". En tercer término el Art. 134 fracción IV marca como obligación de los trabajadores "Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, lugar y tiempo convenidos.

II.- Necesidad Social

El conocer las tareas, habilidades, conocimientos, experiencias e interés requeridos para desempeñar con éxito un puesto es un aspecto muy importante dentro de la administración de personal.

Por otro lado si se toma en cuenta que el hombre pasa -- la mayor parte del tiempo en el trabajo, se hace necesario reflexionar que durante este tiempo no puede renunciar a sus sentimientos, interés, etc. y que por lo tanto requiere que en el desempeño de sus labores realiza en -- forma adecuada sus potencialidades.

Si por el contrario esto le produce aburrimiento y monotonía se engrana dentro del ciclo productivo como un implemento más.

Es por ello muy importante determinar el contenido de -- cada puesto sus características y los requerimientos deseables de quien lo vaya a desempeñar, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo -- a realizar.

III.- Necesidad de Eficiencia

La eficiencia en el trabajo y la productividad son factores que siempre han ocupado un lugar preponderante en la administración -- de las empresas, es por ello que la especialización, la división del mismo

la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se busca afanosamente. Para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor -- productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos, que componen la organización.

1.2 VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos como técnica retributiva tiene su origen bastante lejano. Se sostiene con frecuencia que la alternativa consiste en -- valorar racionalmente las tareas, con procedimientos y métodos experimentales, válidos y uniformes o empíricamente, siguiendo opiniones, prejuicios e impresiones.

El problema retributivo se presenta en una doble perspectiva: Equidad Retributiva Absoluta (y en este sentido viene influenciado generalmente por elementos externos de la empresa, como desarrollo económico, mercado de trabajo) y Equidad Retributiva, derivada de la comparación de las -- retribuciones asignadas a las tareas en el interés de la empresa. El concepto fundamental es: Igualdad de Retribución e Igualdad de Tareas: Diferencia de retribución proporcionales a las diferencias del valor objetivo de las tareas. La Legislación, los Convenios Colectivos y la práctica retributiva atenúan más o menos profundamente, según los sectores, esto -- principios, a base de considerar los aspectos humanos y sociales, con retiros de vejez, asignaciones familiares, aumentos y por méritos, etc.

Pero la base para determinar el monto de la retribución está siempre fundamentalmente constituida por el valor de la tarea. Está generalmente admitida que las personas que desempeñan las mismas tareas y con el mismo rendimiento deben recibir la misma retribución. En realidad este principio que parece universalmente reconocido e Históricamente válido, encuentra -- aplicación limitada y sólo a nivel de empresa; pero es deber e interés de la empresa tratar de conservar una equidad retributiva para con todos sus empleados.

El progreso técnico y organizado ha llevado a una lenta pero constante superación de las tareas y de los sistemas retributivos tradicionales. El nivel cultural del personal obrero y la valuación hacia una contracción reglamentada han terminado de desarticular estos sistemas, por lo que --

aquello que se consideraba equitativo hace pocos años, es hoy enjuiciado diferente.

La retribución es, indudablemente, el primer elemento en las condiciones de trabajo y, por tal motivo, los niveles retributivos y las técnicas retributivas juegan un papel determinante en la contratación colectiva.

Cuando las empresas eran pequeñas, con pocas profesiones, era posible la tarea de establecer una jerarquía de salarios, distinguiendo los trabajos calificados al de los no calificados. En la industria moderna y en la casi totalidad de los contratos colectivos, se continua aplicando, tal principio, no obstante haber cambiado profundamente la situación técnica-organizativa.

Es tan estrecha la relación entre la técnica de análisis de puestos y la valuación de los mismos que muchos llegan a pensar que la primera es una simple fase de la segunda.

Desde hace años se viene considerando a la Técnica de Valuación de Puestos como el arma más eficaz para llegar a establecer una razonable estructura de compensación económica que para los que trabajan en cualquier tipo de organización es importante.

A).- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos tiene un origen en los estudios de tiempos y movimientos, desarrollados por primera vez por Frederick W. Taylor en 1881.

El análisis del trabajo hecho por Taylor consistió principalmente en enumerar los pasos para la producción de una unidad, y el tiempo necesario para realizar cada paso, el objetivo era determinar un tiempo base de producción.

Uno de los primeros estudios de las funciones de un puesto como ayuda en su clasificación y evaluación en puesto, es hecho en 1909 a 1910 por Griffenbangen.

Durante el período de la primera a la segunda guerra mundial se enfatiza un poco más la realización de estudios de tiempos y mo-

vimientos, ya que el mejoramiento de las técnicas de análisis de puestos y en el desarrollo de descripción y especificación de puestos mejores, toman mayor interés en los empresarios.

Sin embargo existe para información sobre la utilización -- del análisis de puestos con objeto de evaluar o estimar el valor del puesto en sí mismos.

En el período de la primera guerra mundial fue la época de atención real de los salarios equitativos. La dificultad para obtener empleados, la capacitación de grandes grupos de trabajadores y otros problemas derivados de las condiciones caóticas creadas por la primera guerra -- aumentaron el interés administrativo hacia un movimiento relativamente nuevo.

La administración de personal, la valuación de puestos para determinar salarios equitativos empezó a tener cierta atención y para 1926 se habían desarrollado cuatro métodos para la valuación de puestos. El primero fue clasificar sus puestos en el orden de su dificultad relativa o de su valor para la organización, el segundo fue el método de gradación o calificación, el tercero es la valuación de puntos y el último, el método de comparación de factores.

Con la creación de estas técnicas de medición de los puestos vino a ser conocida como VALUACION DE PUESTOS.

La segunda guerra mundial actuó como un estimulante en el empleo creciente de la valuación de puestos, el ímpetu dado a la valuación de puestos durante los años de guerra no cesó al terminar las hostilidades, una encuesta creciente encontró que la valuación de puestos está bien arraigada y que puede concluirse que sea un factor siempre presente en el desarrollo de mejores relaciones con el personal.

8).- DEFINICION DE VALUACION DE PUESTOS.

La valuación es la culminación del análisis de puestos, ya que por medio de esta se llega al objetivo de la investigación misma. Por esos motivos para poder dar un concepto de lo que es una valuación de puestos

tos es necesario mencionar las diferencias más importantes de algunos autores:

"Valuación de Puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un Análisis de los Trabajos para obtener descripciones de los puestos incluyendo la relación de las descripciones por medio de algún sistema de diseño para determinar el valor relativo de los puestos o grupo de puestos." (1)

"Valuación de Puestos es un método de valorar en forma comparativa las dificultades que se presentan en una tarea con respuesta a las que tienen otras actividades dentro de la misma organización.

Imponiendo dicho método definimos un procedimiento consecuente de establecer y mantener una jerarquía de tareas la cual permite adjudicar a cada una un pago justo y proporcional a su nivel de importancia." (2)

"Valuación de Puestos es el proceso operativo que permite determinar y atribuir, al terminar la fase de análisis, definiciones y especificaciones mediante aportaciones, procedimientos o instrumentos metodológicos, el valor relativo expresado de cada tarea, en relación con los demás puestos existentes." (3)

"Valuación de Puestos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios." (4)

-
- (1) Industrial Job Evaluation Systems U.S. Employment Service Occupational Analysis. Braneth Octubre 1947 Pag. 19
 - (2) F. Puy Hernández.- Análisis de Tareas - Editorial LIMUSA-UTELLEY - México - 1971 Pag. 108
 - (3) Marco Fertonani.- Análisis y Valoración de Tareas - Ediciones Deusto Pag. 191
 - (4) Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos - Editorial TRILLAS - México - 1973 - Pag. 203.

Formando un criterio más amplio según los diversos autores en sus conceptos se puede decir que:

"Valuación de Puestos es la técnica a través de la cual -- por métodos ya establecidos se hace un avalúo de cada uno de los requerimientos del Puesto que entra en estudio para poder determinar con bases firmes la remuneración adecuada para estos puestos.

C).- FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA VALUACION.

En la práctica la valuación es el punto de partida, en la relación con el personal, saber lo que le vamos a pedir, las dificultades que tiene, lo que realiza, lo que es útil y lo que es inútil en su actividad y las características más destacadas que debemos exigir al adjudicarnos una ocupación.

Basándonos en estos datos será como preparemos nuestros -- planes de selección, formación y promoción.

Para conseguir un clima estimulante en el ambiente laboral hay que partir de una situación justa, es decir analizar la influencia de una serie de factores para definir unas categorías y clasificaciones lo más adecuadas a las características de los que trabajan y el trabajo que realizan.

La necesidad de conocer las características de lo que hay que hacer y las particularidades y merecimientos de los que actúan, siempre dentro de una cierta objetividad, es lo que ha dado impulso recientemente a las tres técnicas conocidas por las denominaciones de Valuación de Tareas, estructura de salarios y calificación de méritos.

Ocupaciones consideradas como accesorios cobran, respectivamente, altas cotizaciones, Esfuerzos que hasta ahora pasan desapercibidos son reconocidos y compensados con las mejores remuneraciones.

Aunque aquí tratamos exclusivamente de la primera, que en cierto modo es básica lo cierto es que en la empresa, en su realidad y vida diaria se considera que sólo el buen acuerdo entre los resultados del conjunto reconocer y compensar que es lo que dá el trabajo máximos frutos.

Compensar con justo criterio de lo que se hace y no se hace, reconocer las posibilidades que tiene el individuo en su tarea y lo que en otras funciones puede aportar a la empresa, por último remunerar equitativamente no sólo por lo que dá, sino por su aptitud y por el significado que tiene para el conjunto, al considerarle colaborador.

Todo ello supone seguir la más acertada política para alcanzar, además de los objetivos del grupo planes de empresa, sección o departamento, los objetivos y aspiraciones individuales, los cuales en el concepto moderno de empresa, significaría lograr uno de sus principales fines. - Es por ello que la valuación tiene como función determinar en toda y cada una de las tareas un valor relativo que se mantenga permanente dentro de la empresa y que no difiere en su estimación de las condiciones generales que se conceden a la misma tarea en el mercado local y exterior. Dentro de esta idea general, distinguiremos:

Ordenación de Tareas que es el proceso que agrupa los distintos trabajos en niveles (de los cuales se hablará más adelante) según la importancia que se dá a los mismos, a sus exigencias de conocimientos básicos y habilidades.

Clasificación de Tareas. El proceso que reúne bajo títulos o denominaciones apropiadas, las diferentes tareas, que exigen bien las mismas habilidades o bien los mismos conocimientos.

Análisis de Tareas. El proceso que determina para todos y cada uno de los trabajos; sus deberes; responsabilidades y condiciones de trabajo; sus exigencias en cuanto a formación y habilidad.

Ahora bien para conocer cualquier tarea tenemos que distinguir tres partes:

La ocupación tiene que ser completa y exactamente identificada. Las Tareas que aparecen en la misma deberán ser del mismo modo, descritas con todo detalle y precisión; hay que indicar a continuación los medios que precisa quien realiza un trabajo que para llegar a tener un buen rendimiento dentro de la calidad prevista.

Para cumplir con estos propósitos de este tema se precisa - diferenciar los conceptos de ocupación, tarea y puesto de trabajo.

Una ocupación corresponde a la ejecución de diferentes tareas. En una misma fábrica puede haber muchas personas que tienen la misma ocupación (desarrollan la misma función) y que su trabajo, por consiguiente, se compone de similares tareas o unidades de trabajo que requieren de una persona que brinde un esfuerzo (Físico o Mental). Este esfuerzo se hace naturalmente con un propósito específico.

Puesto de Trabajo.- Se diferencia de ocupación en que éste se considera como una misión específicamente determinada.

Concluyendo podemos decir que la valuación tiene como función principal entre otras asignar una compensación equitativa a la ocupación que se está realizando para poder establecer un adecuado plan de Salarios en la Empresa.

La valuación de puestos tiene como objetivo determinar en todas y cada una de las tareas un valor relativo para establecer la jerarquía de los puestos y de ahí partir a los demás objetivos que según algunos autores son:

Los objetivos que señala el Profesor Agustín Reyes Ponce:

- 1.- La jerarquización apropiada de los puestos.
- 2.- La jerarquización de salarios.
- 3.- La estructura de salarios y el establecimiento de políticas.
- 4.- La posición de un nuevo trabajo.
- 5.- Base para la fijación de salarios absolutos.
- 6.- Bases para el establecimiento de salarios e incentivos.
- 7.- Ajuste de salarios permanentes.

E. Lanhan establece varios objetivos de la valuación.

- 1.- Proporcionar datos reales definitivos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- 2.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios.
- 3.- Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- 4.- Reducir quejas de rotación de personal.

F. Arias Galicia formula que el programa de valuación fija los siguientes objetivos:

- 1.- Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- 2.- Establecer bases para las negociaciones del sindicato.
- 3.- Estructurar la revisión periódica de salarios.
- 4.- Establecer principios y políticas que permitan un trato más objetivo al personal con referencia a este aspecto.
- 5.- Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- 6.- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así - la moral del trabajo del personal y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

A través de una somera revisión de los diferentes autores - que son eruditos en la materia se puede tener una visión amplia de los objetivos que una empresa trata de lograr al implantar un sistema de valuación de puestos.

Los principales objetivos que se trata de lograr en este estudio dentro de la rama industrial farmacéutica son:

- 1.- Obtener datos reales y precisos hasta donde sea posible para poder dar un valor relativo a los puestos que se van a valorar.
- 2.- Poder establecer una base que sea equitativa para la buena administración de salarios.
- 3.- Establecer la escala de salarios conforme a los resultados de dicha valuación.
- 4.- Poder llegar a la jerarquización correcta de los puestos.

Concluyendo.- Aún cuando la valuación de puestos ha sido desarrollado principalmente como ayuda para determinar el valor relativo de los puestos y para proporcionar una base para la administración de sueldos y salarios; su total utilidad no se limita sólo a la estructura de salarios es evidente que las organizaciones esperan servicios adicionales en otros aspectos de la operación, como son: Una base más sólida para la práctica administrativa y de personal en general, que es lo que posiblemente se obtenga cuando se sigan procedimientos más o menos adecuados.

D).- DEFINICION DE LOS FACTORES.

La idea básica de los sistemas de valoración de tareas con siste en admitir que existen ciertos factores comunes a todas las actividades, éstas como es lógico se presentan en grado variable, en cada una de ellas. La diferencia a semejanza entre los valores de los trabajos, dentro de un campo de actividad laboral, queda reflejada por la intensidad -- con que se exige la presencia de cada factor.

En efecto, una actividad laboral cualquiera abarca una serie de deberes y responsabilidades que definen el alcance de cada trabajo, siendo los requisitos exigidos por el mismo un reflejo de sus deberes y responsabilidades peculiares, que pueden expresarse con relación a los siguientes puntos:

- I).- Margen o alcance que limita la extensión del trabajo asignado.
- II).- Realización de ciertas operaciones.
- III).- Existencia de ciertas tolerancias o límites para la obtención de una salida aceptable.
- IV).- Necesidad de adopción de determinadas decisiones.
- V).- Responsabilidad sobre el empeño o conservación de un grupo especificado de máquinas, equipo e instalaciones.
- VI).- Realizar la actividad siguiendo cierta forma de análisis o planeamiento.
- VII).- Exigencia de un grado de esfuerzo físico.
- VIII).- Necesidades de un esfuerzo mental.
- IX).- Riesgo de accidentes.
- X).- Ambiente de trabajo.

Esta serie de puntos puede resumirse en cuatro características generales que agrupan los restantes.

GRUPO DE FACTORES.

- a).- Capacidades necesarias.
- b).- Esfuerzo.
- c).- Responsabilidades.

d).- Condiciones de trabajo.

E).- DIFERENCIACION DE NIVELES.

Si queremos clasificar por línea jerárquica, podemos fijarnos incluso en una sola cualidad que diferencia cada nivel.

1º.- Nivel que no precisa habilidad.

2º.- Nivel con habilidad.

3º.- Nivel interpretativo (encargado)

4º.- Nivel con iniciativa (Jefe de Taller o de Depto.)

5º.- Nivel ejecutivo (Ingeniero - Jefe)

6º.- Nivel administrativo (Directivo)

7º.- Nivel de divisiones (Asesores con experiencia)

Mientras que unos sistemas se basan en la clasificación o arreglo de tareas procediendo de los menos a los más clasificados, en la mayoría de los sistemas se usan puntos para poder adicionar los valores hallados en relación con los diversos factores.

F).- NECESIDADES DE LA VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos es una técnica necesaria de establecer en la empresa debido a las necesidades que ésta tiene y que se fundamentan en lo siguiente:

I.- Necesidad Legal.

Según el Art. 123 de la fracción XXVII inciso "B" establece como condición nula la relación de trabajo cuando se fije un "Salario que no sea remunerador según la Junta de Conciliación y Arbitraje". El Art. 86 de la Ley Federal de Trabajo rige que: "Para trabajo igual desempeñado en puestos y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Es por ello que con la técnica de valuación de puestos se elimina la subjetividad para lograr la equidad de salarios.

II.- Necesidad Social.

Uno de los problemas más graves que han tenido que afrontar

ter las organizaciones a través del tiempo, ha sido remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Dado que la mayoría de la población encuentra su medio de subsistencia mediante la prestación de servicios, - a través de contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justos resulta evidentemente de una gran trascendencia social.

III.- Necesidad Económica.

Siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario cuidar que este se realice para poder establecer en la economía el ciclo económico.

CAPITULO II

INVESTIGACION REALIZADA EN UN LABORATORIO

FARMACEUTICO

- A).- Ventajas de un Análisis y Valuación de puestos externo.
 - B).- El Licenciado en Administración independiente ante los Funcionarios de la Empresa.
-
- 2.1.- Entrevistas de exploración previa.
 - 2.2.- Investigación y estudio de las características del Laboratorio.
 - 2.3.- Objetivo del Trabajo.

CAPITULO II

INVESTIGACION REALIZADA EN UN LABORATORIO

FARMACEUTICO

El desarrollo de este estudio se llevó a cabo por Licenciados en Administración en el ejercicio de su profesión en calidad independiente como analistas y evaluadores de Puestos de Trabajo.

Los atributos especiales que debe tener el Licenciado en Administración - para realizar un trabajo en esta especialidad consideramos los siguientes:

- I.- Tener un buen juicio.
- II.- Tener un sólido carácter moral.
- III.- Una fuerte personalidad.
- IV.- Curiosidad e Inteligencia.
- V.- Imaginación e Iniciativa.
- VI.- Amplio conocimiento de los problemas humanos.
- VII.- Un sentido profesional de servicio.

A).- VENTAJAS DE UN ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EXTERNO.

El licenciado en administración en su función como analista externo, tiende a ser más objetivo en sus apreciaciones.

Ya que resulta ajeno a la organización donde se lleva a cabo el análisis y valuación de puestos de trabajo; además tiene otras experiencias que pueden ser aprovechables dentro de la investigación.

B).- EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION INDEPENDIENTE ANTE LOS FUN- CIONARIOS DE LA EMPRESA.

Para desarrollar un sistema de análisis y valuación de puestos de trabajo; el licenciado debe estar precedido de una serie de entre-vistas con los funcionarios de la Empresa; para conocerla con amplitud suficiente para ello lo hemos de dividir en tres fases:

- 1.- Entrevistas de exploración previa.
- 2.- Investigación y Estudio de las características del laboratorio.
- 3.- El objetivo del Estudio.

2.1 Las entrevistas de exploración previa se realizaron con altos dirigentes que en alguna forma están relacionados en la función administrativa para determinar de común acuerdo los problemas principales, su naturaleza e importancia.

Tienen la característica de ser breves por tratarse del intercambio preliminar de ideas, con los ejecutivos de la Dirección General.

Para tener la información detallada que requiere el Licenciado en Administración de la Constitución y Evolución de la Empresa, el aspecto legal y la Organización Administrativa para obtener un panorama general de la Empresa. El cual será tratado en el siguiente capítulo primera parte.

2.2 Investigación y estudio de las características del Laboratorio.

Los recursos que se utilizaron para llevar adelante sus investigaciones fueron los siguientes:

- 1.- Entrevista Informal.
- 2.- La observación directa de las áreas de producción.

1.- Entrevistas Informales.

Se llevó a cabo una entrevista informal con el Jefe del Departamento de Producción y los Jefes de las Areas de Vitaminas Inyectables, Grageas y Granulados, Tabletas, Cápsulas y por último de Líquidos y Sólidos, asimismo por lo que toca a los Jefes de Area de Acondicionamiento y Empaque, con el objeto de tener la siguiente información, su organización, sus procesos de producción y acondicionamiento y empaque de los productos.

2.- La observación directa de las áreas de producción.

observación como dice el Maestro Agustín Reyes Ponce es un hecho empírico de nuestra vida diaria, pero esencial en la investigación, ya sea oyendo o viéndolo.

La observación puede hacerse por medio de hechos, registros o experimentos.

Para el caso del estudio se hizo por medio de hechos, se - -

efectuó una visita a las áreas productivas del Departamento, observando el proceso productivo en los aspectos de los puestos de trabajo, los movimientos y tareas de los mismos, se tomaron notas breves de los datos que nos parecieron importantes, estas notas hacen referencia también a la distribución de actividades productivas.

En algunas ocasiones se llevó a cabo en forma simultánea la entrevista con el jefe de área y la observación del proceso productivo y los puestos de trabajo. Toda esta información es necesaria para llevar a cabo la implantación y desarrollo de un sistema de análisis y valuación de puestos, lo cual será tratado en el siguiente capítulo segunda parte.

2.3 El objetivo del estudio para establecer el fin del trabajo se hizo uso de la técnica llamada ENCUESTA y que consiste en recabar información de las personas conocedoras del área que se está investigando.

En este caso recurrimos a una herramienta de la encuesta -- que es la Entrevista Formal.

Se realizó una entrevista formal con el Gerente de la Gerencia Técnica y con el Jefe del Departamento Productivo.

La entrevista formal tuvo la característica de seguir un -- curso que de antemano fue fijado por medio de los siguientes puntos:

- 1.- ¿Cuál es el objetivo de la implantación y desarrollo de un sistema, análisis y valuación de puestos del Departamento de Producción?
- 2.- ¿Qué puestos se van a analizar y valorar?
- 3.- ¿Cómo se va a presentar el resultado de sistema de análisis y valuación de puestos?
- 4.- ¿A quién se tiene que presentar esta información?

Se analizó toda la información recogida de las entrevistas de exploración previa, de la investigación y estudio de las características del laboratorio, así como la del objetivo del estudio y se presentó el proyecto del sistema de análisis y valuación de puestos al Director General y en una junta de la cual intervinieron el Director General, el Subdirector,

el Gerente Técnico y el Jefe de Producción en la que se discutió y aprobó el proyecto con las modificaciones y buenas observaciones. Se procedió a la fijación del objetivo del estudio. El cual se hizo por escrito con copia al Director General, al Subdirector General, al Gerente Técnico y Jefe de Producción y esto es tratado en la tercera y última parte del siguiente capítulo.

COMENTARIOS.

La presente tesis está limitada al área productiva porque presentar un trabajo que abarque toda la empresa representaría un volumen bastante grande, ya que se tienen que desarrollar trabajos bastante laboriosos, ya que cada una de las divisiones de la empresa tiene diferentes características y por lo tanto cambiaría para cada una de las áreas de la empresa - los factores de análisis y los diferentes niveles, es difícil por no decir imposible, aplicar un sistema único para todos los puestos de una empresa y especialmente los trabajos de oficina no se pueden analizar y valorar sobre las mismas bases que los trabajos manuales, cuya secuela será un riesgo de deformaciones en la escala salarial y aumento de distinciones entre obreros y empleados, creando un clima social nocivo, es por esto una de las causas de la limitación del presente trabajo, así como de su volumen.

En la presente tesis no se hace mención especial a los honorarios -- que deba de cobrar el Licenciado de Administración en su calidad de independiente porque no es uno de los objetivos de este trabajo pero sí creemos que se debe de tomar en cuenta los siguientes puntos para el establecimiento de los ingresos que debe percibir el Licenciado en Administración.

- 1.- El prestigio de que es objeto el Despacho.
- 2.- Estimación del sueldo de las personas que tomaron parte del trabajo.
- 3.- Estimación del tiempo de realización del trabajo.
- 4.- El alcance del mismo.
- 5.- El cliente (magnitud de la empresa) de que se trate aunque - estos puntos no son limitativos pero si importantes para la fijación de los honorarios.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Y

OBJETIVO DEL TRABAJO.

CONTENIDO

3.1 Formación y Organización de la Empresa.

A).- Evolución de la Empresa.

B).- Aspecto Legal.

1.- Obligaciones Jurídicas.

2.- Obligaciones Fiscales.

3.- Obligaciones Laborales.

4.- Obligaciones de Previsión Social.

5.- Obligaciones Sociales.

C).- Organización Administrativa.

3.2 Características del Laboratorio.

A).- Organización.

3.3 Objetivo del Trabajo.

A).- Objetivo de la Empresa.

B).- Objetivo Teórico.

C).- Puesto a analizar y evaluar.

D).- Forma de Presentación.

E).- A quien se dirige el resultado.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Y

OBJETIVO DEL TRABAJO.

3.1 FORMACION Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Un grupo de médicos y químicos se reúnen acariciando la idea de formar una sociedad con el objeto de producir artículos farmacéuticos y aportando ideas y efectivo nace la EMPRESA FARMACEUTICA "X", S. A. Constituida bajo el Acta Constitutiva No. 636 otorgada en esta ciudad el día 25 de julio de 1955 ante el Sr. Notario No. 86 Lic. José Hernández, cuya duración es de 20 años y capital de \$ 25,000.00 (VEINTICINCO MIL PESOS, 00/100 -- M. N.)

Su actividad será la elaboración, acondicionamiento, importación, exportación, representación y compra-venta de toda clase de productos químicos y medicinales, artículos de tocador y domésticos.

La Escritura que se menciona anteriormente fue inscrita en el Registro Público de la Propiedad de esta Capital, bajo el Número 275 a fojas - 237 volumen 35 libro 39. de la Sección de Comercio.

Estando ésta ya constituida y en plena actividad este grupo de médicos y químicos decidieron vender esta empresa a un grupo que está formando un extranjero y dos mexicanos los cuales lograron que esta organización sea mayor tanto en capital como en producción.

Así transcurrió el tiempo y la empresa sufre otro cambio de dueños - o propietarios que son los actuales y que han hecho que dicha empresa logre sus objetivos, tanto económicos como sociales, ya que es una fuente de trabajo y progreso del País. Ha logrado un mayor mercado para la venta de nuevos productos farmacéuticos que han ayudado al progreso de la medicina.

A).- EVOLUCION DE LA EMPRESA.

La sociedad se constituyó con un capital inicial de - - - \$ 25,000.00 (VEINTICINCO MIL PESOS, 00/100 M. N.) el cual ha sufrido varios aumentos gracias a su desarrollo y la creciente necesidad de crear -

más campos de operaciones trayendo esto como consecuencia más fuentes de trabajo.

El primer aumento que sufrió fue de \$ 1'500,000.00 (UN - MILLON QUINIENTOS MIL PESOS, 00/100 M. N.) y prolongado la duración de la vida de la empresa a 99 años contado a partir de la fecha del 17 de marzo de 1955.

El segundo aumento que sufrió fue de \$ 4'500,000.00 (CUATRO MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS, 00/100 M. N.)

El tercer aumento fue de \$ 3'500,000.00 (TRES MILLONES - QUINIENTOS MIL PESOS, 00/100 M. N.) sumando un capital total de - - - - \$ 8'000,000.00 (OCHO MILLONES DE PESOS, 00/100 M. N.).

B).- ASPECTO LEGAL.

La empresa desde el punto de vista jurídico, fiscal y social está sujeta a Leyes, Códigos y Reglamentos que regulan su actividad desde el momento que ésta nace. Para ello hemos dividido las obligaciones en jurídicas, fiscales, labores y de previsión social y sociales.

1.- Obligaciones Jurídicas.

Estas a su vez se dividen en las siguientes Leyes y Códigos:

(1).- Ley General de Sociedades Mercantiles.

Esta Ley detallada en sus artículos las condiciones y pormenores de organización y constitución dado que la empresa - está constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima. Las características de esta sociedad con lo cual adquiere una estructura jurídica independiente a la de sus dueños.

Sociedad Anónima es una forma social que se conoce desde el siglo XVII, a través de este tipo de sociedad se realizaron las obras de colonización y explotación comercial a principio de ese siglo.

En la actualidad en México ésta forma de sociedad es la más importante de donde se encuentra invertida la mayor cantidad de capitales.

La sociedad anónima en los términos del Art. 78 de la Ley General de Sociedades Mercantiles la define como: "Aquella que

existe bajo la denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Requisitos de Constitución Especiales de la Sociedad Anónima.

Además de los requisitos especiales y formalidades generales del acto constitutivo social se exigen los siguientes requisitos para la constitución de una sociedad anónima.

1).- Cinco socios como mínimo suscribiendo cada uno de ellos una acción por lo menos.

2).- Un capital mínimo de \$ 25,000.00 suscrito.

3).- Que se exhiba en dinero en efectivo por lo menos el 20% del valor de las aportaciones en efectivo.

4).- Que la escritura constitutiva además de los elementos consignados en la Ley General de Sociedades Mercantiles contenga los datos especiales de la Sociedad Anónima según el Art. 91 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

(2).- Código de Comercio.

Este código reglamenta la actividad comercial -- que como personas morales son aplicables las disposiciones del mismo, que habla en el Art. 3 del título primero que dice: "Que se reputa en derechos los comerciantes, en su fracción II que dice: "Que las sociedades constituidas con arreglo a Sociedades Mercantiles están sujetas a: Obligaciones comunes a todas las que profesan el comercio, lo que señalo en su Art. 16 del Título II que dice: "Que todos los comerciantes por el hecho de serlo, están obligados a: La publicación por medio de la prensa, de la calidad mercantil con su circunstancias esenciales y en su oportunidad y en sus modificaciones que se adopten.

A la inscripción en el Registro Público de Comercio de los documentos cuyo tenor y autenticidad deben hacerse notorios.

A seguir un orden uniforme y riguroso de cuenta y razón. A la conservación de la correspondencia que tenga relación con su giro.

2.- Obligaciones Fiscales.

El precepto constitucional.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en la fracción IV de su Art. 31, que es obligación de -- los mexicanos contribuir para los gastos públicos de la federación, en el Estado y Municipio en que residan, de manera proporcional y equitativa que dispongan las Leyes respectivas.

Esta empresa por ser sujeto generador de tributos -- fiscales se tiene que sujetar a lo previsto en las siguientes leyes y códigos:

(1).- Ley del Impuesto sobre la Renta.

En el título II del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas capítulo I Art. 16 - Impuesto sobre la Renta establece que son objeto del que a este título se refiere; los ingresos en efectivo, en especie o en crédito que provengan de la realización de actividades comerciales e industriales, en su fracción II.

La extracción, conservación o transformación de materias primas de productos, la elaboración de satisfactores. Así como también la empresa está obligada a retener y enterar los impuestos, que la ley señala. En un gran número de casos la ley señala alcausante la obligación de retener impuestos o recabar recibos en estampillas. En los casos -- en que deba retenerse impuesto y señala un plazo específico para su entero.

(2) Ley del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

Los ingresos que grava la Ley sobre Impuestos -- Mercantiles son los que se derivan de operaciones mercantiles que se realizan en forma habitual.

La Ley conceptúa como ingresos gravables los -- que se obtenga: en su fracción I por enajenación de bienes.

(3) Ley de Impuestos Importación y Exportación, Aranceles de Importación y Exportación de la Secretaría de Industria y Comercio.

Si las actividades de la empresa recaen dentro de lo previsto por esta Ley. Está obligada a pagar al fisco los impuestos -- a que sea acreedora (cuando importa materias primas).

(4) Código Fiscal.

El Código Fiscal de la Federación es un ordenamiento de aplicación supletoria que sólo contiene las principales disposiciones de carácter fiscal de aplicación general en las relaciones tributarias entre el fisco y los particulares.

Es decir que debe atenderse a lo que dispone, sólo lamente cuando no existe una norma aplicable en la Ley Fiscal Especial como podría ser las Leyes del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles y del Timbre.

(5) Ley de Ingresos de la Federación.

Fundamento Legal.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el artículo 65 fracción II que el Congreso se reunirá en septiembre de cada año para examinar, discutir y aprobar el presupuesto del año fiscal siguiente; aprobar los impuestos necesarios para cubrirlos.

Impuesto sobre las erogaciones por remuneración de trabajo personal prestado bajo una dirección y dependencia de un patrón.

El impuesto por erogación del trabajo personal prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón grava a la tasa del 1% el importe de los pagos que efectúe por concepto de sueldos y salarios, este impuesto grava todos los conceptos que se adicionen al sueldo como primas, gratificaciones, horas extras, y otras; así como también grava los pagos sobre la base del sueldo mínimo.

3.- Obligaciones Laborales.

(1) Ley Federal del Trabajo.

Fundamento Legal.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consagra en su Art. 123 y señala que el Congreso de la Unión -- sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán.

a).- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general todo contrato de trabajo.

Fracción I.- La duración de la jornada de trabajo será de ocho horas. La empresa está obligada a celebrar el Contrato Colectivo de Trabajo así como las garantías individuales que establece la Ley.

Reparto de las Utilidades a su_s Trabajadores.

Precepto Constitucional.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consagra en su Art. 123 Apartado "A" fracción IX el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa a la que prestan sus servicios, esta disposición se encuentra regulada en la Ley Federal -- del Trabajo y en la resolución de la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 14 de octubre de 1974.

El monto de la participación de las utilidades es elequivalente al 8% de los ingresos gravables, conforme a lo que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Tienen derecho a participar en las utilidades de la empresa todos los trabajadores de planta con excepción del Gerente, Director o Administrador General. También participan los empleados eventuales cuando hayan trabajado más de 60 días durante el año.

4.- Obligaciones de Previsión Social.

(1) Ley del Seguro Social.

Precepto Constitucional.

En su Art. 123.fracción XXIX es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y en ella comprenderá Seguros de Invalidez, de Vejez y Cesantía, de Cesantía involuntaria del Trabajo, enfermedades, accidentes de trabajo, servicio de guardería y cualquier otra encaminada a la protección de los trabajadores y en otros sectores sociales, sus familiares.

La Ley vigente del Seguro Social define al Instituto Mexicano del Seguro Social, es un servicio público de carácter nacional. El patrón está obligado a inscribir al Instituto a todos sus trabajadores que se encuentran vinculados con una relación de trabajo en los términos que ésta ley señala, así como también retendrá y enterará los derechos de sus trabajadores, así como las cuotas respectivas que asigne a la empre

sa. Las cuotas son por riesgos profesionales, guarderías y la parte ali-
cuota que establece la Ley para los Patrones.

(2) Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vi-
vienda de los Trabajadores (INFONAVIT)

Precepto Constitucional.

El Artículo 123 Constitucional, Apartado "A", --
fracción XII de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos establece
que todas las empresas están obligadas a proporcionar a los trabajadores_
viviendas cómodas e higiénicas, esta obligación según lo señala el mismo_
Artículo se cumplirá mediante las aportaciones que hagan al Fondo Nacio--
nal de la Vivienda a fin de constituir depósito en favor de sus trabajado
res y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgarles cré-
ditos baratos y suficientes.

La Ley Federal establece que las aportaciones al
salario deberán ser del 5% sobre los salarios que pagan las empresas a --
partir del 2 de mayo de 1972, estas aportaciones tienen carácter fiscal.

(3) Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de -
los Trabajadores. (FONACOT)

Según la fracción I del Artículo 89 de la Consti-
tución de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en el Art. 103 y
103 Bis de la Ley Federal del Trabajo se decretó la creación de un Fidei-
comiso para las operaciones de fondo y fomento de garantía para el consu-
mo de los trabajadores.

Los fines de ésto son garantizar los créditos --
otorgados a los trabajadores para la adquisición de bienes de consumo du-
radero y para la adquisición de servicios.

(4) Código Sanitario.

De la Higiene Ocupacional.

Precepto Constitucional.

En su Artículo 123 fracción XV: Dice que el pa-
trón está obligado a observar de acuerdo con la naturaleza de su negocio,
los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de -
su establecimiento con el fin de prevenir accidentes, en el uso de la ma-
quinaria, instrumentos y materiales de trabajo, así como de organizar, de

tal manera que éste, resulte de la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores.

Las leyes contendrán al efecto, las sanciones -- pertinentes para cada caso. La Ley que rige estas obligaciones es el Código Sanitario, que contiene las disposiciones generales en el orden de interés público, así como social.

La autoridad sanitaria favorecerá y ejercerá la -- acción educativa de control, de vigilancia o de protección de la salud de las personas que realizan un trabajo material, intelectual o de ambos géneros, independientemente de que exista relación de trabajo.

La Secretaría de Salubridad y Asistencia podrá -- dictar las normas técnicas y expedir las instrucciones que estime necesarias, tendiente a mejorar las condiciones higiénicas relacionadas con las actividades de trabajo, así como también determinará los requisitos que -- deben satisfacerse para el uso y manejo de sustancias, maquinaria, equipos y aparatos, que pueden afectar la salud de las personas en toda clase de trabajo y prohibirá el uso de ellas, así como su manejo cuando presenten un gran peligro para la salud de los trabajadores.

Los locales y actividades de trabajo son los establecimientos y sus instalaciones, dependencias y anexos, así como; los procesos, que se efectuen en ellos ya sean de producción, transformación, almacenamiento, distribución de bienes o prestación de servicios.

Los locales de trabajo, requieren autorización -- sanitaria para ubicarse y funcionar y se clasifican para los efectos sanitarios en: Inofensivos, molestos y peligrosos.

Se consideran inofensivos, aquellos que no causan ni pueden causar daños o molestias a la vida, la salud o el bienestar de las personas que en ellos trabajan. Se consideran molestos, lo que por su ubicación, su materia prima, sus productos, sus desechos, su maquinaria o equipo, sus procesos y ruidos por contaminar el medio ambiente o por otras causas perjudican a los trabajadores.

Se consideran peligrosos, aquellos que por sus -- instalaciones o funcionamiento dañen o puedan dañar a la salud o el bienestar de los trabajadores.

Para que puedan ubicarse y funcionar esta clase de locales que deben adoptar las medidas que la autoridad sanitaria señala

le.

5.- Obligaciones Sociales.

(1) Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo ha incrementado y previsto una obligación que cubra las necesidades del trabajador, en los aspectos ambientales, sociales, culturales y familiares, según el Art. 132 - fracción XXV establece que se contribuya a las actividades culturales y deportivas entre los trabajadores y que se les proporcione las útiles y uniformes necesarios para dichas actividades.

(2) Ley de las Cámaras de Comercio.

La Empresa tiene la obligación de inscribirse a la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

Las Cámaras de Industria, en especial desempeñan un papel de vital importancia dentro del marco social y económico en que vivimos.

En efecto el Art. 7 de la Ley de las Cámaras de Comercio y la Industria señala que tales organismos son instituciones públicas autónomas con personalidad jurídica propia constituida para fines de interés general de la industria de su jurisdicción para fomentar el desarrollo social y económico del país y en especial para las Cámaras Nacionales Consultivas.

La Comisión Nacional Consultiva para el desarrollo de la Industria Farmacéutica, fue creada por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 8 de octubre de 1975, siendo entre sus principales objetivos; recabar información disponible y realizar las investigaciones necesarias para conocer el estado que guarda la industria farmacéutica, promover la producción de materiales y materias primas, buscar la tecnología adecuada y una mayor integración nacional; y en general todas aquellas medidas y planes que de alguna manera contribuyen al desarrollo de éstas y fortaleciendo a la Industria Farmacéutica.

(3) Código Sanitario.

Del control para la fabricación de medicamentos.-
Precepto Constitucional (Facultades del Congreso)

En el Artículo 73 Constitucional fracción XVI podrá dictar las leyes sobre

la Salubridad General de la República, en los párrafos primero y tercero en el que se menciona el Consejo de Salubridad General; dependerá directamente del Presidente de la República y las disposiciones que la autoridad sanitaria emita será ejecutiva y sus disposiciones serán obedecidas por las autoridades administrativas del País. En el capítulo I del Código Sanitario dice que a la Secretaría de Salubridad y Asistencia compete el control sanitario de los medicamentos.

Los establecimientos destinados al proceso de los productos o alguna o algunas de las operaciones que los integran, requieren de licencia sanitaria expedida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Los productos a que se refiere este título para su venta o suministro del público, deben contar con el registro respectivo, expedido por la Secretaría de Salubridad y Asistencia, en los términos de este Código. Dicha Secretaría determinará en forma general, los tipos de establecimientos dedicados al proceso de productos y sus materias primas, que deberán contar con laboratorios para su control.

En los lugares donde se procesan los productos no deberá existir, maquinaria, útiles o sustancias de otros objetos que a juicio de la S.S.A. puedan servir para adulterar, alterar o causar su contaminación.

Cuando los productos deban expenderse empacados o envasados llevarán etiquetas y los productos de importación, además contra etiquetas con leyendas claramente legibles y redactadas en español.

La naturaleza del producto, la fórmula de composición, calidad, nombre, denominación, générica, etiqueta y contra-etiqueta, deberán corresponder a las especificaciones autorizadas en su registro por la S.S.A. y no podrán modificarse sin la previa autorización de ésta.

La propaganda y publicidad de los productos a que se refiere este título, deberán ser autorizados por la Secretaría de Salubridad y Asistencia a fin de evitar que se engañe al público, sobre la calidad, origen, pureza y conservación, propiedades de su empleo o se induzca a prácticas que dañen la salud. Para efectos de este Código se entiende por medicamentos toda sustancia o material empleado con fines de diagnóstico, preventivo, o terapéutico.

Los medicamentos se clasifican en:

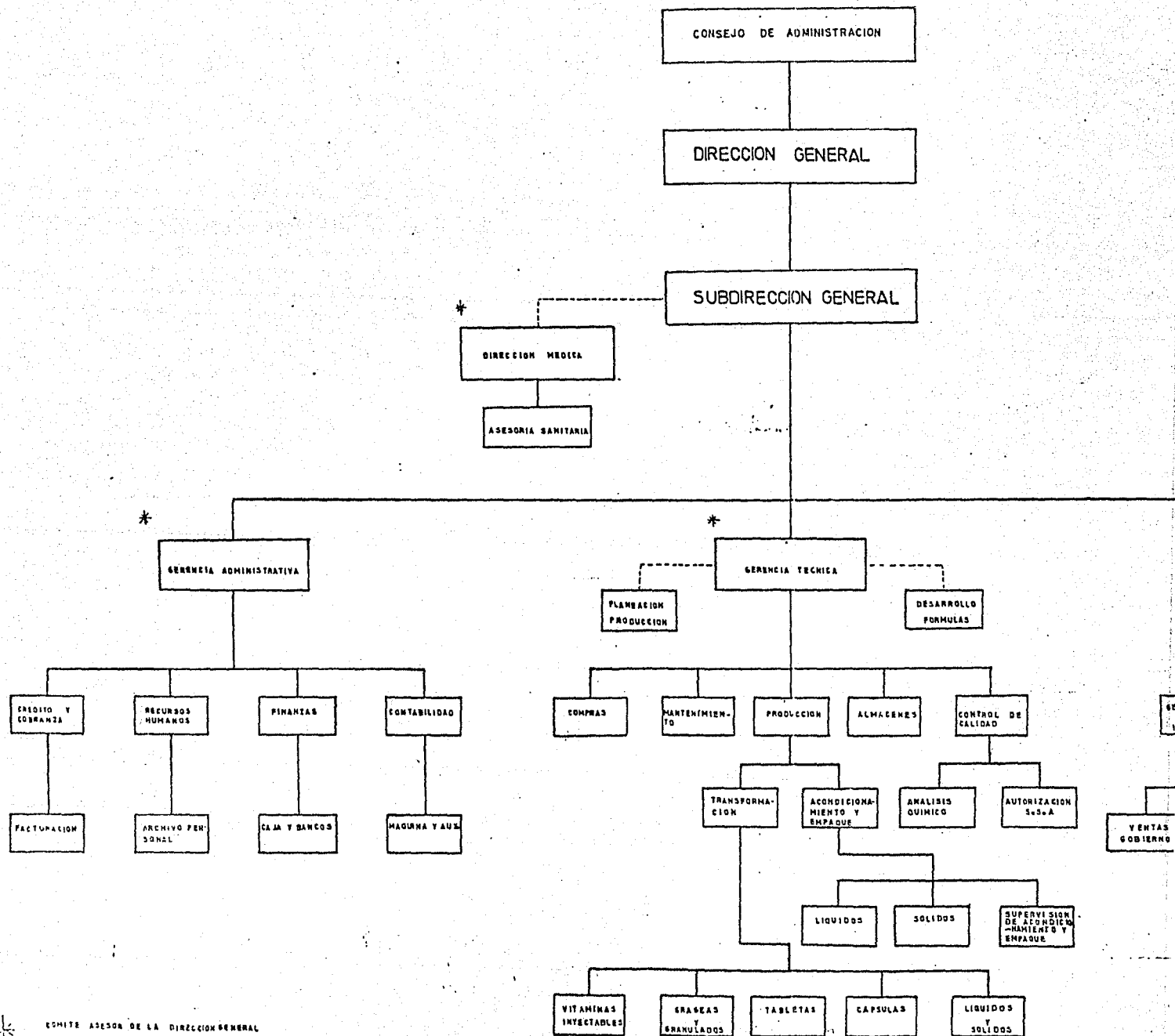
I.- Magistrales.- Cuando sean preparados por prescripción médica.

II.- Oficiales.- Cuando su preparación se realice en la farmacia, de acuerdo a las reglas de farmacopea.

III.- Especialidades farmacéuticas.- Cuando sean preparadas en laboratorios de la industria química-farmacéutica.

Las materias primas que intervengan en el proceso de los medicamentos, llenarán los requisitos que fije la Farmacopea de los Estados Unidos Mexicanos.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

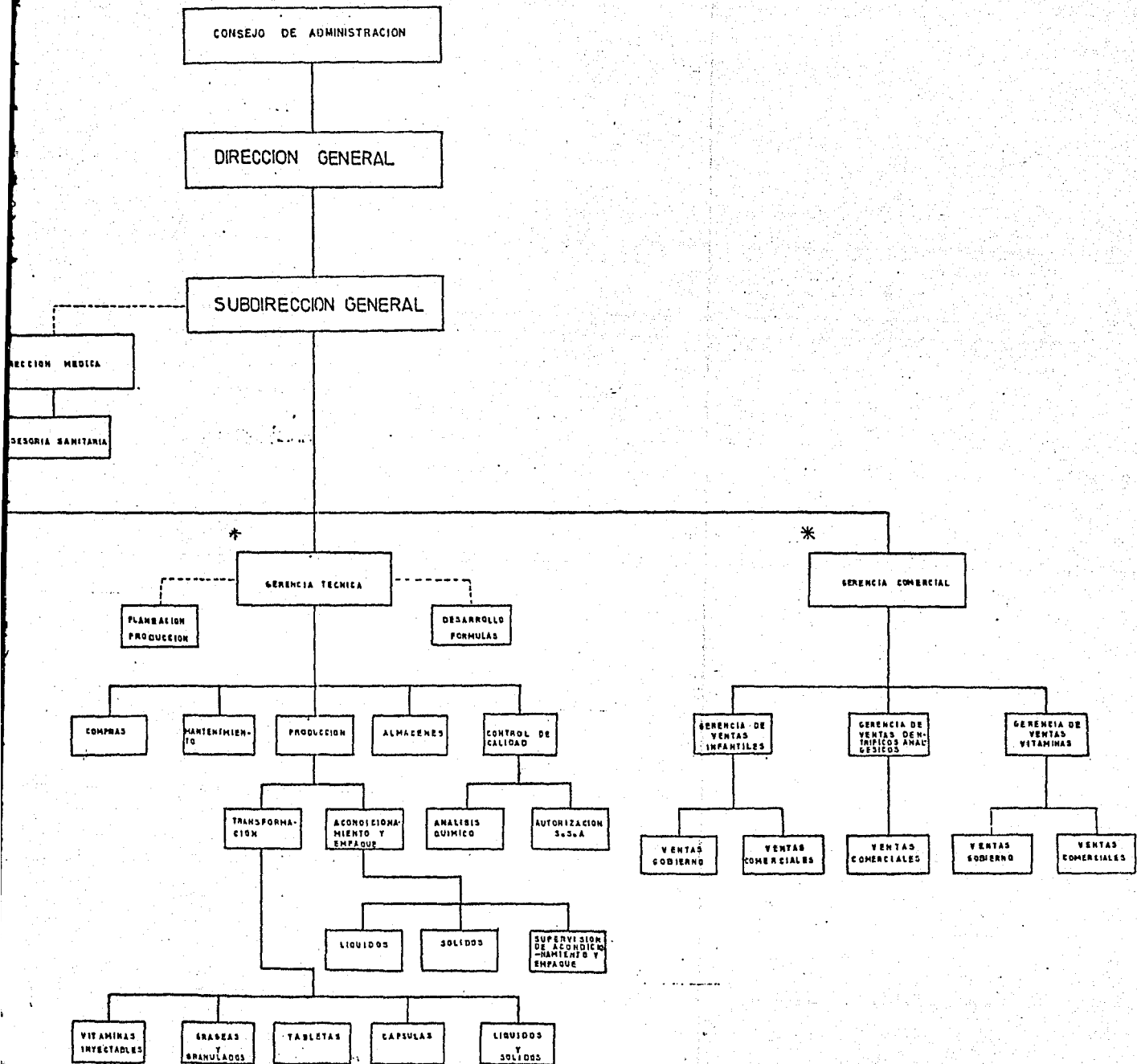


* COMITE ASESOR DE LA DIRECCION GENERAL

— LINEA DE AUTORIDAD DIRECTA

- - - LINEA DE AUTORIDAD DE STAFF

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA



C).- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

Dirección General.

Tiene bajo su responsabilidad hacer que se cumpla con los - objetivos de la empresa conforme a los programas que año con año aprueba - el Consejo de Administración para las diferentes áreas. De comercialización por lo que se refiere a las políticas, procedimientos y sistemas para lanzar un producto que cubra los requisitos de calidad, presentación y bajo - costo que junto con la buena coordinación del Departamento de Ventas pue-- dan cubrir las áreas del mercado y hacer frente a la nutrida competencia - además de la promoción y venta de nuevos productos.

Sub-Dirección General.

La función principal de la sub-dirección general consiste - en coordinar las actividades de línea (de autoridad) de la Compañía, ya -- que requiere de la participación de las labores que realizan las gerencias administrativas, Técnicas y Comerciales para la fijación de planes objeti- vos que conjuntamente llegan a obtener el éxito. Tiene un asesor en línea_ Staff que es la Dirección Médica.

Asesoría Sanitaria.

Asesoría Sanitaria tiene bajo su responsabilidad hacer ges- tiones ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública, autorizacio- nes, vigencias y caducidad de los productos, que se elaboren dentro de la_ Cía. A su vez la Dirección General tiene en línea directa un asesor que es la Asesoría Sanitaria.

Dirección Médica.

Tiene bajo su responsabilidad lo relacionado a las vigen--- cias de los productos, publicidad a los mismos. Tiene a su cargo el adies- tramiento de los visitadores médicos. Elabora la propaganda médica.

Gerencia Administrativa.

Coordina el presupuesto anual de la empresa, vigila que los planes directos dictados por el Director en materia de finanzas se cumplan. Así como también se lleven a cabo los cambios tanto administrativos como - contables y se informe a la Dirección de la desviación de las labores que_ se desarrollan en toda la empresa.

Además tiene como finalidad principal elaborar la informa--

ción financiera y administrativa que requieran las áreas tanto de la Dirección General, así como de la Sub-Dirección General y las Gerencias Técnica y Comercial sobre el curso de los objetivos alcanzados en un período determinado.

Para ello tiene varios departamentos auxiliares que están inmediatos.

Planeación de la Producción.

Elabora el plan de producción y el área de acondicionamiento en relación al programa de ventas y el ciclo productivo. El cual es enviado a la Gerencia Técnica para que tome las decisiones correspondientes y sea aprobada para ponerlo en marcha.

Este departamento está a nivel asesoría bajo el mando de la Gerencia Técnica.

Desarrollo Fórmulas.

La compañía tiene una línea de 80 productos en producción y cuando uno de ellos por alguna causa cae en la obsolescencia, esta área es la encargada de proyectar un nuevo producto.

Gerencia Técnica.

El Director Técnico recibe la información base para la manufactura de acuerdo con los planes de ventas.

Tiene línea de autoridad Staff a los departamentos que son la planeación de la producción y desarrollo de fórmulas que actúan como asesor de la gerencia.

El control de la Producción se define como el método o sistema implantado en un período de que regula el orden del movimiento de los elementos de un programa de fabricación en relación a cada uno de estos elementos.

Las funciones básicas del control de la producción son las siguientes:

- 1.- Expedir las Ordenes de Manufactura.
- 2.- Supervisar la Producción para determinar las operaciones necesarias.
- 3.- Determinar la materia prima requerida para los ordenes de manufactura.
- 4.- Determinar el stock de materiales y mantenerlo cons--

tante.

- 5.- Calcular el tiempo necesario de producción de un producto y a la vez planear el tiempo necesario para el total de la orden.
- 6.- Formular el plan de producción.
- 7.- Recibe reporte al terminar la producción y compararla con lo planeado.
- 8.- Ayudar a eliminar retraso en la producción.
- 9.- Controlar la producción terminada y su respectivo Stock.
- 10.- Formular la estimación de los materiales requeridos para el desarrollo de nuevos productos.

Gerencia Comercial.

Las funciones principales de la Gerencia Comercial son:

- a).- Investigaciones para determinar lo que se debe producir, elaborar, crear o empaquetar para la venta.
- b).- Tomar decisiones importantes, resultado de tales investigaciones.
- c).- Prueba de los productos y servicio.
- d).- Marcas de los productos y servicio.
- e).- Etiquetas que acompañan al producto.

Gerencia Administrativa.

La Gerencia Administrativa cuenta con cuatro departamentos que son:

- 1.- Crédito y Cobranzas.
- 2.- Recursos Humanos.
- 3.- Finanzas.
- 4.- Contabilidad.

1.- Crédito y Cobranzas.

La función principal de este departamento la constituyen las Ventas a Crédito, la cual se constituye por medio de la creación de cuentas por cobrar por medio de la facturación de la venta que se haya efectuado a crédito. Este se otorgará siempre y cuando el cliente asegure la recuperación de la misma venta.

2.- Recursos Humanos.

En este departamento se llevan a cabo las funciones de reclutamiento, selección y colocación del personal, así como el control de asistencia, pago de sueldos y salarios y todo lo referente al área.

3.- Departamento de Finanzas.

Coordinará el financiamiento de la empresa, el objetivo principal será de hacer llegar los fondos necesarios en las condiciones más favorables y la de sus metas, así como el control de caja y bancos.

4.- Departamento de Contabilidad.

Tiene como función principal el registrar metódica y sistemáticamente las operaciones de la empresa con la finalidad de estar en aptitudes de elaborar la información de la misma que muestre por una parte, la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado y por otra parte manejar íntegramente el aspecto fiscal.

Gerencia Técnica.

Coordina las actividades de sus departamentos que son:

- 1.- Control de calidad.
- 2.- Producción.
- 3.- Compras.
- 4.- Almacén.
- 5.- Mantenimiento.
- 6.- Empaque o acondicionamiento.

1.- Control de Calidad.

Es sumamente importante porque el departamento encargado de revisar la materia prima, así como de vigilar el material de acondicionamiento que esté bien adaptado conforme a las normas establecidas.

2.- Producción.

Es el departamento encargado de lograr la fabricación de los productos en óptima calidad y poder controlarlos.

3.- Compras.

Es el departamento que se encarga de surtir todo lo referente a materia prima, material de acondicionamiento, así como -

los artículos de oficina y material de papelería.

4.- Almacén.

Almacén de Materiales.- En esta área se encuentran almacenadas las materias primas y los materiales para cuando haya una requisición sea inmediatamente cubierta donde sea necesario.

Almacén de Productos Terminados.- En esta área se encuentran almacenados los productos terminados por lotes y grupos para cuando haya que surtir un pedido de acuerdo con las necesidades del mercado.

Gerencia Comercial.

Tiene bajo su responsabilidad en línea de autoridad las Gerencias de:

- 1.- Gerencia de Ventas Infantiles.
- 2.- Gerencia de Ventas Dentríficas.- Analgésicos.
- 3.- Gerencia de Ventas Vitaminas.

1.- Gerencia de Ventas Infantiles.

Se encarga de coordinar las ventas de los productos de esta línea, su área de mercado es el gobierno (I.M.S.S.) y (I.S.S.S.T.E.) y el área comercial.

2.- Gerencia de Ventas.- Dentríficas - Analgésicas.

Es el departamento responsable de hacer llegar el producto al cliente mayoritario del área comercial.

3.- Gerencia de Ventas - Vitaminas.

La línea de productos de este tipo tiene cliente-gobierno y cliente-comercial, su función del departamento lo es cubrir las necesidades del mercado dentro de estas áreas conforme a los pedidos que se requieren por dichos clientes.

3.2 CARACTERISTICAS DEL LABORATORIO.

El laboratorio de productos farmacéuticos es de tipo medio.

El proceso de elaboración generalmente presenta características y son las siguientes:

- 1.- Se producen medicamentos infantiles, analgésicos, dentríficos y vitaminas, con distintas presentaciones y dosificaciones tales como:

Jarabes, tabletas, grageas, granulados, ampolletas y pas--
tas.

2.- La elaboración se efectúa por lotes en forma descontinua y a medida que los productos son determinados por las ordenes de producción.

3.- Se consideran como productos semiterminados todos los medicamentos y dentríficos que se encuentran totalmente elaborados pero sin acondicionar.

Por lo anterior, se debe considerar, que todos los debidosmedicamentos y dentríficos se elaboran en dos procesos, que son los si---
siguientes:

I.- Las materias primas se transforman en productos medicinales y dentríficos a granel para cualquiera de sus presentaciones pasando al departamento de acondicionamiento y empaque.

II.- En el proceso de los productos semiterminados son acondicionados de acuerdo con las presentaciones requeridas de acuerdo a su venta, quedando totalmente listos para la misma, pasando de este proceso al almacén de productos terminados.

A).- ORGANIZACION.

Para los efectos de esta investigación. La organización del laboratorio para efectos de elaboración, empaque y término de los productos medicinales que ahí se elaboran se distribuyen las áreas del departamento productivo de la siguiente manera:

Elaboración.

- 1.- Vitaminas inyectables.
- 2.- Grageas y granulados.
- 3.- Tabletetas.
- 4.- Cápsulas.
- 5.- Líquidos y Sólidos.

Acondicionamiento o Empaques.

- 1.- Líquidos.
- 2.- Sólidos.
- 3.- Supervisión de acondicionamiento y empaques.

De acuerdo con la clasificación anterior los cinco pri

meros departamentos se encargan de la elaboración parcial de los productos correspondientes, es decir, sus funciones consisten únicamente en elaborar los productos hasta la etapa de semiterminados, o sea que les falta acondicionamiento y empaque para poderlos considerar como productos terminados. En los departamentos antes enumerados la transformación se lleva a cabo me diante las operaciones siguientes:

Departamento de Vitaminas Inyectables.

- 1.- Preparado de fórmulas.
- 2.- Preparado de Soluciones.
- 3.- Filtración y Control de Soluciones.
- 4.- Lavado y Esterilización de Secado de Ampolletas.
- 5.- Envase y Cierre de las Ampolletas.
- 6.- Revisión e Impresión (Análisis Químicos)

Departamento de Grazeas y Granulados.

- 1.- Preparado de Fórmulas.
- 2.- Mezcla de Ingredientes.
- 3.- Grazeado.
- 4.- Elaboración de granulados.
- 5.- Revisión y Envase (Análisis Químicos)

Departamento de Tabletas.

- 1.- Mezcla de Ingredientes.
- 2.- Troquelado y Revisión de Tabletas.
- 3.- Revisión y Envase. (Análisis Químicos)

Departamento de Cápsulas.

- 1.- Preparado de Fórmulas.
- 2.- Mezcla de Ingredientes.
- 3.- Lavado y Esterilización de Cápsulas.
- 4.- Envase y cierre de Cápsulas.
- 5.- Revisión (Análisis Químicos)

Departamento de Líquidos y Sólidos.

- 1.- Preparado de Fórmulas.
- 2.- Mezcla de Ingredientes, Soluciones y Polvo.
- 3.- Lavado y Esterilización de Envases.
- 4.- Envases y Revisión (Análisis Químicos)

El departamento de empaque es el encargado de darle la presentación autorizada a los productos elaborados por los departamentos anteriores o sea que las funciones consisten en acondicionar dichos productos en tal forma que queden listos para salir al mercado. En la inteligencia que cuando se habla de envase en los departamentos esto se refiere al envase que por naturaleza del producto lleva cada unidad.

Para el control de la producción en este tipo de laboratorios se tienen como base las ordenes de manufactura se utiliza el sistema de lotes o grupos.

3.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO.

En la empresa en que llevamos a cabo nuestra investigación nunca se ha hecho un estudio con respecto a la técnica de "Análisis y Valuación de Puestos", ya que no se creía necesaria, a través del tiempo y debido al crecimiento que ha sufrido ésta se vió la necesidad de implantar este método, para lograr así como una mejor administración de puestos y llevar a cabo éste mismo es llegar a obtener más utilidades tanto para la empresa como para el personal.

Es necesario hacer notar que los dirigentes de esta empresa han tratado de colocar al obrero según la necesidad de la empresa, sin tener en cuenta que para poder ubicar a un obrero hay que analizar una serie de factores que van a integrar ese puesto y obtener así mejores rendimientos.

A).- OBJETIVO DE LA EMPRESA.

El objetivo de la implantación y desarrollo de un análisis y valuación de puestos en la empresa farmacéutica X, S. A. es conocer cuales son las actividades que se realizan en el Departamento Productivo a fin de que la Dirección General y el Departamento de Recursos Humanos tengan la información necesaria para poder establecer un programa de desarrollo organizado, ya que el crecimiento de la empresa ha hecho difícil conocer las actividades del Departamento Productivo de la empresa y los requerimientos para la selección del personal adecuado ya que en la actualidad no se puede correr el riesgo de contratar al personal que no reúna los requisitos que exige la importancia de los puestos de trabajo del departamento, así como la valuación de los mismos, atendiendo más los

conceptos para establecer la línea jerárquica del departamento productivo.

B).- OBJETIVO TEORICO.

La idea que nos encaminó a llevar a cabo la implantación del Análisis y Valuación de Puestos fue el espíritu de controversia que existe en la mayoría de las Compañías al designar el individuo la realización de las tareas dentro de la misma, así como la determinación del valor relativo de los puestos. Desde los años de escuela la experiencia de este sistema quizá un poco trillado, pero no por ello deja de ser interesante ya que encierra un hecho completo para poder desarrollar una investigación; fue que la mayoría de las empresas no se tienen las herramientas adecuadas para poder adaptar al personal al puesto conforme a las actividades que debe desarrollar y poderles dar un valor estimativo y relativo a éstos.

C).- PUESTOS A ANALIZAR Y EVALUAR.

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>JEFE DEL DEPARTAMENTO</u>	<u>AYUDANTE</u>
Vitaminas e Inyectables.	Encargado del Departamento.	Ayudante Depto.
Grageas y -- Granulados.	Encargado del Departamento.	- . -
Tabletas	Encargado del Departamento.	Ayudante Depto.
Cápsulas	Encargado del Departamento.	Ayudante Depto.
Líquidos y Sólidos	Encargado del Departamento.	Ayudante Depto.

ACONDICIONAMIENTO Y EMPAQUE.

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>JEFE DEL DEPARTAMENTO</u>	<u>AYUDANTE</u>
Encargado de Acondicionamiento y empaque.	Sub-encargado de acondicionamiento y empaque.	Ayudante
Encelofanado	Encargado del Departamento.	Ayudante

D).- FORMA DE PRESENTACION.

(1) Se presentará el análisis de puestos en forma individual por cada puesto de trabajo.

(2) Se presentará en forma tabular, analítica la valuación de puestos de trabajo por el Departamento Productivo.

(3) Presentar en forma sintética el resultado de la valuación individual de los puestos valuados.

(4) Presentar en forma gráfica la valuación de puestos del Departamento de Producción.

E).- A QUIEN VA DIRIGIDO EL RESULTADO.

La información la va a recibir el Gerente Técnico, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y al Jefe del Departamento Productivo.

CAPITULO IV

4.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

CONTENIDO.

- A).- Planeación de Personal.
- B).- Tipo de Personal.
- C).- Administración de Personal.
- D).- Administración de Puestos.

CAPITULO IV

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

La industria farmacéutica es una rama especializada dentro de la actividad industrial. Las características propias de los productos que se elaboran, así como la maquinaria utilizada y el tipo de personal que intervienen en la creación de dichos productos (personal, bien preparado, obreros calificados, etc.) hacen que este tipo de industria se diferencie en parte de la industria en general.

De tal manera que la administración en las organizaciones es implantada de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. Existe un más estrecho control de calidad en comparación con otra clase de industria.

Los métodos de administración de los productos también requieren de una adecuación total de las necesidades de esta clase de organizaciones, etc.

Nótese entonces que la administración en general tiene que aplicarse de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Tenemos la imperiosa necesidad de establecer un método de control interno acorde a nuestras necesidades para poder lograr los objetivos de la organización; de este modo y en cualquier clase de empresa en general principalmente en la mediana se hace necesario el análisis y valuación de puestos.

A).- Planeación de Personal.

La planeación del personal es importante de una empresa, ya que de esto va a depender el buen funcionamiento de la misma.

Se necesita que en la empresa haya una amplia estructuración de las operaciones que ésta realiza, para que el departamento indicado asigne a cada persona el puesto y las funciones que este mismo requiere y que se tendrán que llevar a cabo.

Es muy difícil que una empresa u organización tengan a su personal en el puesto apropiado a sus aptitudes en la mayoría de las

empresas mexicanas el personal está mal ubicado dentro de las mismas organizaciones.

La investigación que se llevó a cabo en la industria farmacéutica es aún más complicada la planeación de personal, puesto que hay -- que tomar en cuenta la importancia y responsabilidad de cada puesto que interviene o entrega esta industria. Ya que se debe ver o aclarar a la persona cada función que se va a desempeñar para poder obtener un buen funcionamiento y no retrasar las demás actividades de la producción.

En la planeación de personal debe tener en cuenta la persona los siguientes factores para que nuestro personal colabore con nuestros objetivos o metas.

Se debe tener una amplia comunicación con los trabajadores - para que éstos conozcan cuales son sus funciones que tendrán que realizar sin interferir en las de los demás, debe tomarse en cuenta que tipo de carácter es el que tiene la persona para así saber donde rendirá más, se debe ver el medio ambiente que los va a rodear y el cual es el más adecuado para que el personal lleve a cabo sus labores cotidianas, etc.

B).- TIPO DE PERSONAL. -

Se hace hincapie de que este trabajo se está llevando a cabo a nivel obrero (en la función de producción) es por eso que no se toca el demás tipo de personal.

El Departamento de Producción debe estar dirigido por un Ingeniero Químico, conocedor de los procesos y formas de elaboración de -- los productos de la empresa.

Es necesario que tenga un amplio conocimiento de las máquinas puesto que debe estar enterado del rendimiento que desarrollan las mismas y su capacidad productiva para que pueda elaborar los planes de producción.

El tipo de personal obrero.

El obrero es la persona física que presta sus servicios sin ninguna especialidad o calificación de su trabajo que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en -- curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad.

Para poder determinar de modo más exacto del tipo de personal que se requiere para este tipo de empresa hacemos uso de la técnica del Análisis que nos permite la aplicación de un plan de reclutamiento de selección y colocación, racionalmente establecido sobre la base de las cualidades requeridas para cada puesto de trabajo.

La elección de los trabajadores, en lugar de efectuarse al azar o siguiendo métodos más o menos empíricos se harán científicamente.

Los responsables de la selección poseerán una lista -- completa de las condiciones requeridas por cada puesto de trabajo o función.

Efectuarán la selección de manera más eficiente de los candidatos que llenan las condiciones, que requiere el puesto, que sean capaces de realizar su tarea de manera satisfactoria.

Los puestos que integran el nivel productivo son:

SUPERVISOR.- Es la persona encargada de vigilar que la producción sea la adecuada conforme al plan de trabajo.

JEFE DE LINEA.- Suministra los requerimientos de materia prima y a la vez checa que no haya faltantes.

ENCARGADO.- Es la persona responsable del personal que tiene a su cargo la elaboración del producto.

AYUDANTE.- Es la persona que colabora con el encargado.

C).- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de personal nace con el hombre mismo. Los primeros clanes ya tenían necesidad de enseñar, de elegir miembros jerárquicos, de mantener principios de supervisión, claro está que la manera era sumamente primaria y que no había noción de que estas actividades pudieran formar parte algún día de un todo.

Pero la aparición de las mismas máquinas, de las fábricas iniciaron características distintas una nueva etapa: Por ese tiempo el administrador de personal era el mismo patrón y aún cuando delega esta materia lo hace el jefe de personal, ese hombre con un látigo en la mano.

Ya después de la primera guerra el administrador de --

personal o Jefe de Relaciones Industriales, desarrolló nuevas técnicas y escruta posibilidades distintas. Se hace popular el Análisis y Valuación de Puestos en Estados Unidos, se dan beneficios sociales y se firman - - acuerdos.

La segunda guerra mundial desarrolla nuevas posibilidades. La revolución comunista, convirtiendo a Rusia en gran potencia acelera el proceso. Los principios de gestión estadounidenses, evolucionando rápidamente son aceptados en el mundo entero.

Después de 1945 la administración de personal empieza a convertirse en algo más que una sombra. Se desarrolla velozmente con los países más adelantados.

La administración de personal significa, en su raíz, - la ayuda o cuidado de personas. Más exactamente del grupo de personas -- que se reúne para desarrollar una actividad determinada en conjunto.

La característica común de estas personas en su labor en relación de dependencia. Cuando un grupo de personas se reúnen simplemente para lograr un objetivo, podrán emplearse las técnicas de administración de personal, pero no se contará con esa ligazón primaria que es la necesidad de trabajar para vivir que une al grupo en relación de dependencia.

Administración de personal trata pues de las relaciones que se producen a raíz del trabajo en relación de dependencia con la cual estamos cerca de una definición de administración de personal.

Administración de Personal: Es la ciencia que trata - de las relaciones que se producen a raíz del trabajo en relación de dependencia.

La administración de Personal tiene su campo de aplicación, como ya se vió, en las empresas donde se interrelaciona un conjunto de personal en relación de dependencia, o sea donde las personas aceptan realizar una tarea a cambio de una remuneración dentro de una determinada circunstancia.

Este es el campo típico de la administración, que se desarrolla típicamente también en la industria y el comercio.

La administración de personal tiene relación con la - mayoría de las ciencias, tiene que ver mucho entre sí, para poder ubicar

su función objetiva.

La administración de personal, se relaciona con la única línea a través de las siguientes funciones:

ANALISIS DE PUESTOS.

SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

D).- ADMINISTRACION DE PUESTOS.

La administración de puestos es una área de la administración de personal que estudia las características y modalidades de los puestos.

En la industria farmacéutica que van a formar en sí la estructura de esta empresa.

Es importante mencionar que la administración de puestos es la base para poder determinar las funciones que van a integrar los puestos de esta empresa.

Por tanto se describirán los puestos que integran la misma haciendo énfasis en los niveles donde se aplica la investigación.

El establecimiento de los puestos de trabajo y que son:

DEPARTAMENTO: "LIQUIDOS Y SOLIDOS"

Aquí se encuentran doce puestos de ayudantes y cuatro encargados del departamento, ya que son varios productos los que se elaboran y como consecuencia son distintas actividades las que se realizan.

DEPARTAMENTO: "CAPSULAS"

En este departamento sólo hay un puesto de ayudante y otro del encargado de este Depto. Esto es porque son menos actividades las que se realizan y estas personas lo pueden hacer.

DEPARTAMENTO: "TABLETAS"

En este departamento también hay sólo dos puestos que son - el del ayudante y el encargado, ya que las funciones que realizan son muy pocas.

DEPARTAMENTO: " VITAMINAS E INYECTABLES "

En esta área sólo hay dos puestos que es el del ayudante y del encargado del mismo.

DEPARTAMENTO: "ENCELOFANADO"

En este departamento se ubican dos puestos que son el del encargado y el del ayudante.

DEPARTAMENTO: "ACONDICIONAMIENTO"

Aquí hay 15 puestos que se dividen en 13 ayudantes, un Sub-Jefe y el encargado del Departamento.

CAPITULO V

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

- A).- Métodos de Valuación.
- B).- Método Utilizado.
- C).- Manual de Procedimientos para el Análisis y Valuación de Puestos.
 - 1).- Investigación.
 - 2).- Establecimiento de Factores y Ponderación.
 - 3).- Criterio de los Factores.
 - 4).- Formulación de cuadros para determinar los niveles, grados y parámetros.
- D).- Resultado Obtenido.
 - 1).- Análisis de Puestos.
 - 2).- Tabular de la valuación del Depto. - Productivo.
 - 3).- Sintetico de la Valuación Individual.
 - 4).- Presentación gráfica de la Valuación.

CAPITULO V

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

La idea que nos llevó a la investigación del Análisis de Puestos es la complejidad que ha adquirido la industria en nuestro país, es de vital importancia lograr establecer la correcta organización que debe imperar en dichas empresas. Como se ha dicho en capítulos anteriores la importancia de nuestra investigación es llegar a detectar todas las anomalías -- que existen dentro del campo que es de nuestro interés como es la industria farmacéutica.

Se ha llevado a cabo una exhaustiva investigación dentro de la antes mencionada empresa, para poder ubicar todos los problemas que tienen dentro de la misma, con respecto al estudio que es de vital importancia para nuestros objetivos como es la técnica de Análisis y Valuación de Puestos de Trabajo.

Por la trascendencia de la investigación, debe contarse con el total apoyo de la dirección, señaladas las ventajas que pueden obtenerse de este y su carácter de inversión, más que el de gastos, así como sus alcances y limitaciones.

Esta investigación nos llevará a obtener los más óptimos resultados para el beneficio de la organización; es decir queremos lograr una mejor administración de recursos humanos que con los que cuentan.

Esta investigación no es casual, ya que el Análisis y Valuación de Puestos es el sistema que en primer plano debe aplicarse. En opinión de numerosos estudios que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puestos, el sistema básico con el que cuentan o debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

A partir de aquí se podrá continuar con otro tipo de estudio o estudios. Por ejemplo: Una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, etc.

El objetivo de nuestro estudio es lograr estructurar una comparación interna coherentes como base para que no surjan duplicidad de acti-

vidades.

1.- Motivo del Capítulo.- Incluir dentro del contexto general de la tesis un capítulo que considere la fase más importante del trabajo que - el Licenciado en Administración debe desarrollar en su intento de implantar un sistema de Análisis y Valuación de Puestos de Trabajo.

2.- Objetivo.- Presentar ordenadamente los factores que influyen en la creación de un sistema de Análisis y Valuación de Puestos de Trabajo_ adecuado a la industria farmacéutica en su función productiva a nivel -- obrero.

3.- Conclusión.- El licenciado en Administración que en el desarrollo de su vida profesional sea solicitado para implantar un sistema de - Análisis y Valuación de Puestos.

A).- MÉTODOS DE VALUACION.

En los países altamente industrializados y los que han alcanzado cierto nivel de desarrollo. Ha terminado el tiempo y en que el trabajo se consideraba como mercancía.

En nuestros tiempos lo que realmente se valora es la_ función mas no el trabajo. De ahí se deriva la importancia de la técnica de valoración de puestos, que permita apreciar más sistemáticamente el - valor del puesto de trabajo en función de las actitudes y de la experien_ cia que requiere; de las condiciones ambientales que le son apropiadas a los puestos, del nivel de responsabilidad y de los esfuerzos que necesi_ ta.

La búsqueda de un método equitativo y preciso de valo_ ración de puestos de trabajo es de importancia para la compañía.

El primer término se evitan ciertas tensiones deriva_ das del mal entendimiento entre el personal, ya que se tiene una mejor di_ visión de las jerarquías y así como también darle un mejor valor equita_ tivo de los puestos.

El mérito de los sistemas de valoración de tareas con_ siste en reducir hasta donde sea posible el empirismo al darle un valor_ de los puestos.

Nos hemos esforzado por exponer en forma somera el mecanismo de estas técnicas, aunque el método utilizado en nuestra investigación es el sistema de puntos, creímos necesario tratar de dar una breve explicación, por lo que se refiere al contenido del funcionamiento de los elementos de los métodos que existen.

En concreto al dar esta introducción al tópico que se está tratando se enumeran en primer término los procedimientos de cada método y posteriormente se desglosará paso a paso hasta llegar al resultado obtenido.

El ordenamiento jerárquico de los puestos recibe el nombre de valuación de puestos. Los métodos básicos empleados al aplicar un sistema de valuación de tareas son:

- 1.- Método por ordenación de rangos.
- 2.- Método de clasificación.
- 3.- Método de comparación de factores.
- 4.- Método de puntos.

Los dos primeros se refieren como métodos no cuantitativos y los dos últimos como métodos cuantitativos.

1.- METODO DE ORDENACION DE RANGOS.

Consiste en comparar, entre sí los puestos de la organización y ordenarlos entre sí jerárquicamente de acuerdo con su importancia, dificultad y valor que tenga la empresa.

El procedimiento es el siguiente:

Se inscribe sobre una cartulina el nombre de cada puesto seguido de una breve descripción del mismo, de manera que cada valorador disponga de un juego completo de cartulinas correspondientes a todos los puestos a clasificar.

El trabajo consiste entonces en colocar estas fichas por orden, de importancia, yendo encima la ficha correspondiente al puesto más elevado, según sea el criterio del clasificador, y la referente al puesto más simple debajo de todos.

Ventaja del Método.

Este método es más fácil de comprender, algunos han considerado lo más exacto que el método de clasificación, ya que los puestos se jerarquizan y no se colocan por niveles.

Desventajas del Método.

En este método es necesario presentar el cuadro de referencias jerárquicas, requeridas que los encargados de esta tarea conozcan todos los puestos de la empresa.

2.- EL METODO DE CLASIFICACION.

Consiste en que dentro de cualquier nivel dado, hay diferencia para la posición relativa; de los puestos de acuerdo a los deberes, responsabilidades, experiencia y destreza necesarios para su desarrollo.

Ventajas del Método.

Este método es comprensible y no implica graves problemas para llevarlo a la práctica. Sus resultados son satisfactorios.

Desventajas del Método.

Toma los puestos en conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran. Representa sólo un promedio de apreciaciones subjetivas, que no tienen en cuenta ningún elemento técnico.

3.- METODO DE COMPARACION POR FACTORES.

El método de comparación de factores también conocido con el nombre de comparación de puestos; ha sido difundido extensamente.

Y ha sido elaborado con el fin de subsanar ciertos inconvenientes que se le atribuyen al método por puntos y consiste en una combinación entre los procedimientos utilizados en este método por una parte, y los del método de clasificación por la otra.

El método de comparación de factores en cuestión consiste en clasificar los puestos de trabajo comparándolos uno a uno con un cierto número de puestos clave predeterminados, haciéndose esta comparación por cada uno de los factores.

La realización del método comprenderá las siguientes -
fases sucesivas:

- 1.- Determinación de los factores.
- 2.- Selección de los puestos clave.
- 3.- Clasificación y valoración de los puestos clave.
- 4.- Valoración y clasificación de los otros puestos --
por comparación factor por factor, con los puestos
clave.

Determinación de los factores.

Generalmente se determina un número pequeño de factores y casi en to-
dos los casos no excede de siete.

Aquí no se utiliza ninguna escala numérica. Esto no significa que ha-
ya que atribuirles una importancia relativa a todos los factores. Se esta-
blecerá una ponderación adecuada de manera que haya armonía en la influen-
cia de cada factor.

Selección de los puestos clave.

Los puestos clave sirven para construir la escala de medida para la
base de valoración de todos los puestos. Por lo tanto la selección de és-
tos es de suma importancia, por lo que deben observarse ciertas reglas, -
por el contrario la valuación sería erronéa y no tendría una positiva uti-
lidad.

1.- Los puestos clave deben escogerse entre los puestos que tienen -
una definición y descripción clara y precisa, que no sean susceptibles de
interpretaciones, que devengan según cada individuo.

2.- Los puestos clave deben representar los distintos niveles jerár-
quicos y las distintas categorías de los trabajadores que van a entrar en
el plan de valuación.

3.- Los puestos clave deben escogerse en los distintos talleres y --
servicios de la empresa.

Clasificación y valuación de los puestos clave.

Se clasifican según los factores en lo que se va hacer la valuación.
Es decir habrá tantas clasificaciones como factores existan, pudiendo un-

mismo puesto de trabajo ocupar distintos lugares, según las características de cada factor. Por ejemplo un puesto puede estar clasificado en el primer rango por lo que se refiere al factor exigencias físicas, pero podrá encontrarse en el último por lo que se refiere a condiciones de trabajo.

Una vez que se haya efectuado esta clasificación individual se confrontarán todos los evaluadores y se examinarán todas las divergencias hasta obtener un resultado común que es el puesto clave.

El siguiente punto es la valuación que se hace por medio de un sistema numérico.

Ventajas del Método.

El método se puede aplicar a las necesidades de cada empresa. Después de haber determinado las escalas de valuación, el procedimiento es simple y lógico, siempre y cuando se haya hecho una buena selección de puestos claves.

Desventajas del Método.

Es difícil para algunas empresas, determinar los puestos clave, pues la escala se considera sobre la base monetaria si se tienen fluctuaciones económicas o sobre las actividades de los puestos clave.

Todos los métodos se tienen que ajustar a las nuevas condiciones.

4.- METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

Consiste en establecer un método común con el que se evalúa el universo de que se trate.

Este método está compuesto por factores, divididos cada uno en distintos grados con un puntaje asignado para cada grado.

El puesto se valúa considerando para cada factor, en que grado lo tiene incorporado, y dándole los puntos que correspondan al grado que se elija.

La suma de los puntos recibidos en los distintos grados

en que se fue valuando, loubican en un puesto determinado de una estructura formada por los puestos valuados.

Este sistema es el más utilizado de los analíticos ya que es menos complicado que el sistema de comparación por factores.

Quienes no están de acuerdo con este sistema indican los siguientes inconvenientes más importantes:

- 1) No tiene flexibilidad.
- 2) Los factores son elegidos arbitrariamente.
- 3) Se requiere mucho tiempo y dinero.
- 4) Se requieren analisis con experiencia.

Es cierto que se necesitan analistas con experiencia - pero también lo pueden realizar personas que tengan los suficientes conocimientos teóricos para poder aplicarla; o se puede invitar al Comité que implica también personas puestas a disposición de una valuación.

Requiere tiempo y dinero, como lo requiere cualquier operación. Pero no es tanto tiempo ni dinero. Desde luego que si se siguen los procesos más complejos este sistema puede resultar caro.

Pero ya se dijo que la descripción es incluso conveniente que la haga la línea y no el analista; y como en este caso pueden evitarse otros procesos del sistema, sin perjudicarlo, con sólo contar con un analista con experiencia o con suficiente conocimiento teórico.

Respecto a la arbitrariedad en la elección de los factores cabe sólo remitirse a lo que se expone sobre lo que de científico tiene la valuación de tareas.

Además se dice de este sistema que cualquier cambio -- tecnológico y aún el sólo transcurso del sistema con sus evoluciones naturales, convierte el sistema en obsoleto e inadecuado y que haya que cambiar todo el manual y empezar de nuevo.

Es cierto que la simple comparación entre puestos es - tan flexible que casi diría no tiene límites. Pero no analiza los componentes del puesto.

PRINCIPALES VENTAJAS DE ESTE SISTEMA.

- 1).- Tiene más exactitud.
- 2).- Diferencia la valuación de la remuneración.
- 3).- Permite la determinación de categorías.
- 4).- Es más objetivo.

Si bien es cierto que este sistema es el más exacto de los sistemas clásicos, de la misma manera no debe exagerarse esta ventaja llevándolo a lo obsoleto.

Es cierto y útil que con este sistema se puede finalmente diferenciar totalmente la valuación propiamente dicha de la remuneración de manera que no influya mutuamente.

Permite además manejar las remuneraciones más libremente tomando en cuenta para determinar los niveles generales, tanto la situación de la empresa como la del mercado, con una mayor fluidez.

Este sistema es el que mejor permite la determinación de categorías. El cumplimiento de estos objetivos ayuda grandemente no sólo para establecer una administración de remuneraciones elásticas, superior, sino también como base para lograr un adecuado planeamiento y desarrollo de personal estructurado. Este sistema de valuación tiene sin duda un contenido importante de objetividad.

Pero cuando fue anunciado en 1925 por M. Latt fue proclamado como un método científico.

Esto dió lugar a una larga discusión donde Latt encontró apoyo pero también importantes diserciones (o desacuerdos). Sin duda su argumento no era suficientemente fuerte y sirvió para que los oponentes de la valuación en general y de este sistema en particular hicieran hincapié en la arbitrariedad y poca comparabilidad de los resultados de la valuación de tareas.

Se ha llegado al acuerdo que este sistema no es científico con la amplitud de que su autor pretendió darle.

Quizá la mejor definición en el tema la dió la "Conferencia Internacional de Evaluación de Tareas en Ginebra de 1950". Cuando determinó que la valuación de tareas "Sólo puede considerarse un procedimiento científico en la medida en que estudia los problemas con espíritu

científico es decir que de una manera ordenada y sistemática.

Nos volvemos a referir a que no siendo este sistema científico en un sentido rigurosamente objetivo, pero que sus elementos son tales como para disminuir la subjetividad a niveles no logrados con otros sistemas manteniendo su plena utilidad, en la medida en que esté manejado por especialistas con buena formación en el tema.

B).- METODO UTILIZADO.

Se eligió el método de Valuación por Puntos, porque es el que se adapta según nuestro concepto a las necesidades de la Empresa.

Este método nos permite darle un valor a cada uno de los factores que integran los puestos de trabajo. Y además tiene la flexibilidad para irse ajustando a los cambios según las necesidades de la empresa y con ello permite que su utilidad no se tenga que desechar. Ya que podemos integrar, ya sea un nuevo puesto o los cambios de los requerimientos de los puestos existentes ya que las características de este tipo de industria cuya producción es muy variada que se tiene que ir adecuando a las necesidades del mercado, algunos de sus productos van cayendo en obsolescencia y por lo tanto se van a crear nuevos productos para mantener el mercado.

Además tiene la conveniencia de separar la valuación de la remuneración, y con ello nos ayuda a delinear perfectamente cada factor que complementa el puesto, y nos explica claramente la importancia de cada una de sus actividades.

Por lo que se refiere a costos no son muy elevados.

El método de Valuación por Puntos es más exacto y más objetivo.

Determina las categorías y sirve también como base para lograr un adecuado planeamiento y desarrollo de personal.

Es por ello que se utilizó para esta investigación.

C).- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Las empresas actuales para poder subsistir necesitan estar en constante desarrollo lo cual han motivado que en el desempeño de sus funciones se elaboren los distintos manuales como elementos de la administración en general que puedan ser elaborados con flexibilidad, pues pueden y deben ser cambiables de acuerdo a las exigencias del cambio de las empresas. En el curso normal de las operaciones administrativas y de producción, tanto el personal directivo como el operativo, se ven en la necesidad de consultar los manuales de:

- 1.- Organización.
- 2.- Políticas.
- 3.- Bienvenida.
- 4.- Procedimientos.

Dentro de los manuales de procedimientos, está el manual de procedimientos para el análisis de puestos.

Las condiciones que debe llenar este manual es que debe ser legible, redactado en forma sencilla y tener flexibilidad. El cumplimiento de estas condiciones en la elaboración de este amplio manual -- permite una mayor eficiencia de este tipo de trabajo.

Para el desarrollo de este manual lo hemos dividido en tres partes; y una que es la formulación de Cuadros Estadísticos:

- 1.- Investigación.
- 2.- Establecimiento de los factores y ponderación.
- 3.- Criterio de los factores.
- 4.- Formulación de Cuadros para determinar los niveles

1.- Investigación.

En el estudio de los procedimientos del sistema de este tipo de manuales se utiliza las técnicas de la entrevista y en forma simultánea la observación.

Entrevista.- Podemos considerarla como la técnica más importante en la recopilación de la información para obtener la descripción de puestos, para esto se han de realizar tres formas de entrevistas:

- 1).- Informal.- Con observación directa del puesto.
- 2).- Una entrevista por medio del cuestionario y - observación directa.
- 3).- Una para corrección.

a).- Entrevista Informal.- Con observación directa. Para poder desarrollar la entrevista informal, así como la observación di recta se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

(1) La entrevista dentro del ambiente infor- mal se desarrollará con una plática amigable principiando por explicar al entrevistado el objeto de la misma y los beneficios que de ella se espe-- ran para el análisis de puestos.

(2) Dejar al entrevistado que narre libremente el desarrollo del puesto haciendo las preguntas necesarias para obte- ner la información requerida.

(3) Cuando se formulen varias preguntas al en trevistado debe iniciarse por la más sencilla para que éstas faciliten -- las contestaciones a preguntas más complejas.

(4) Toda pregunta debe ser clara, concisa de tal manera que le entienda el entrevistado, rápida y justamente en el sen tido que va dirigida.

(5) Paralelamente al desarrollo de la entre- vista hay que ir observando en forma directa los pasos o secuencias del - trabajo, así como de ir tomando nota en los papeles de trabajo de las res puestas obtenidas y otros detalles secundarios.

(6) Antes de dar por terminada la entrevista el analista debe asegurarse de que ha sido recopilada la información co- rrigiendo de común acuerdo con el entrevistado, los errores de interpre-- tación u omisión que se encuentren por parte del analista así una vez obtenida esta fase de la investigación se formula un borrador del análisis de puestos.

b).- Se realiza una entrevista por medio del cuestionario y observación directa. Preguntas tipo para el análisis y valua- ción de puestos.

I).- Capacidades Necesarias.

Experiencia.

¿Cuánto tiempo se requiere normalmente -

para efectuar el trabajo de una manera satisfactoria desde el doble punto de vista de calidad y cantidad?

Educación o Inteligencia.

¿Qué formación debe adquirirse antes de poder ocupar el puesto de trabajo? ¿Qué máquinas se emplean? ¿Cómo se emplean? ¿Qué grado de conocimientos o de inteligencia son necesarios para manejar tales máquinas o efectuar dicho trabajo manual?

Iniciativa e Ingenio.

¿Qué grado de iniciativa exige el trabajo para organizar, controlar y tomar decisiones? ¿Cuál es la importancia del ingenio requerido? Frecuencia con la cual el trabajador usa su juicio personal entre dos o varias maneras de actuar. Importancia de esto.

Escolaridad.

¿Qué nivel de estudios requiere el puesto?

II).- Esfuerzo.

Exigencias Físicas.

Importancia y naturaleza de los esfuerzos físicos requeridos por el trabajo. ¿Cuál es el peso medio de los materiales o de las herramientas manipuladas por el trabajador? ¿Cuál es el peso máximo? ¿Cuál y que tiempo de trabajo son empleados para manifestar y manipular tales materiales o herramientas?

Exigencias visuales o mentales.

¿Debe el trabajador acomodarse a métodos complejos y específicos o a métodos generales bien organizados y conocidos? ¿Qué clase de detalles debe respetar?

III).- Responsabilidades.

Responsabilidad frente al equipo.

¿Qué herramientas y que equipos están espuestos a daños y cómo? ¿Cuál sería el costo de éstos?

Responsabilidad frente a los materiales y -- productos.

¿Qué daños provocaría por la negligencia del trabajador a los materiales y los productos? ¿Qué cuidados son necesarios para evitar tales daños? ¿Cuál sería el costo de éstos?

Responsabilidad frente a la seguridad de - - otros.

¿De qué manera la negligencia del trabajador puede provocar accidentes a sus compañeros? ¿Qué atención es necesaria para evitar dichos accidentes?

Responsabilidad frente al trabajo de otros.

¿Qué medida, es responsable el interesado -- del trabajo de otros obreros?

IV).- CONDICIONES DE TRABAJO.

Condiciones ambientales.

¿A qué elementos desagradables está expuesto el trabajador? Grado de intensidad de estas molestias.

Riesgos inevitables.

¿A qué riesgos está expuesto el trabajador? Naturaleza de las heridas susceptibles de ser provocadas por esos riesgos. Grado de posibilidad de las heridas.

Pregunta general: ¿Cuáles son las características de las exigencias específicas del puesto de trabajo estudiado que son de tal naturaleza que permiten diferenciarla de otros puestos similares.

c).- Entrevista de Corrección. Una vez que se analice la información recogida en la entrevista informal se realizará una entrevista con el jefe de producción y con el titular del puesto con el objeto de efectuar las correcciones que sean pertinentes del análisis de puesto.

2.- Establecimiento de los Factores y Ponderación.

El establecimiento de los factores consiste en elegir con la ayuda de un estudio profundo de los puestos a estudiar el número conveniente de éstos.

Para esta investigación se eligieron doce factores: La ponderación consiste en asignar a cada uno de los factores un total de puntos más o menos elevado, según la importancia que se le desee atribuir dentro de la valoración general.

LISTA Y PONDERACION DE FACTORES.

<u>A).- CAPACIDADES NECESARIAS</u>	<u>PONDERACION</u>
1.- Experiencia	110
2.- Educación o Inteligencia	70
3.- Iniciativa o Ingeniosidad	70
4.- Escolaridad	<u>100</u>
T O T A L	350
<u>B).- ESFUERZO</u>	
5.- Exigencias físicas.	50
6.- Exigencias visuales y mentales	<u>25</u>
T O T A L	75
<u>C).- RESPONSABILIDAD</u>	
7.- Para con el equipo	25
8.- Para con los materiales y los productos	25
9.- Para con la seguridad de otros	25
10.- Para con el trabajo de otros	<u>25</u>
T O T A L	100
<u>D).- CONDICIONES DE TRABAJO</u>	
11.- Condiciones ambientales de trabajo	50
12.- Riesgos de trabajo.	<u>25</u>
T O T A L	75
T O T A L G E N E R A L	<u>600 Puntos</u>

3.- Criterio de los Factores.

Experiencia.

Este factor aprecia el tiempo ordinariamente necesario para aprender a realizar el trabajo considerado de manera satisfactoria tanto desde el punto de vista de la calidad como la cantidad.

Educación o Inteligencia.

Este factor sirve para medir el grado de formación escolar o inteligencia general necesaria para realizar satisfactoriamente el trabajo que vamos a valorar.

Iniciativa e Ingenio.

Este factor sirve para medir la aptitud requerida por el puesto de trabajo, con actuación independiente y fuera de toda su pervisión.

Exigencias Físicas.

Este factor sirve para medir el grado de importancia y de continuidad de los esfuerzos físicos requeridos por el puesto. Tener en consideración el esfuerzo necesitado para la manipulación del material (pesos y frecuencias), la conducción de máquinas o el manejo de herramientas a mano, y la fatiga ocasionada por posiciones penosas de trabajo.

Exigencias visuales y mentales.

Este factor sirve para medir el grado de importancia y de continuidad con el esfuerzo mental y visual requerido por el puesto. El esfuerzo mental debe ser apreciado por la concentración y el esfuerzo visual por la atención requerida.

Responsabilidad frente al equipo y herramientas.

Este factor sirve para medir el grado de responsabilidad asumida por el obrero a fin de prevenir los daños que su negligencia expondría al equipo o herramienta.

Responsabilidad frente a los materiales o productos.

Este factor está basado en la atención necesaria para reducir al mínimo los daños causados a los materiales o a los productos y la pérdida financiera, que ocasionan a la empresa.

Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Este factor mide la importancia de los cuidados necesarios para evitar lesiones a los trabajadores, teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo y los peligros propios del puesto.

Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Este factor mide la responsabilidad de tener que organizar, explicar y dirigir el trabajo de uno o varios obreros, de suerte que su jornada de trabajo se utilice al máximo.

Condiciones de trabajo.

Este título concierne a los factores ambientales y a las condiciones físicas en las cuales debe realizarse el trabajo y sirve para apreciar en que medida hacen éstas el puesto desagradable.

Tener en consideración el grado relativo y la continuidad de exposición a los polvos, suciedad, calor, humo, frío, etc.

Riesgos inevitables.

Este factor sirve para medir los referidos riesgos de accidentes del trabajo y de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto mismo, después de que han sido instalados todos los dispositivos de protección que sean posibles.

4.- Formulación de Cuadros para determinar los niveles, grados y parámetros.

Una vez recogida la información de los cuadros (descripción de puestos y análisis de puestos), se procederá a clasificar por medio de cuadros tabulares cada uno de los doce factores de la lista y ponderación de factores para determinar los niveles, grados y parámetros de la valuación de puestos, para asignar a cada uno de los niveles, grados y parámetros los puntos intermedios más o menos elevado según la importancia dentro del factor del cuadro de estudio.

Obtenido los niveles, grados y parámetros (con su puntuación) se procederá a agrupar por:

- a).- Capacidades necesarias.
- b).- Esfuerzo.
- c).- Responsabilidad.

d).- Condiciones de trabajo.

Con esto se tiene la valuación analítica de cada puesto.

ACLARACIONES:

(1).- No se pusieron estos cuadros en los que se determinó los niveles, grados y parámetros, en este trabajo por que los consideramos de poca importancia ya que elevaria considerablemente el número de hojas, - así como también no se pusieron los papeles de trabajo que se utilizaron para análisis de puestos.

En la presentación de los resultados de la valuación que se - presentan (resultado tabular analítico de la Valuación de Puestos).

(2).- Este intento de manual no está elaborado con el objeto de abarcar toda la empresa, ya que está limitado única y exclusivamente al área productiva de esta empresa, ya que consideramos que para la elaboración de un manual de procedimientos para toda la empresa, se debe de hacer un manual para cada área o departamento y su elaboración puede ser tema de una tesis.

D).- Resultado Obtenido.

SR. GERENTE TECNICO.
SR. JEFE DE PRODUCCION.
SR. JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

Presentamos a su consideración los resultados obtenidos de la implantación del Sistema de Análisis y Valuación de Puestos, que tuvieron a bien encomendarnos el cual anexamos a la presente.

Así como también agradecemos las atenciones de que fuimos objeto durante el tiempo que nos llevó el estudio e implantación de este sistema.

A t e n t a m e n t e .

MIGDALINA AQUIAHUATL SOSA.
C. VILLALOBOS JANDETTE.

DEPARTAMENTO

VITAMINAS INYECTABLES

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Prepara las soluciones, las filtra, pasa las ampollitas a análisis químicos, cuenta y colocan en cajas por partida.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Prepara las soluciones, las filtra, revisa que las ampollitas vayan correctamente llenas y bien esterilizadas; que la solución sea la adecuada a la etiqueta del producto que se pide.

Se cuentan las ampollitas y se colocan en cajas por partida.

Supervisa la limpieza de la máquina y del Departamento.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requiere un año de experiencia.

Además de un curso, previo de adiestramiento en el manejo de la maquinaria.

2).- Educación o Intaligencia.

Organizar y dirigir el trabajo de un ayudante que se ocupa de la esterilización de la ampollita y llenado de la misma.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Trabajo con arreglo o instrucciones del jefe de producción. - Toma decisiones poco importantes. Trabajo rutinario.

4).- Escolaridad.

Heber cursado la secundaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Esfuerzo físico.

Manipula materiales que pesan de 5 kgs. durante la mayor parte de la jornada.

2).- Exigencias visuales y mentales.

Atención y Concentración.

Este puesto es bastante minucioso, se debe tener mucha calma, - atención y concentración para poder llevar a cabo una activi-- dad uniforme, se debe de tomar en cuenta la serie de factores_ que implica que este producto esté correctamente elaborado pa- ra que al preparar las ampollitas, éstas no tengan un sólo de- fecto.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

Costo del daño probable raramente superior a \$ 10,000.00
Cuidados requeridos medios.

2).- Responsabilidad frente al material y productos.

Costo del daño probable raramente superior a \$ 5,000.00
Cuidados que requiere importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios. Maneja materiales de vidrio que pue- den casualmente provocar lesiones leves.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Tiene bajo su responsabilidad dar instrucciones a su ayudante_ durante la jornada de su trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones Ambientales de Trabajo.

Trabajo en el interior, ligeramente desagradable a causa de la existencia, en períodos cortos de algunos inconvenientes como_ son: calor, poco espacio que dificulten sus actividades.

2).- Riesgos de trabajo.

Tiene riesgos de producirse heridas que necesitan tratamiento_ de primera urgencia que pueden ser pequeñas cortaduras.
Sugerencias para mejorar el puesto.

- a).- Instalar una banda que facilite la transportación del pro
ducto terminado.
- b).- Aire acondicionado.
- c).- Tener más espacio para las charolas, que contienen el pro
ducto.

DEPARTAMENTO

VITAMINAS INYECTABLES

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO.

Se encarga de la esterilización de la ampollita así como del llenado de las mismas según la cantidad indicada, las acomoda en cajas.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO.

Esteriliza los envases de las ampollitas por medio de una máquina lavadora, enseguida los llena conforme a los mililitros que se les indica, después pasan a ser cerrados por medio de la máquina cerradora. Se empaquetan y colocan por partidas.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Cuatro meses.

2).- Educación o Inteligencia.

Cumplir órdenes verbales sencillas, realizar un trabajo vulgar sin supervisión estrecha. Leer y escribir, sumar y restar números enteros, manejar máquinas para la ejecución de un trabajo, sencillo repetitivo.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Realiza tareas repetitivas sencillas.

4).- Escolaridad.

Primaria.- Además de un curso de adiestramiento.

B).- Esfuerzo.

1).- Esfuerzo físico.

Trabajo Ligero.- Maneja materiales que pesan de 3 a 5 kgs.

2).- Esfuerzo Mental.

Concentración.

Trabajo en serie pero puede presentar alguna dificultad a causa de numerosos detalles, con posibilidad de obtener consejos de un superior.

Atención.

Gran atención para percibir las variaciones.

Coordinación sólomente con el trabajo de las máquinas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

Costo probable del daño raramente superior a \$ 10,000.00

Cuidados requeridos medios.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

Costo probable del daño raramente superior a \$ 5,000.00

Cuidados poco importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados pequeños.

Manipular materiales ligeros.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

No tiene ninguna responsabilidad,únicamente de su trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

El ambiente donde se trabaja es muy húmedo, y está reducido el espacio.

2).- Riesgos de trabajo.- Tiene riesgos de sufrir un accidente que

puede ocasionar una incapacidad de 5 a 8 días y sufrir cortaduras.

DEPARTAMENTO

GRAGEAS Y GRANULADOS

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Elabora las grageas de las vitaminas, seca la gragea en el horno, - le dá forma en el bonleo grageador (o sea que le dá forma a la gragea)

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Prepara la mezcla para hacer las grageas de vitaminas, las mete al horno para su secado, después de esto las pasa al bonleo grageador para dar la forma a las mismas, se tiene un programador manual automático -- que sirve para programar la elaboración del producto correctamente.

En el Departamento de Sólidos se copa, se prepara la mezcla del alcohól y brea, según la cantidad establecida, la mezcla se aplica a la tableta, pasa a análisis químico la muestra para que dé el visto bueno, si autoriza se reporta la salida.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1.- Experiencia que requiere el puesto.

La experiencia que requiere el puesto es de dos años.

2.- Educación o Inteligencia.

Seguir una marcha de trabajo preestablecido que implica varia ción de órdenes de manufactura de distintos productos.

Utilizar cálculos de materiales o interpretar fórmulas.

3.- Iniciativa e Ingenio.

Organiza y efectúa una serie de operaciones con arreglo a méto dos preestablecidos.

Toma decisiones de orden general, en lo que concierne a la cali
dad, las tolerancias.

4.- Escolaridad.

Nivel de preparatoria.

B).- Esfuerzo.

1.- Exigencias físicas.

Trabajos ligeros en posición sentada.

2.- Exigencias mentales.

Concentración.- Trabajo difícil de organizar.

Planeamiento de Trabajo que implica numerosos detalles.

Atención.- Atención considerable para percibir variaciones míni
mas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable raramente superior a \$ 30,000.00

Los cuidados que se requieren son importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales o productos.

El costo del daño probable es de \$ 4,000.00 a \$ 5,000.00

Cuidados requeridos medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados pequeños.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

No tiene ninguna responsabilidad ya que no tiene personas ba-
jo su mando.

Es responsable únicamente de su propio trabajo.

D).- Condiciones de trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.- Se trabaja en una atmós-
fera húmeda que es de 45 a 50° de humedad.

Esporádicamente se trabaja con calor.

2).- Riesgos de trabajo.

Los riesgos son mínimos ya que no se trabaja con aparatos pe-
ligrosos.

DEPARTAMENTO

TABLETAS

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Prepara la mezcla para la obtención de los granulados para la elaboración de las tabletas, pasa la muestra a Análisis Químicos para -- que éstas a su vez sean aprobadas. Supervisa el envasado y empaquetado de las tabletas y la limpieza de la máquina.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Prepara las mezclas para la obtención de granulado. Una vez obtenido el visto bueno de análisis químico, revisa que la mezcla esté -- correcta para que se empiece a colocar en la máquina para la obtención de las tabletas. Revisa que el tamaño y espesor de las mismas sea el -- correcto; sean colocadas en cajas por lotes.

Supervisa la limpieza de las máquinas y del Departamento.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

- 1).- Experiencia que requiere el puesto.
Un período de nueve meses y hasta un año.
- 2).- Educación e Inteligencia.
Dirige el trabajo de un ayudante que le ayuda a mezclar el PO1 vo para obtener granulado.
- 3).- Iniciativa e Ingenio.
Trabaja con arreglo a instrucciones del Jefe de Producción.
Toma decisiones poco importantes.

- 4).- Escolaridad.
Educación Primaria.

B).- Esfuerzo.

- 1).- Exigencias físicas.

Esfuerzo ligero.- Trabaja de pie en constante movimiento manipulado con materiales poco pesados.

- 2).- Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Normal respecto a que no sufra ninguna anomalía el producto por lo que se refiere a espesar, colorante, cantidad de materia prima, efervescencia.

Atención.

Gran atención para percibir variaciones, coordinación estrecha con el trabajo de las máquinas.

Cadencia moderada.

C).- Responsabilidad.

- 1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 30,000.00
Cuidados requeridos medios.

- 2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$10,000.00
Cuidados requeridos medios.

- 3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Trabaja en lugares donde raramente se expone a los obreros a los riesgos que produce el puesto considerado.

- 4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de dar instrucciones o dirigir el trabajo de uno o varios obreros durante la jornada de trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

- 1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabaja en condiciones sumamente desagradables por la presencia continua de polvos y en ocasiones calor.

- 2).- Riesgos de trabajo.

El riesgo es que se puede contraer una enfermedad pulmonar debido al polvo que despiden.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PUESTO.

- a).- Tener más amplitud para moverse con más agilidad.
- b).- Contar con un extractor más potente.
- c).- Y una banda para la transportación del producto.

TABLETAS

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Las actividades que se realizan son: La concentración de granulado para las tabletas, elaboración de tabletas; envasado, esterilización y empaquetado.

Limpieza de la máquina.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Empieza a mezclar el polvo para obtener el granulado después de que se obtuvo éste se coloca en otra máquina para obtener las tabletas. Se cuentan las tabletas y se procede a empaquetar teniendo cuidado que sea el número exacto de las mismas. Se acomodan en el lugar correspondiente.

Ayuda a elaborar el granulado efervescente. Una vez preparado se procede a la elaboración de las tabletas.

Después las coloca en frascos y tubos, contando para que sea la cantidad exacta.

Enseguida se empaquetan y se separan por partida:

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Un período de seis meses.

2).- Educación o Inteligencia.

Ayuda a un obrero calificado a realizar sus actividades que consta de un trabajo manual que necesita cierto conocimiento de los movimientos de los materiales y de los métodos.

3).- Iniciativa e Ingeniosidad.

Su trabajo consta de mezclar los productos. Lo realiza confor-

me a una instrucción detallada.

4).- Escolaridad.

Se requiere primaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Esfuerzo físico.

Transporta cilindros que contienen la materia prima con un peso de 30 a 40 kgs. Carga las charolas de donde está el producto -- terminado.

2).- Exigencias Visuales y Mentales.

Concentración y Atención.

Este puesto tiene un alto grado de atención, ya que debe ver si el espesor de la tableta es el de cantidad correcta, así como - la materia sea la necesaria y el colorante también si el grado de efervecencia es el adecuado.

Se requiere de un alto grado de destreza manual.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 10,000.00
Cuidados requeridos medios.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño respectivo probable sea (muy raramente) superior a \$ 2,500.00

Los cuidados requeridos son poca importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios. Transporta materiales ligeros y no expone a otros obreros a riesgos.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabaja en condiciones extremadamente desagradables por la presencia continua de una gran cantidad de polvos y calor.

2).- Riesgos de Trabajo.

Se tiene el riesgo de contraer una enfermedad profesional pulmonar debido a la gran cantidad de polvo que se despiden y por lo tanto el aire está muy viciado.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PUESTO.

- (1) Instalar un extractor de polvos.
- (2) Proveer de mascarillas al titular del puesto para protegerse del polvo.
- (3) Tener más espacio en el lugar de trabajo.

DEPARTAMENTO

CAPSULAS

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Recibe la materia ya elaborada, revisa que esté correctamente elaborada, es decir que tenga el calor requerido que sea la cantidad necesaria para cubrir el lote que se le asignó de este producto por el Jefe de Producción.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Revisa la materia prima ya elaborada que se le entrega, el calor, la cantidad, etc.

Revisa que las cápsulas estén en buen estado y bien esterilizadas, para que se empieza a llenar, con la cantidad necesaria y también el peso correcto, ya que se termina de llenar por partida de 50 cápsulas todo el lote se pasa a análisis químico para que le dé el visto bueno.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requiere de ocho meses de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Sigue una marcha de trabajo preestablecida que empieza impli cándola variaciones de órdenes de manufactura. Utiliza cálculos de materiales.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Organiza y efectúa una serie de operaciones con arreglo a mé
todos predeterminados o en serie.

- 4).- Escolaridad.
Secundaria.

B).- Esfuerzo.

- 1).- Exigencias físicas.

Trabajo ligero efectuado de pie. Manipula materiales que no
pesan más de 5 kgs. durante la mayor parte de la jornada.

- 2).- Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Trabaja en serie que presenta algunas dificultades a causa de
numerosos detalles, con posibilidad de obtener, consejos de -
un superior en caso de variaciones imprevistas.

Atención.

Gran atención para percibir las variaciones.

C).- Responsabilidad.

- 1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 30,000.00
Los cuidados requeridos son importantes.

- 2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 5,000.00
Los cuidados requeridos son medios.

- 3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios.

Transporta materiales que no causan daños de importancia a los
demás trabajadores.

- 4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de dar instrucciones o dirigir el trabajo de
uno o varios obreros.

D).- Condiciones de trabajo.

- 1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior en condiciones desagradables ocasiona-

- dos por la presencia continua de calor, polvo, etc.
- 2).- Riesgos de trabajo.
- Riesgos de accidentes leves y heridas.

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Se recibe el medicamento en polvo para que se llene la cápsula con la cantidad necesaria y el peso adecuado, se tapa a presión.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Se recibe el polvo que ha tenido ya un procesamiento especial y las cápsulas, las cuales se esterilizan y empiezan a llenar con este medicamento.

Ya que se ha llenado la cápsula se tapa a presión para que se pese y no tenga ningún microbio. Se colocan en cajas y pasan al departamento de acondicionamiento y empaque.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requiere cinco meses de la experiencia necesaria.

2).- Educación o Inteligencia.

Ayuda a un obrero calificado a realizar un trabajo manual que necesita cierta experiencia y conocimiento de los materiales y las máquinas.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Realiza tareas repetitivas sencillas, efectúa elecciones sencillas o lleva controles.

4).- Escolaridad.

Se requiere la primaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencias físicas.

Trabajo que necesita un esfuerzo sostenido durante la mayor parte de la jornada o manipula materiales que pesen de 5 a 10 kgs. durante la jornada.

2).- Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Operación sencilla repetitiva. Conducta a adoptar en caso de variaciones explicadas especialmente por un superior.

Atención.

Coordinación sólo con otros obreros.

Cadencia generalmente poco rápida.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 10,000.00
Cuidados importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales o productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 5,000.00
Los cuidados son medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros

Manipula materiales de vidrio ligeros que pueden causar lesiones leves a obreros que se encuentren en el Departamento.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Combinación en un grado bastante elevado de algunos de los inconvenientes como son polvos y suciedad, calor, etc.

2).- Riesgos de trabajo.

Riesgos que ocasionen una incapacidad del obrero por lo menos de 1 a 2 semanas.

DEPARTAMENTO

SOLIDOS Y LIQUIDOS

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE LIQUIDOS.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Checa que la materia prima esté correcta, que el peso sea el exacto, que el colorante también sea el correcto. Hace revisión a la maquinaria.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Revisa la materia prima, checa que las cantidades sean las correctas, el peso de la materia prima esté correcto, así como también el colorante, revisa que los tanques y la maquinaria, estén en perfectas condiciones, - una vez que está todo listo, explica el programa que ha recibido el jefe de producción a los obreros que tiene bajo su responsabilidad referente - al proceso que se va a realizar, concluido ésto se empieza a procesar el producto. Checa si el calor es el requerido y si esté bien cocido, terminado el procesamiento manda el producto al Departamento de Acondicionamiento.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere del puesto.

Se requiere un año de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Sigue una marcha de trabajo preestablecido que implica variación de órdenes de manufactura, de distintos productos.

Utiliza cálculo de materiales e interpreta fórmulas.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Organiza y efectúa una serie de operaciones con arreglo a métodos preestablecidos o en serie. Toma decisiones de orden general en lo que concierne a la calidad, las tolerancias la -- marcha del equipo.

4).- Escolaridad.

Preparatoria.

B).- Esfuerzo.

1) Exigencia Física.

Trabajo que necesita un esfuerzo considerable por la utilización de materiales medianamente pesados o fuertes.

2) Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Trabajo en serie pero que presenta algunas dificultades a causa de numerosos detalles, con posibilidad de obtener consejos de un superior en caso de variaciones imprevistas, necesidad de efectuar controles diversos en lo que concierne a la velocidad de las máquinas.

Atención.

Gran atención para percibir variaciones de coordinación con el trabajo de las máquinas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 30,000.00

Los cuidados requeridos son importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 7,500.00

Los cuidados requeridos son medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios.

Manipula o transporta materiales ligeros que pueden causar lesiones leves a obreros que se encuentran dentro del Depto.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de mandar, dirigir y mantener en actividad a

un grupo de obreros.

4).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Condiciones muy desagradables provocadas por la combinación de algunos inconvenientes en grado muy elevado como calor, poco espacio, etc.

2).- Riesgos de trabajo.

Riesgos de accidentes leves y heridas improbables.

DEPARTAMENTO

LIQUIDOS Y SOLIDOS

(SOLIDOS)

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO - SOLIDOS

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Se encarga de la elaboración de pomadas, calcio, polvos y lacteos. Para empezar a trabajar la materia prima debe ser checada por el Departamento de Control, para que éste dé el visto bueno y entre al proceso de fabricación y posteriormente pase al Departamento de Acondicionamiento y Empaque.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Si hay algún producto que quedó pendiente de elaborar se termina. Se manda la materia prima a control para que sea checada y se proceda a la elaboración del producto si éste requiere para su manufactura agua caliente se procede a calentarla, se afora (esto quiere decir que se ajuste a la cantidad necesaria) después se procede a elaborar el producto, se pasa una muestra al Departamento de Control para checar el P. H. y otra para analizar. Una vez que ha sido aprobada se pase al Departamento de Acondicionamiento y Empaque.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Este puesto requiere de un año de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Organiza y efectúa una serie de operaciones con arreglo a métodos predeterminados o en serie. Toma decisiones de orden general en lo que concierne a la calidad y cantidad.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Tomar decisiones respecto a la necesidad del tipo de materia prima que requiere el producto. La actividad es rutinaria.

4).- Escolaridad.

Haber cursado la educación secundaria.

B).- Esfuerzo.

4 Exigencias Físicas

1).- Manipular materiales que no pesen más de 5 kgs. durante la mayor parte de la jornada.

Exigencias Visuales y Mentales.

1).- Concentración.

Trabajo en serie pero presenta algunas difíciles situaciones a causa de numerosos detalles. Posibilidad de obtener consejos de un superior.

2).- Atención.

Gran atención.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 10,000.00

Los cuidados requeridos son medios.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 7,550.00

Los cuidados requeridos son importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Cuidados y atención requeridos para evitar lesiones a otros obreros.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de dar instrucciones o dirigir el trabajo de uno o dos obreros durante la jornada de trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior con atmósfera normal, esporádicamente se trabaja con elevadas temperaturas y se trabaja con bastante - -
agua.

2).- Riesgos de trabajo.

Riesgos de accidentes leves y heridas improbables.

DEPARTAMENTO

LIQUIDOS Y SOLIDOS.

NOMBRE DEL PUESTOS: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO DE LIQUIDOS Y SOLIDOS.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Pone la materia prima en un tanque de capacidad de mil litros pasan dólo después a tanques de menor capacidad según el peso de la materia -- prima.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Se hace limpieza del tanque central, se checa la materia prima que sea la correcta se da cuenta de ésto por el calor y olor de la misma, - ya que toda se la llevan en polvo y también el peso que sea el correcto, enseguida autoriza la cantidad de agua destilada según sea la cantidad - en kilogramos de materia prima, enseguida se ponen los litros de agua -- destilada necesaria al tanque central, se agrega la materia prima (polvo) se revuelve, se agrega caolín (color del producto) y Pedictina (polvo), - se agita hasta proximadamente 20', cuando se hubo terminado la combina-- ción se mete a prueba si ésta se encuentra bien se pasa al molino, a mo- lerse para que no queden granulados y se vuelve a mandar a análisis; si lo aprueban se manda al Departamento de Llenado.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Necesidades Capacitarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Un período de cinco meses.

2).- Educación o Inteligencia.

Realiza un trabajo manual que necesita cierto conocimiento de las herramientas, de los materiales y de los métodos.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Trabaja con arreglo a instrucciones detalladas. Toma decisiones poco importantes.

4).- Escolaridad.

Se requiere la primaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencias físicas.

Esfuerzo considerable necesitado por la utilización de materiales medianamente pesados.

2).- Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Realiza operaciones sencillas repetitivas, conducta a adoptar - en caso de variaciones explicadas por un superior.

Atención.

Coordinación sólo con otros obreros. Atención moderada o intermitente.

C).- Responsabilidades.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 10,000.00
Los cuidados requeridos son medios.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 5,000.00
Los cuidados requeridos son importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Manipula materiales que pueden causar daños a los obreros ocasionándoles una incapacidad temporal.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Condiciones desagradables provocadas por la combinación en un

grado elevado de algunos inconvenientes como polvo, suciedad, poca ventilación y reducido el espacio.

2).- Riesgos de trabajo.

Riesgos de accidentes que ocasionan una incapacidad del obrero por lo menos de 1 a 2 semanas.

Riesgo de permanencia incómoda debido a la poca ventilación.

DEPARTAMENTO

ACONDICIONAMIENTO.

LIQUIDOS

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Las actividades que se realizan son: Llenado de frascos de suspensión, llenado de tubos de pomada, y supervisar si las otras personas llevan a cabo correctamente sus actividades.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Esteriliza frascos, botes, tubos y goteros, se empieza a trabajar con la solución que se requiere o la que el otro Departamento tenga ya terminada puesto que aquí sólo se envasa.

Al terminar de llenar se deben revisar los frascos a través de la luz para que no lleven ninguna pelusa o cualquier otro tipo de microbios, además en este puesto la persona puede cambiar de actividad en el mismo Departamento para poder supervisar todo correctamente. Además tiene que ver que el peso sea el correcto para lo que se pide.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requiere un período de nueve meses, para conocer el puesto correctamente.

2).- Educación o Inteligencia.

Sigue una marcha de trabajo preestablecido que implica varia-

ciones de órdenes de manufactura.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Se trabaja con un patrón ya determinado , puesto que es rutinario, para poder hacer cambios necesita la autorización del jefe inmediato.

4).- Escolaridad.

Se requiere la secundaria.

B).- Esfuerzo

1).- Exigencias Físicas.

Esfuerzo ligero efectuado de pie, manipula cajas que pesen entre 5 y 10 kgs.

Se transportan los frascos vacios al lugar donde se van a utilizar, así como también ponerlos en los frascos ya llenos.

2).- Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Se requiere mucha concentración para no equivocarse al estar llenando los frascos de las diferentes soluciones y pasarse del pesos que es el necesario y se requiere de una habilidad tanto de pies como de manos, trabaja en serie.

Atención.

Gran atención para percibir las variaciones en el llenado de las distintas soluciones, como la capacidad o presentación de los frascos que implica numerosos detalles.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 10,000.00
Los cuidados requeridos son poco importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 7,000.00
Cuidados requeridos medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Tiene la responsabilidad de coordinar el trabajo de varios obre

ros, durante la jornada de trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Se trabaja en una atmósfera húmeda en el interior del Depto. y sin ventilación durante la jornada.

2).- Riesgos de trabajo.

Los riesgos que se corren es que se pueden sufrir caídas leves.

DEPARTAMENTO
DE
ACONDICIONAMIENTO
LIQUIDOS Y SOLIDOS.
(LIQUIDOS)

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO. DE LIQUIDOS.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Se encarga del llenado de jarabes y pomadas.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Checa que los envases estén perfectamente limpios, se forman en fila de cinco frascos para pasarlos a la máquina llenadora, en seguida y por medio de una banda llega hasta la máquina de cierre y cinturón de seguridad.

Cuando ya se hayan cerrado y puesto el cinturón de seguridad se pasan los productos al Departamento de Acondicionamiento.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requiere de seis meses de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Ayuda a un obrero calificado a realizar un trabajo manual que necesita cierto conocimiento de las herramientas, materiales y de los métodos. Maneja máquina para la ejecución de un trabajo repetitivo.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Trabaja con arreglo a instrucciones detalladas. Tome decisiones

poco importantes en puestos rutinarios.

4).- Escolaridad.

Se requiere la primaria.

B).- Esfuerzo

1).- Exigencias físicas.

El esfuerzo es bastante prolongado; sobre todo porque el trabajo se realiza de pie.

2).- Exigencias visuales y mentales.

Concentración.

Trabaja en serie que presenta algunas deformaciones a causa de -
numerosos detalles, con posibilidad de obtener consejo de un su-
perior.

Atención.

Moderada o intermitente.

Coordinación sólomente con otros obreros.

C).- Responsabilidad.

1) Responsabilidad frente al equipo.

Costo probable del daño es raramente superior a \$ 1,000.00

Cuidados poco importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 2,500.00

Cuidados medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Manipula materiales ligeros.

Atención y cuidados pequeños.

Responsabilidad y cuidados medios.

4).- Responsabilidad frente al gran trabajo de otros.

Responsabilidad de su propio trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior del local ligeramente desagradable, hay mucha humedad y se percibe temperatura fría.

2).- Riesgos de trabajo.

Leves tratamientos de primera urgencia, riesgos de contusiones ligeras.

DEPARTAMENTO
DE
ACONDICIONAMIENTO
DE
SOLIDOS
ENCELOFANADO.

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Cambia el equipo de la maquinaria, según los productos que se vayan a hacer, se cambia papel, se le cambian a la imprenta cilindros, limpie la máquina.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Supervisa la limpieza del Departamento. Cambia el equipo de la maquinaria según el producto que se va a encelofanar.

Empieza a calentar la máquina, se cambian los cilindros, empieza a trabajar la máquina, se sacan 10 sobres para hacer la prueba de penetrabilidad, Estas actividades se llevan a cabo todo el día.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Ocho meses de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Sigue una marcha de trabajo preestablecida.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Efectúa una serie de operaciones, en serie.

Toma decisiones de orden general en lo que concierne a la cali-

dad de las tolerancias y la marcha del equipo.

4).- Escolaridad.

Se requiere de la secundaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencias físicas.

Trabajo que necesita un esfuerzo sostenido debido a la utilización de materiales ligeros o medianamente pesados.

2).- Exigencias visuales y/o mentales.

Concentración.

Trabajo en serie pero que presenta algunas dificultades a causa de numerosas detalladas, con posibilidad de obtener consejos de un superior, en caso de variaciones imprevistas.

Atención.

Gran atención. Coordinación estrecha con el trabajo de las máquinas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 30,000.00
Los cuidados son importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 7,260.00
Los cuidados requeridos son medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios.

Manipula materiales que pueden causar lesiones graves a otros.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de dar instrucciones o dirigir el trabajo de uno o varios obreros.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabaja en el interior ligeramente desagradable a causa de la existencia en períodos cortos de varios inconvenientes.

2).- Riesgos de trabajo.

Los riesgos son mínimos.

DEPARTAMENTO DE
ACONDICIONAMIENTO
DE

SOLIDOS
ENCELOFANADO.

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Prepara su maquinaria de trabajo, la pone celofán a los diferentes productos. Así como también el nombre de éstos.

Se hace responsable de la maquinaria donde trabaja.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

En primer término prepara la máquina encelofanadora pone el papel celofán correctamente ve que el pegamento esté completo, enseguida pren de la máquina y se pone a encelofanar a los diferentes productos como son: paletas, cápsulas, pastillas, después les pone el nombre a los sobres de los respectivos productos. (Esto lo hace la misma máquina)

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requiere seis meses de experiencia como mínimo en el manejo de la maquinaria. La misma se adquiere realizando el trabajo en la máquina.

2).- Educación o Inteligencia.

Cumple órdenes verbales no tiene una supervisión estrecha. Lee y acondiciona la máquina para que ésta imprima el nombre del producto y especificación. Realiza tareas de frecuencia.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Trabajo con arreglo de instrucciones detalladas toma decisiones poco importantes, clasifica los productos por su peso, forma y - línea de producto.

4).- Escolaridad.

Como mínimo se requiere la primaria, y además de un adiestramiento de 15 días por lo menos en el manejo de la maquinaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencias Físicas.

Tiene agilidad de movimiento con las manos, ya que las características de la máquina encelofanadora tiene una gran vibración durante la mayor parte de la jornada.

2).- Exigencias Visuales o Mentales.

1).- Concentración.

Operaciones sencillas repetitivas.

Exigencias de controles automáticos de la velocidad de las máquinas.

2).- Atención.

Gran atención para percibir las variaciones.

Coordinación estrecha con el trabajo de las máquinas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 10,000.00

Los cuidados requeridos son medios.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 5,000.00

Los cuidados son medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Manipula máquinas que exponen a otros a riesgos que pueden causer enfermedades profesionales que los incapacite temporalmente.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabaja en el interior ligeramente desagradable.

2).- Riesgos de trabajo.

Tiene un alto riesgo ya que lleva el peligro de cortarse los dedos, la persona operadora de la máquina así como también - de electrocutarse.

DEPARTAMENTO
DE
ACONDICIONAMIENTO
Y
EMPAQUE

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE ACONDICIONAMIENTO Y EMPAQUE.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Vigila que el empaque y acondicionamiento de los productos tenga los requerimientos necesarios de adecuada calidad y buena presentación y también que todo el departamento tenga buen funcionamiento.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Vigila el acondicionamiento para que no haya errores. Se hace un programa de órdenes para acondicionar calculando lo que se va realizar en todo el día; traspasa para recibir graneles, para entregar productos acon dicionados.

Para poder empezar a trabajar necesita material de empaque, hace los requerimientos de la misma según las órdenes establecidas.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia de que requiere el puesto.

Requiere de un año de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Sigue una marcha de trabajo, preestablecida que implica varia--
ción de órdenes de distintos productos.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Organiza y efectúa una serie de operaciones con arreglo a métodos preestablecidos o en serie. Toma decisiones de orden general en lo que concierne a la calidad, las tolerancias la marcha del equipo.

4).- Escolaridad.

Bachillerato o vocacional.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencias Físicas.

Trabajo ligero efectuado en posición sentada.

2).- Exigencias Visuales o Mentales.

Concentración.

Trabajo en serie pero que presenta algunas dificultades a causa de numerosos detalles, con posibilidad de obtener consejos de un superior en caso de variaciones imprevistas.

Necesidad de efectuar controles diversos.

Atención.

Gran atención para percibir variaciones.

Cadencias moderadas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 30,000.00
Cuidados medios.

2).- Responsabilidad frente a los materiales o productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 15,000.00
Los cuidados requeridos son importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados medios.

Manipula materiales de vidrio ligeros que pueden causar pequeñas lesiones a otros obreros.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de dar instrucciones o dirigir el trabajo de uno o varios obreros durante la jornada de trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior ligeramente desagradable a causa de la existencia en períodos cortos de varios inconvenientes como el calor, polvos, humedad, etc.

2).- Riesgos de trabajo.

Los riesgos de trabajo son mínimos.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior ligeramente desagradable a causa de la existencia en períodos cortos de varios inconvenientes como el calor, polvos, humedad, etc.

2).- Riesgos de trabajo.

Los riesgos de trabajo son mínimos.

DEPARTAMENTO

ACONDICIONAMIENTO
Y
EMPAQUE.

NOMBRE DEL PUESTO: SUB-ENCARGADO DE ACONDICIONAMIENTO Y EMPAQUE.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Supervisa que el producto semiterminado de que se trate esté correcto para poder pasar a acondicionamiento y empaque.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Revisa que el producto de que se trate esté correctamente envasado, que los tubos que contienen el producto estén correctamente llenos; así sucesivamente con las diferentes clases de producto según el lote de que se trate.

Supervisa que no sufra ningún retraso de acondicionamiento y empaque y que el producto terminado llegue al Almacén.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Requiere este puesto de seis meses de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Sigue una marcha de trabajo preestablecida que implica variaciones de órdenes.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Trabajo con arreglo a instrucciones detalladas. Toma decisiones

importantes. Clasifica objetos según peso y forma

4).- Escolaridad.

Se requiere para este puesto los estudios de secundaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencias Físicas.

Trabajo que se necesita un esfuerzo sostenido debido a la utilización de materiales ligeros o medianamente pesados.

2).- Exigencias visuales o mentales.

Concentración,

Trabaja en serie pero que presenta algunas dificultades a causa de numerosos detalles con la posibilidad de obtener consejos de su superior en variaciones imprevistas.

Atención.

Atención considerable para percibir variaciones mínimas.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 30,000.00
Los cuidados requeridos son importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales o productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 5,000.00
Cuidados requeridos medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Trabajo y cuidados medios.

Manipula materiales de vidrio ligeros que pueden causar lesiones a obreros que se encuentran dentro del departamento.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de mandar, dirigir y mantener en actividad a un grupo de obreros de una cadena de trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior del local, convenientemente acondicionado con luz, aire ligeramente sucio pero no desagradable.

2).- Riesgos de trabajo.

Lesiones leves.

DEPARTAMENTO
DE
ACONDICIONAMIENTO
Y
EMPAQUE

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO DE ACONDICIONAMIENTO Y EM-
PAQUE.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Arma cajas, etiqueta frascos, empaca, cierra caja de los diferentes productos.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

En este puesto la persona es rolante, su actividad va a depender -- del lugar que le asignen, puede llegar a engomar etiquetas, a pegar sóla mente la etiqueta al frasco, arma cajas, coloca el frasco en su respecti va caja; puede ser jarabes, cápsulas, inyectables, suspensiones y otras.

Empaca botes de calcio, tubos de pomada, grageas, tabletas, supositorios y lacteado.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencias que requiere el puesto

Se requiere tres meses de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Cumplir órdenes verbales sencillas, realiza una tarea vulgar - sin supervisión estrecha.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Realiza tareas repetitivas sencillas.

Efectua elecciones sencillas.

4).- Escolaridad.

Se requiere de la primaria.

B).- Esfuerzo.

1).- Esfuerzo Físico.

Trabajo que necesita un esfuerzo sostenido debido a la utilización de materiales ligeros o medianamente pesados.

2).- Exigencias Visuales o Mentales.

Concentración.

Operaciones sencillas repetitivas.

Conducta a adoptar en caso de variación explicada especialmente por un superior.

Atención.

Coordinación sólomente con otros obreros.

Cadencia generalmente poco rápida.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 1,000.00

Cuidados requeridos poco importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales o productos.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 5,000.00

Los cuidados requeridos, son medios.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Atención y cuidados pequeños.

Trabaja en lugares donde raramente hay otros obreros expuestos a los riesgos que provienen del puesto considerado.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad únicamente sobre su propio trabajo.

D).- Condiciones de Trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabajo en el interior del local, convenientemente acondiciona

do ligeramente sucio pero no desagradable.

2).- Riesgos de trabajo.

Riesgos de accidentes leves y heridas improbables.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PUESTO.

1).- Requiere que haya más control por lo que respecta a proveerse de material para evitar demoras.

2).- Que haya mayor número de charolas para colocar el producto que se está acondicionando.

DEPARTAMENTO

DE

PRODUCCION.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PRODUCCION.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Lleva a cabo la programación de trabajo por medio de órdenes de Producción.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Lleva a cabo la planeación de producción por medio de órdenes de -- trabajo.

Cada orden de fabricación debe ir acompañada por su técnica y cada orden de envasado por su gráfica. Cuando se elabora un producto debe vigilar la fabricación perfectamente. Y la misma actividad en las áreas de llenado sea dentro de las normas que señala el control de calidad.

En administración cumple el fin de cada orden haciendo las devoluciones a los almacenes respectivos por medio de notas de devolución o complementos cuando hace falta material.

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

A).- Capacidades Necesarias.

1).- Experiencia que requiere el puesto.

Se requieren dos años de experiencia.

2).- Educación o Inteligencia.

Organiza y dirige el trabajo de obreros no calificados y calificados que se ocupan de la elaboración de productos.

Realizar un trabajo difícil de interpretación de fórmulas y -

procesos de producción.

3).- Iniciativa e Ingenio.

Trabaja de manera independiente en la obtención de resultados en general.

Inventar métodos nuevos de producción y analizar y organizar tareas complejas.

4).- Escolaridad.

Se requiere tener título profesional de Ingeniero Químico.

B).- Esfuerzo.

1).- Exigencia Física.

Esfuerzo considerable necesitado por la utilización de materiales medianamente pesados. Utiliza instrumentos de laboratorios de precisión.

2).- Exigencias Visuales y Mentales.

Concentración.

Trabaja difícil de organizar, planeamiento de trabajo que implica numerosos detalles.

Atención.

Atención considerable para percibir variaciones mínimas.

Trabajo preciso necesario para respetar tolerancias muy estrechas.

Cadencia rápida.

C).- Responsabilidad.

1).- Responsabilidad frente al equipo.

El costo del daño probable es raramente superior a \$ 50,000.00

Los cuidados son importantes.

2).- Responsabilidad frente a los materiales y productos.

El costo del daño probable es superior a \$ 15,000.00

Los cuidados son importantes.

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros.

Es responsable de la seguridad de los cinco departamentos que tiene a su cargo tanto productos como de acondicionamiento y Empaque.

4).- Responsabilidad frente al trabajo de otros.

Responsabilidad de mandar, dirigir y mantener en actividad a un

grupo de obreros de una cadena de trabajo.

D).- Condiciones de trabajo.

1).- Condiciones ambientales de trabajo.

Trabaja en el interior del local, convenientemente acondicionado.

2).- Riesgos de trabajo.

Riesgos de accidentes leves.

2).- RESULTADO TABULAR DE LA VALUACION DEL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO

Ponderación	DEPTO. VITA MINAS Y VEGETALES	DEPTO. OREAS Y QUIMICOS	DEPTO. DE TABLETAS	DEPTO. DE CAPSULAS	DEPTO. DE LIQUIDOS Y SOLIDOS		DEPTO. ACOMODACION (LIQUIDO)	DEPTO. ACOMODACION (SOLIDO)	SUPERVISION, ACORDIONAMIENTO Y EMPAQUE		JEFE DE PRODUCCION	
	ENC. AYUD. ENCARGADO	ENC. AYUD. ENCARGADO	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	ENC. LIQ.	ENC. SOL.	AYUDANTE LIQ. Y SOL.	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	SUPERV. ACOMO. EMPAQUE		SUB-ENC. AYUD. DEPTO. EMPAQ.
A.- CAPACIDADES NECESARIAS (-350 PUNTOS)												
1.- Experiencia que requiere el puesto (= 110 Puntos)												
Tiempo necesario												
Menos de un mes.	(10)											
De 2 a 3 meses	(20)											
De 3 a 4 meses	(30)	50									80	
De 4 a 5 meses	(40)				60		60					
De 6 a 9 meses	(80)											
De 9 a 2 años	(110)	110	110	110	80	80	60	110	80	80	80	110
B.- Educacion e Inteligencia (=70 Ptos)												
Grados:												
1).- Cumplir órdenes verbales sencillas, realizar un trabajo vulgar sin supervisión especial. Leer y escribir, sumar y restar números enteros, manejar máquinas sencillas de todo género de cards fáciles del género - aprieta botón y arranque - de para. (14)												
	14									14		14
2).- Ayudar a un obrero calificado a realizar un trabajo manual que necesite cierto conocimiento de las herramientas de los materiales y de los métodos. Manejar máquinas para la ejecución de un trabajo sencillo repetitivo, efectuar montajes sencillos, obrero que realice tareas de rutina. (20)												
					20	20		20	20			
3).- Seguir una marcha de trabajo preestablecida que implique variación de ordenes de manufactura de distintos productos. Utilizar esquemas de materiales e interpretar formulas. (42)												
		42			42	42		42	42	42	42	
4).- Organizar y dirigir el trabajo de obreros no calificados que se ocupan de la elaboración de productos. Realizar un trabajo difícil de interpretación de formulas y el proceso de producción. (70)												
	70			70				70				70
J.- Iniciativa e Ingenio (= 70 Ptos)												
Grados:												
1).- Realiza tareas repetitivas sencillas efectua elecciones sencillas o llevar controles. (20)												
	20							20				20
2).- Trabaja con arreglo a instrucciones detalladas. Toma decisiones poco importantes en puestos sencillos o en puestos entresamente rutinarios.												
								20				

PONDERACION	DEPTO. VITA	DEPTO. GRA	DEPTO. DE	DEPTO. DE	DEPTO. DE	DEPTO. DE	DEPTO. DE	DEPTO. DE	SUPERVISION, ACONDICIONAMIENTO Y EMPAQUE.			JEFE DE PRODUCCION.	
	MINAS IN- TECTABLES.	CIAS Y GRÁ- MULADOS.	TABLETAS.	CAPSULAS.	LIQUIDOS Y SOLIDOS.	LIQUIDOS Y SOLIDOS.	LIQUIDOS Y SOLIDOS.	LIQUIDOS Y SOLIDOS.	DEPTO. ACOM- DIONAMIE TO. (LIQUIDO)	DEPTO. ACOM- DIONAMIE TO. (SOLIDO)	SUPERV. ACOND. EMPAQUE		SUB-ENC. DEPTO.
	ENC. AYUD.	ENCARGADO.	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	ENC. LIQ.	ENC. SOL.	AYUDANTE LIQ. Y SOL.	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.			
	(48)	48		48			48	48	42	42		4	42
3).- Organizar y efectuar una serie de operaciones con arreglo a métodos predeterminados e en serie. Tomar decisiones de orden general en lo que concierne a la calidad, las tolerancias, la marcha del equipo.	(56)		56	56	56	56				56			
4).- Trabajo de manera independiente en la obtención de resultado general. Investigar métodos nuevos de producción y analizar y organizar tareas complejas.	(70)												70
4.- Escalaridad (= 100 Puntos)													
Niveles:													
Primaria	(10)	10		10	10	10		10		10			10
Secundaria	(25)	25			25		25		25	25		25	
Preparatoria o Vocacional	(65)		65			65					65		
Profesional	(100)												100
B./ ESFUERZO. (= 75 PUNTOS)													
1.- Exigencias Físicas (= 50 Puntos)													
Cargas													
1).- Trabajo ligero.													
Trabajo (opirata-bata)													
Trabajo ligero efectuado en posición sentada, pesar y registrar. Manipular ocasionalmente materiales que no pesen más de 5 kgs.	(10)	10	10				10					10	
2).- Esfuerzo ligero.													
Trabajo ligero efectuado de pie Manipular materiales que no se pesen más de 5 kgs. durante la mayor parte de la jornada manipular ocasionalmente materiales que pesen de 5 a 10 kgs., pesco ver y barrer materiales ligeros andar y subir escaleras durante la jornada.	(20)			20	20			20	20				
3).- Trabajo que necesita un esfuerzo sostenido debido a la utilización de materiales ligeros o medianamente pesados. Manipular materiales que pesen de 5 a 10 kgs. durante la mayor parte de la jornada o manipular ocasionalmente materiales que pesen de 10 a 20 kgs.	(30)	30				30				30	30		30
4).- Esfuerzo considerable necesario por la utilización de materiales medianamente pesados o pesados. Utilizar instrumentos de laboratorio de precisión.	(40)			40		40	40					40	40
5).- Esfuerzo necesario por la utilización de materiales pesados. Desplazar cargas que pesen hasta 200 kgs. con la ayuda de una carretilla.	(50)												

PONDERACION	DEPTO. VITA	DEPTO. GRA	DEPTO. DE	DEPTO. DE	DEPTO. DE LIQUIDOS Y	DEPTO. ACON	DEPTO. ACON	SUPERVISION, ACONDICIONAMIENTO		JEFE DE
	MINAS IN-	CIAS Y GRA	TABLETAS.	CAPSULAS.	SOLIDOS	DICIONAMEN	DICIONAMEN	Y EMPAQUE.		
	VICTABLES.	MULADOS.				TO.(LIQUIDO)	TO.(SOLIDO)			
	ENG. AYUD.	ENCARGADO.	ENG. AYUD.	ENG. AYUD.	ENG. AYUDANTE	ENG. AYUD.	ENG. AYUD.	SUPERV. ACOND.	SUB-ENG. AYUD.	
					LIQ. SOL. LIQ. Y SOL.			EMPAQUE	DEPTO.	EMPAQ.

2.- Exigencias Visuales y Mentales (-25 puntos)
 Parámetro de puntos a utilizar para las diversas combinaciones entre las exigencias visuales y mentales.

CONCENTRACION	A T E N C I O N		
	I	II	III
(A)	5	10	15
(B)	10	15	20
(C)	15	20	25

(25) 15 15 25 20 15 15 5 15 15 5 15 10 15 10 15 20 5 25

CONCENTRACION

- A.- Reglas detalladas.
 Operaciones sencillas repetitivas
 Consta de adaptar en caso de variaciones explícitas especialmente - per un superior. Existencia de - controles automáticos de la velocidad de las máquinas.
- B.- Reglas detalladas.
 Trabajo en serie pero que presenta algunos dificultades a causa de numerosos detalles, con posibilidad de obtener consejos de un superior en caso de variaciones - imprevistas necesidad de efectuar controles diversos en lo que concierne a la velocidad de las máquinas.
- C.- Reglas detalladas.
 Trabajo difícil de organizar, planeamiento de trabajo que implica numerosos detalles.

A T E N C I O N

- I.- Moderada e Intermitente
 Coordinación solamente con otros obreros. Cadencia generalmente poco rápida.
- II.- Gran atención para percibir las variaciones, coordinación estrecha con el trabajo de las máquinas, cadencia moderada.
- III.- Atención considerable para percibir variaciones finas.
 Trabajo preciso necesario para mantener tolerancias muy estrechas.
 Cadencia rápida.

4.- RESPONSABILIDAD (= 100 PUNTOS)

- 1.- Responsabilidad frente al equipo. - (= 25 Puntos)
 Parámetro de puntos a utilizar para las diversas combinaciones entre el costo extrínseco del "hecho" y los "Cuidados" requeridos.

COSTO FACILITABLE DEL DAÑO.	CUIDADOS REQUERIDOS		
	POCO IMPORT.	INDICIOS	IMPORTAN- TES
A OMSIBLE	5	5	5

B	PARAUMENTE SUP. 1,000.00	3	3	10
C	PARAUMENTE SUP. 10,000.00	3	10	15
D	PARAUMENTE SUP. 20,000.00	10	15	20
E	SUP. A 50,000	15	20	25

2.- Responsabilidad frente a los materiales o productos. (= 25 Puntos)
Parámetro de puntos a utilizar para las diversas combinaciones en-
tre el costo probable del daño y -
los cuidados requeridos.

COSTO PROBABLE DEL DAÑO	CUIDADOS REQUERIDOS	POCO		
		IMPOR.	MEDIOS	IMPORT.
A PARAUMENTE SUP. 500.		5	5	5
B PARAUMENTE SUP. 2,500		5	5	10
C PARAUMENTE SUP. 5,000		5	10	15
D PARAUMENTE SUP. 7,500		10	15	20
E PARAUMENTE SUP. 15,000		15	20	25

3).- Responsabilidad frente a la seguridad de otros. (= 25 Puntos)
Cuidados y atención requeridos para evitar lesiones a otros trabajadores.
Grado: 1)

1).- Atención y Cuidados pequeños.
Trabajar en lugares donde se exponen a otros obreros expuestos a los riesgos que provienen del puesto considerado, manipular materiales ligeros.

2).- Atención y Cuidados Medios.
Manipular materiales de vidrio u otros que pueden causar lesiones leves a obreros que se encuentren dentro del Departamento.

3).- Atención y Cuidados Medios.
Manipular o transportar materiales muy inflamables, tóxicos donde haya obreros que se les exponen a los riesgos que dan lugar a enfermedades profesionales que los incapacitan temporalmente.

4.- Responsabilidad frente al trabajo de otros. (= 25 Puntos)

1).- Responsabilidad únicamente sobre su propio trabajo.

2).- Responsabilidad de dar instrucción o dirigir el trabajo de uno o dos obreros durante la jornada de trabajo.

PONDERACION	DEPTO. VITA MINAS IN- TECTABLES.	DEPTO. GRA CAS Y ORI MULADOS	DEPTO. DE TABLETAS.	DEPTO. DE CAPSULAS.	DEPTO. DE LIQUIDOS Y SOLIDOS	DEPTO. ACOM DIONAMIE TO. (LIQUIDO)	DEPTO. ACOM DIONAMIE TO. (SOLIDO)	SUPERVISOR, ACONDICIONAMIENTO Y EMPAQUE.			JEFE DE PRODUCCION.		
	ENC. AYUD.	ENCARGADO.	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	ENC. LIO. SOL.	AYUDANTE LIG. Y SOL.	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	SUPERV. EMPAQUE	ACOND. DEPTO.	SUB-ENC. AYUD. EMPAQ.	AYUD. EMPAQ.	

(25) 10 10 20 15 10 20 5 20 10 10 5 5 20 10 15 20 15 25

(25) 15 5 15 15 10 10 10 15 25 15 15 5 15 10 25 10 10 25

(5) 5 5 5 5 5 5 5

(15) 15 15 15 15 15

(25) 25 25 25 25 25 25 25

(5) 5 5 5 5 5 5 5

(15) 15 15 15 15 15 15

PODERACION	DEPTO. VITA	DEPTO. GRA	DEPTO. DE	DEPTO. DE	DEPTO. DE LIQUIDOS Y	DEPTO. ACOM	DEPTO. ACOM	SUPERVISION, ACONDICIONAMIENTO			JEFE DE PRODUCCION							
	MINAS IN-	GRAS Y GRA	TABLETAS.	CAPSULAS.	SOLIDOS	DICIONAMIE	DICIONAMIE	Y EMPAQUE										
	VEGETABLES.	MULADOS	ENC. AYUD.	ENC. AYUD.	ENC. SOL.	TO. (LIQUIDO)	TO. (SOLIDO)	SUPERV. ACORD.	SUB-ENC. DEPTO.	AYUD. EMPQ.								
3).- Responsabilidad de mandar, dirigir y mantener en actividad a un grupo de obreros de una cadena de trabajo.	(25)				25			25	25	25								
D.- CONDICIONES DE TRABAJO. (= 75 PUNTOS)																		
1.- Condiciones ambientales de Trabajo. (= 50 Puntos)																		
1).- Trabajo en el interior del local convenientemente acondicionado con luz, aire ligeramente sucio pero no desagradable.	(10)								10	10	10							
2).- Trabajo en el interior ligeramente desagradable a causa de la existencia, en periodos cortos de varias inconveniencias como polvos, humedad, fúidos, frio, su osidad y ruidos.	(20)	20			20	20	20	20	20	20								
3).- Condiciones bastantes desagradables provocadas por la combinación en un grado bastante elevado de algunos de los inconvenientes como polvos, fúidos, calor, humedad, sin ventilación poco espacio y abollamiento.	(40)	40		40	40	40												
4).- Condiciones extramadamente desagradables provocadas por la presencia continua en grado muy elevado de polvos, fúidos, calor, humedad, grasas, vibraciones y ruido.	(50)	50	50	50	50													
B.- Riesgos de Trabajo. (= 25 Puntos)																		
1).- Riesgos de accidentes leves y heridas improbables.	(5)	5			5	5		5	5	5	5							
2).- Riesgos de heridas que necesitan un tratamiento de primera urgencia. Riesgos de contusiones ligeras, cortes, quemaduras, sprains y oídas.	(10)	10		10			10	10										
3).- Riesgos de accidentes que ocasionan una incapacidad del obrero por lo menos de 1 a 2 semanas. - Riesgos de presencia inofensiva por el calor, quemaduras ocasionadas cortes profundos, dedos aplastados trabajo con líquidos o de gases inflamables. Los riesgos de enfermedades profesionales no susceptibles de ocasionar una incapacidad de trabajo.	(15)	15	15	15	15													
4).- Riesgos de accidentes o enfermedades profesionales que ocasionan incapacidad total o muerte. Exposición a líquidos o gases extramadamente volátiles. Otros riesgos que necesitan atención extramada en todo instante, la menor falla causa incapacidad total o la muerte.	(25)							25										
TOTAL DE LA VALUACION DEL PUESTO																		
	377	207	408	401	320	368	261	458	306	293	334	240	348	281	403	334	159	330

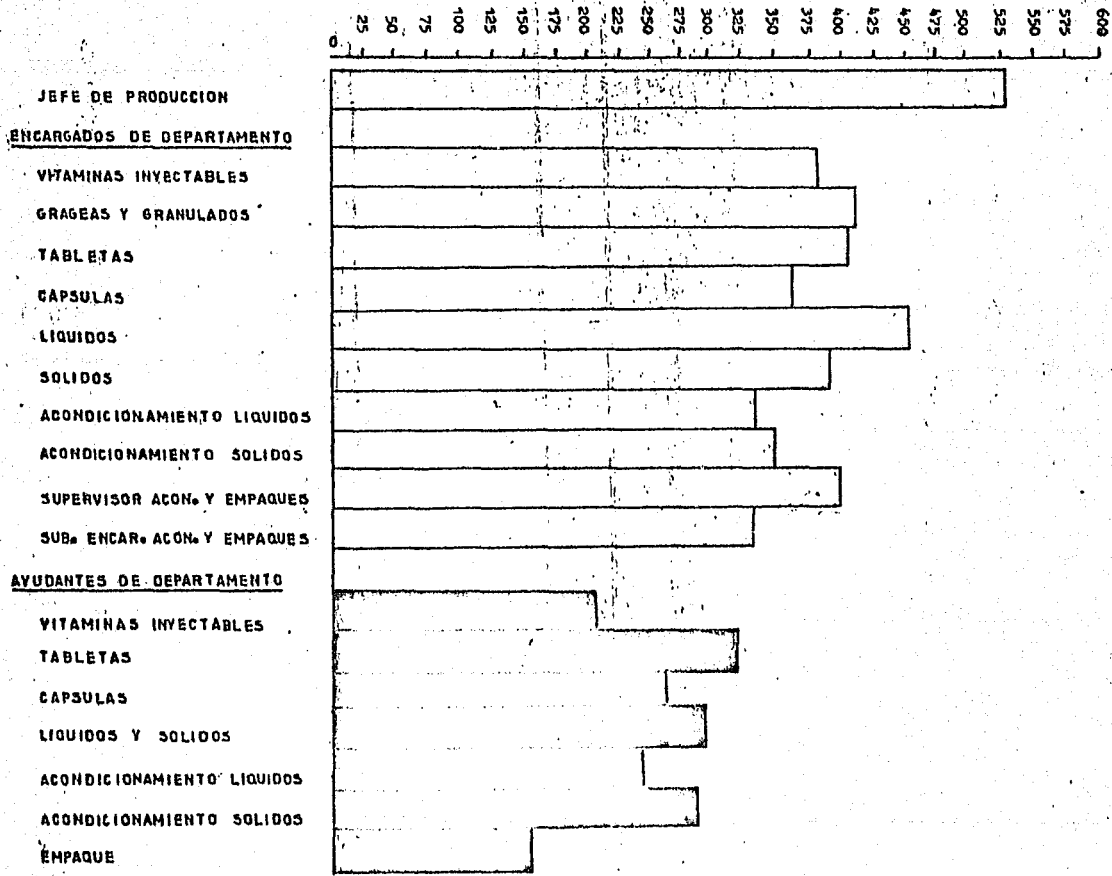
3).- RESULTADO SINTETICO DE LA VALUACION INDIVIDUAL

ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO

	JEFE DE PRODUCCION.	VIZAMINAS INYECTABLES	GRANULADOS Y GRANULADOS	TABLETAS	CAPSULAS	LIQUIDOS	SOLIDOS	ACONDICIONA MIENTO, LIQUIDOS.	ACONDICIONA MIENTO, SOLIDOS.	SUPERVISION, ACONDICIONA MIENTO Y EMPAQUE.	SUB-JEFE DE ACONDICIONA MIENTO Y EMPAQUE.
A.- CAPACIDADES NECESARIAS.											
1.- Experiencia	110	110	110	110	80	110	110	110	80	110	80
2.- Educaci3n e Inteligencia	70	70	42	70	42	42	70	42	42	42	42
3.- Iniciativa e Ingenieria	70	42	56	56	56	56	56	42	56	56	42
4.- Escalaridad	140	25	65	10	25	65	25	25	25	65	25
B.- ESFUERZO.											
1.- Exigencias Físicas	40	30	10	20	20	40	10	20	30	10	30
2.- Exigencias Visuales y Mentales	25	15	25	20	15	15	15	15	15	15	20
3.-											
C.- RESPONSABILIDAD.											
1.- Para con el equipo	25	10	20	15	20	20	10	5	20	15	20
2.- Para con los materiales y productos.	25	15	15	15	10	15	25	15	15	25	10
3.- Para con la seguridad de otros	25	15	5	5	25	25	25	15	25	15	25
4.- Para con el trabajo de otros	25	15	15	15	15	25	15	15	15	25	25
D.- CONDICIONES DE TRABAJO.											
1.- Condiciones ambientales de trabajo	10	20	50	50	50	40	20	20	20	20	20
2.- Riesgos de trabajo	5	10	5	15	10	5	5	10	5	5	5
TOTAL DE LA VALUACION DEL PUESTO	530	377	408	401	368	458	386	334	348	403	334

AYUDANTES DEL DEPARTAMENTO

						LIQUIDOS Y SOLIDOS				
A.- CAPACIDADES NECESARIAS.										
1.- Experiencia	50			20	60	40		20	20	22
2.- Educaci3n e Inteligencia	14			22	22	22		22	14	14
3.- Iniciativa e Ingenieria	22			42	22	42		42	42	22
4.- Escalaridad	10			10	10	10		10	10	10
B.- ESFUERZO.										
1.- Exigencias Físicas	10			40	30	40		20	30	40
2.- Exigencias Visuales y Mentales	15			15	5	5		12	10	5
3.-										
C.- RESPONSABILIDAD.										
1.- Para con el equipo	12			12	5	10		5	10	5
2.- Para con los materiales y productos	5			10	10	15		5	10	10
3.- Para con la seguridad de otros	5			15	15	25		5	25	5
4.- Para con el trabajo de otros	5			5	5	5		5	5	5
D.- CONDICIONES DE TRABAJO.										
1.- Condiciones ambientales de trabajo	40			40	50	40		20	20	10
2.- Riesgos de trabajo	15			25	15	15		10	25	5
TOTAL DE LA VALUACION DEL PUESTO	207			320	261	295		240	221	159



4.- PRESENTACION GRAFICA DE LA VALUACION.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES DEL OBJETIVO - TEORICO

1.- UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA PRESENTE TESIS ES EL OBJETIVO EDUCACIONAL.

Que se pretende alcanzar dentro del proceso Enseñanza-Aprendizaje, y como conclusión para nosotros es haciendo una pregunta al honorable Jurado dada su gran experiencia dentro de la docencia así como los lectores que alguna vez lean el presente trabajo es la siguiente:

¿Qué si se alcanzó el objetivo educacional al nivel del conocimiento o se quedó en un intento de la sistematización del aprendizaje?

Sabemos que la respuesta del Honorable Jurado la tendremos al estar en el examen y la de los lectores a través del tiempo.

2.- LA CONCLUSION TEORICA.

Cualquier profesión u oficio no debe ser limitativo en el estudio o investigación, el Licenciado en Administración que -- ejerce la profesión en cualquiera de sus especialidades debe abrir su mente a tratar de investigar otras áreas.

Podemos decir que la utilización del análisis y valuación de puestos es el engrane de toda la administración de personal, las siguientes aplicaciones no son limitativas:

A).- ORGANIZACION RACIONAL DE LA EMPRESA

Uno de los principales objetivos de un sistema de Análisis y Valuación de Puestos consiste en el establecimiento de un plan de organización que se adapte perfectamente al fin de la empresa y sea capaz, asimismo, de adaptarse a su evolución.

Esto necesita un análisis a fondo de cada una de las operaciones efectuadas en el negocio, agrupándose los distintos deberes y responsabilidades que deben ser cumplidos o asumidos en el curso de tales operaciones en funciones lógicas que se repartirán seguidamente en tareas justas y bien definidas.

De esta manera debe llegar a una organización armónica y a una utilización eficaz del potencial de trabajo en su conjunto, del que puede disponer la empresa después de conocer las diversas tareas y responsabilidades descubiertas por el Análisis del Trabajo.

Por otra parte facilitará la instrucción de la instauración de series de fabricación gracias a la posibilidad de un estudio completo de los tiempos y movimientos.

B).- RECLUTAMIENTO, SELECCION, COLOCACION Y REMUNERACION.

El análisis y valuación de puestos permite, además la aplicación de un plan de reclutamiento, de selección, de colocación y de remuneración racionalmente establecida sobre la base de las cualidades requeridas por el puesto de trabajo.

La elección de los trabajadores, en lugar de efectuarse al azar o siguiendo métodos más o menos empíricos se hará científicamente. Los responsables de la selección poseerán una lista completa de las condiciones requeridas por cada función, de cada uno de los puestos de trabajo, orientarán su elección sobre seguro entre los adecuados candidatos que llenen estas condiciones y por consiguiente, sean capaces de realizar su tarea de manera satisfactoria así como de poder establecer la remuneración que deje satisfecho al elegido.

C).- FORMACION.

El análisis del trabajo hace posible establecer un programa de formación gracias al cual cada trabajador podrá adquirir o mejorar la habilidad y los conocimientos que el análisis habrá re

velado como necesarios al cumplimiento correcto de la tarea que han de ser confiadas al interesado.

D).- PROMOCION.

Asimismo, hará los mayores servicios al permitir la aplicación de un plan de promoción coherente de acuerdo con la valuación el conocimiento de las condiciones de los distintos trabajos - para que se pueda determinar cuales están ligados lógicamente entre sí y constituyen las etapas manuturales de ascenso dentro de la empresa.

E).- RESOLUCION DE QUEJAS.

El análisis de los puestos facilita grandemente la suavización de las quejas individuales gracias a una fijación cuidadosa de las responsabilidades, hay una definición precisa de las tareas y a la posibilidad que ofrece de hacer comparaciones justas entre - el nivel de los salarios que corresponden a cada puesto de trabajo.

La mejora del clima social que se obtiene no es una de las menores ventajas de los métodos de análisis y valuación.

F).- MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

El análisis permite también poner de manifiesto las condiciones de trabajo que son peligrosas, malsanas o sencillamente desagradables, la mejora de éstas condiciones puede hacerse inmediatamente y con entero conocimiento.

G).- MEJORA DE LA EFICACIA:

La eficacia de la mano de obra se puede mejorar, ganar y superar gracias a una simplificación del trabajo y a una mejora de los métodos, fundados en el estudio profundo del trabajo que permite el análisis de los puestos.

H).- PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN TABULADOR DE SALARIOS:

En fin una de las ventajas más importantes del sistema de análisis y valuación de puestos consiste en que facilite las rela

ciones colectivas entre patronos y obreros.

La aplicación de un sistema de análisis y valuación facilita especialmente y en gran medida, las discusiones sobre la remuneración colectiva, evitando que las partes tropiecen en equivocadas interpretaciones. Una definición detallada y precisa de cada puesto de trabajo así como su adecuada ponderación contribuyen grandemente a esclarecer los debates.

Se ve, pues que al valor económico del sistema de análisis y valuación de puestos se une un valor no menos importante.

6.2 CONCLUSION OBJETIVA PRACTICA.

Una vez presentados los resultados de la implantación del sistema de Análisis y Valuación de Puestos consideramos que es necesario hacer algunas aclaraciones:

Uno de los obstáculos que se nos presentó para el desarrollo del análisis y valuación de puestos es que los nombres de los puestos no se adaptaban a las características de las descripciones de los mismos y no presentaban una estandarización que se pudiera identificar fácilmente la jerarquía dentro del departamento productivo en el que se aplicó el estudio de Análisis y Valuación de Puestos. A continuación presentamos una lista de los nombres con los que se designaban anteriormente a los puestos y los actuales.

- | | |
|---|--|
| 1.- Supervisora de Vitaminas Inyectables | ENCARGADO DEL DEPTO. DE VITAMINAS INYECTABLES. |
| 2.- Llenado de Inyectables | AYUDANTE DEL DEPTO. DE VITAMINAS INYECTABLES. |
| 3.- Técnica Grageador | ENCARGADO DEL DEPTO. DE GRA GEAS Y GRANULADOS. |
| 4.- Elaborador (suspensión, pomada y gotas) | ENCARGADO DEL DEPTO. DE LIQUIDOS Y SOLIDOS. |
| 5.- OPERACION DE LOS TANQUES DE PROCEDIMIENTO | AYUDANTE DEL DEPTO. DE LIQUIDOS Y SOLIDOS. |

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Marvin D. Dunnette.
Selección y Administración de Personal.
Editorial Continental, Mexico 1971.
- 2.- Saúl W. Gellerman.
La Administración de las Relaciones Humanas.
Editorial Continental, México 1971.
- 3.- Esbson Roberto.
Administración de Sueldos y Salarios.
Editorial Técnica, México 1960.
- 4.- Paul Pigors y Charles A. Myers.
La Administración de Personal.
"Un Punto de Vista y Un Método".
Editorial Continental, México 1974.
- 5.- Arias Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas, México 1973.
- 6.- Reyes Ponce Agustín.
El Análisis de Puestos.
Editorial Limusa, México 1974.
- 7.- Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas.
Editorial Limusa, México 1970.
- 8.- Revistas Editadas por la Cía. de
Fábricas de Papel San Rafael y -
Anexas, S. A.

9.- Domínguez Mota Enrique y Calvo Nicolau.
Impuestos.
"Obra Para Cátedra Universitaria".
Editorial Docal Editores, S. A. 1976.

10.- Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera.
Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada.
Editorial Porrúa, S. A. 1977.

11.- Código Sanitario.
Editorial Porrúa, S. A. 1977.

12.- Constitución Política de los Estados Unidos
Mexicanos.
Editorial Porrúa, S. A. 1977.