

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



EL ANALISIS DE PUESTOS COMO UNA
HERRAMIENTA EFICAZ PARA DETECTAR
NECESIDADES DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTAN:

PATRICIA DIAZ RANGEL
LAURA IRMA MENDOZA ELIZONDO
LAURA IRENE ROSALES HUERTA
ESTHER ADRIANA TORRES LOPEZ

Monterrey, N. L.

Junio de 1984.

T
HF5548
.8
A5
C.1



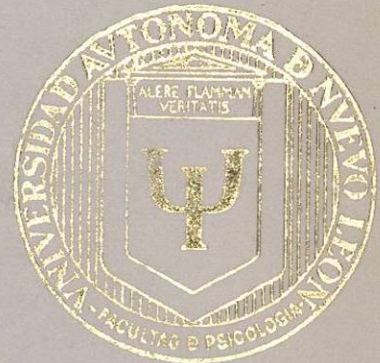
1080070836



BIBLIOTECA
"DR. SANTIAGO RAMIREZ"

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



EL ANALISIS DE PUESTOS COMO UNA
HERRAMIENTA EFICAZ PARA DETECTAR
NECESIDADES DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTAN:

PATRICIA DIAZ RANGEL
LAURA IRMA MENDOZA ELIZONDO
LAURA IRENE ROSALES HUERTA
ESTHER ADRIANA TORRES LOPEZ

Monterrey, N. L.

Junio de 1984.

150 h.
001003

T
HF5548
.8
AS



Padres, Hermanos y Amigos:

Yo los amo como a nadie.

Yo recuerdo sus desvelos y preocupaciones por darme siempre lo mejor y enseñarme a través de su ejemplo a tener fe y confianza en Dios, en el ser humano y sobre todo en mi mismo. Yo recuerdo sus palabras de aliento y su mano siempre extendida para ayudarme en los momentos que más lo necesitaba.

Es por esto que siempre he tratado de darles todo lo que tengo y lo que soy, simplemente para hacerlos más dichosos.

Con el amor y la madurez, les escribo; con la alegría que me causa este triunfo que no solamente es mío sino también de ustedes, les escribo; Con la voz más dulce y cálida que puso Dios un día en mis labios, les escribo.

Más no hay palabras suficientes que describan lo que siento por ustedes. Hoy que me aman tal como soy quisiera poseer todo lo bueno y hermoso que ustedes esperaban y aún esperan de mí,

Simplemente lo que fuera bastante para hacerlos sentir más felices y orgullosos de mí.

Con todo mi Amor.

R E C O N O C I M I E N T O

Queremos brindar nuestro especial reconocimiento al Lic. Bernardo Fuentes Espinoza y al Ing. Jesús Sergio Salinas Carmona por sus valiosos consejos y asesoría; que hicieron posible la realización de este trabajo y sobre todo por enseñarnos "que con confianza, fe y optimismo se puede conseguir llegar a la meta y así hacer realidad el más grande anhelo".

Además, quisieramos dar gracias a nuestros maestros, compañeros y a todas esas personas que de una u otra manera cooperaron con nosotros brindándonos su respaldo y estímulo.

Vaya un agradecimiento especial al personal de la Empresa Van Beuren, por su gentil colaboración al proporcionarnos no solamente su tiempo y ayuda para la realización de esta investigación, sino que también nos ofrecieron su amistad y su reconocimiento, y porque con ellos aprendimos que "el verdadero valor de un ser humano está dentro de sí mismo, en su capacidad de dar siempre lo mejor a los demás".

Mil Gracias a todos ellos.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCI	
CAPITULO I	
ORGANIZACION	
DEFINICION	2
TIPOS	3
CLASES DE ORGANIGRAMAS	5
a) ORGANIGRAMAS HORIZONTALES	5
b) ORGANIGRAMAS CIRCULARES	7
c) ORGANIGRAMAS ESCALARES	8
d) ORGANIGRAMAS VERTICALES	9
VENTAJAS Y DESVENTAJAS	10
CAPITULO II	13
ANALISIS DE PUESTOS	13
DEFINICION	14
OBJETIVOS BASICOS	15
ACTIVIDADES PREVIAS	15
I. ESTABLECER UN PROGRAMA	15
II. APROBACION DE LA GERENCIA	15
III. INSTRUCCION DE LOS TRABAJADORES	15
IV. PREPARACION DEL ANALISTA	16

V. RECOPIACION DE DATOS	16
1. CUESTIONARIO	17
2. ENTREVISTA	21
3. OBSERVACION	23
COMPONENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS	27
a) DESCRIPCION DE PUESTOS	27
b) ESPECIFICACION DE PUESTOS	29
BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS	30
- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA	30
- BENEFICIOS PARA LOS SUPERVISORES	31
- BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	31
- BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR	32
APLICACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS	32
- EN LA FASE DE ENTRENAMIENTO	33
- EN RECLUTAMIENTO Y SELECCION	33
- INDUCCION	34
- SEGURIDAD INDUSTRIAL	34
- SUPERVISION	34
- VALUACION DE PUESTOS	34
- SOLUCION DE CONFLICTOS DE TRABAJO	35
CAPITULO III	37
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	37
DEFINICION Y DIFERENCIA	38
ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	38
PASOS PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE	
C. Y A.	38

- EL ANALISIS ORGANIZACIONAL	38
- EL ANALISIS DE FUNCIONES	39
- ANALISIS DE PERSONAS	39
- DETERMINAR CAMPOS EN QUE ES NECESARIA LA INSTRUCCION	40
- ELABORACION DEL PROGRAMA	40
BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	48
- PARA LA ORGANIZACION	48
- PARA LOS INDIVIDUOS	50
- PARA LAS ORGANIZACIONES HUMANAS	51
 CAPITULO IV	 52
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	52
DEFINICION	52
VALORES DEL D.O.	52
RAZONES PARA HACER CAMBIOS EN UNA ORGANIZA - CION	54
TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO	55
A) ECONOMICA	55
B) PSICOLOGICA	56
C) SOCIAL	59
COMO DISMINUIR LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS	61
- ALICIENTES ECONOMICOS	61
- COMUNICACION EN AMBOS SENTIDOS	62
- ACUERDOS TOMADOS EN GRUPO	62
- NEGOCIACIONES	63

PARTE PRACTICA	65
ESTADISTICAS	76
GRAFICA	82
FORMULARIO	83
CONCLUSIONES	86
ANEXOS	90
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Sabemos que no es fácil realizar una tesis ya que es un trabajo que implica un arduo proceso de investigación; no obstante nos decidimos a realizarla considerándola como una experiencia positiva que nos ayudaría a desarrollar nos poniendo en práctica nuestros conocimientos teóricos. Además de contribuir al conocimiento de la labor del psicólogo en la empresa.

Para llevar a cabo nuestra investigación nos apoyamos en el método Lógico-Experimental, el cual consta de tres pasos, a saber:

El primer elemento de este método es la tarea ardua, responsable, inteligente, incesante en la empresa.

En nuestro caso contamos con la ayuda de la empresa "Van Beuren" en donde se nos permitió realizar nuestra investigación brindándonos su apoyo y colaboración en la medida de sus posibilidades durante los seis meses que duró la experiencia.

El segundo elemento es la observación de los fenómenos conductuales del universo de empleados, mandos intermedios, obreros, así como de la Dirección de la empresa.

Esta observación es apoyada por dos herramientas, cuestionario y entrevista con el fin de confrontar lo sutilmente observado con lo real del comportamiento; necesidades, percepciones de la personalidad de los estudiados.

El tercer elemento es la presentación de una estructura teórica que confirmará nuestra tesis y de esta manera poder hablar con firmeza y seguridad de todos los requerimientos de la empresa "Van Beuren" y así mismo demostrar que el Análisis de Puestos es una herramienta, que bien manejada en todas sus exigencias nos permitirá demostrar el enlace que existe entre los elementos de la Capacitación y estructura filosófica que presenta y exige el Desarrollo Organizacional.

A continuación daremos un panorama general sobre los capítulos comprendidos en nuestro estudio:

Vivimos en un mundo de organización, desde el nacimiento hasta la muerte.

Las organizaciones forman parte integral del mundo moderno e influyen profundamente en nuestras vidas personales y colectivas.

En el primer capítulo trataremos sobre qué es, o se

entiende por organización y los tipos de ésta, así como también algunos aspectos de los Organigramas o Cartas de Organización.

En el siguiente capítulo hablaremos sobre Análisis de Puestos:

La necesidad de aprovechar al máximo los recursos humanos ha originado el desarrollo del Análisis de Puestos, pues así el personal estará en la mejor disponibilidad de desempeñar su labor, si las actividades de su puesto fueron cuidadosamente descritas.

En este capítulo se expondrá primeramente la definición y objetivo del Análisis de Puestos, a continuación las actividades que son: la autorización de la gerencia, la instrucción de los trabajadores, preparación del analista en cuanto al funcionamiento de la empresa y por último de que técnicas va a echar mano y cómo va a organizar su recopilación de datos del trabajo que quiere desempeñar.

Se dará además una explicación de los componentes del Análisis de Puestos:

La Descripción y Especificación de Puestos, su significado y lo que debe contener; además de la enumeración

de las partes del Análisis como lo son el encabezado, la descripción genérica y la específica y los factores de la especificación.

También señalaremos los principales beneficios que aporta el Análisis de Puestos a la empresa, supervisores, departamento de personal y a los mismos trabajadores. Así como también veremos que el Análisis de Puestos es aplicable en la fase de entrenamiento, en reclutamiento, selección y capacitación de personal, en la solución de conflictos de trabajo, en la seguridad industrial, en la supervisión, inducción y valuación de puestos.

Consideramos además que por medio del Análisis de Puestos se pueden detectar necesidades, dándole prioridad en nuestro estudio a las de Capacitación y Adiestramiento.

Debido a lo anterior nos interesamos en incluir el tema sobre la misma, ya que no se puede negar que existen infinidad de casos en las empresas industriales en las que los trabajadores, por ejemplo: no pueden tener ascensos por carecer de los conocimientos básicos requeridos, lo que puede traer como consecuencia: accidentes, alto grado de desperdicio, retraso en la producción, etc.

En este capítulo hablaremos de la definición de la

Capacitación y Adiestramiento, así como también de la diferencia que hay entre los mismos.

Además veremos la importancia que tiene para el desarrollo de una empresa el analizar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento y la eficiencia de los mismos.

También mencionaremos algunos beneficios con que nos podemos encontrar al llevar a cabo un programa de Capacitación y Adiestramiento,

Sabemos que el implantar un programa de Capacitación y Adiestramiento genera una serie de cambios en una empresa ante los cuales deberá reaccionar para poder sobrevivir.

Para esto es necesario convencer al personal de que el cambio es mejor, proporcionándole a éste un trabajo más cómodo y fácil,

En nuestro último capítulo trataremos de explicar lo que es el Desarrollo Organizacional y la definición de cambio,

Enseguida mencionaremos los valores relativos a la función del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización

nizaci⁶ⁿ , el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y la tecnologfa para crear organismos m^{as} funcionales.

Posteriormente trataremos sobre los tipos de resistencia de muchos empleados a los cambios asf como la forma de disminuirla y convencer a los empleados de que el cambio puede ser, es y ser^a, el incentivo para encontrar caminos que nos conduzcan a una vida mejor.

" P A R T E T E O R I C A "

C A P I T U L O I

ORGANIZACION

Es extraordinariamente difícil dar una definición sencilla de una Organización.

Todos nosotros hemos pasado nuestra existencia en varias organizaciones, como por ejemplo: escuelas, clubes, sociedades, compañías y firmas comerciales, oficinas de gobierno, hospitales, partidos políticos e iglesias. Sin embargo, no es fácil definir qué es lo que constituye una organización.

El concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo ya sea porque carece de capacidad, de fuerza, de tiempo o de perseverancia, tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades. Por lo tanto es necesaria la coordinación de esfuerzos de muchos individuos para que todos realicen sus deseos. Hay que alcanzar objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

Se pueden alcanzar mejor los objetivos si se dividen

entre los miembros las diversas funciones que hay que cumplir, sin embargo no es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades, es decir, una jerarquización de la autoridad.

De acuerdo a lo anterior y tomando en cuenta otros conceptos de organización consideramos la siguiente definición como la más completa y adaptable a las características de todas las organizaciones.

Organización. Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Las organizaciones son infinitamente variadas. Hay tantas y tan distintas, como hay personas que son miembros de ellas. Una organización bien puede ser el foco central de la vida de una persona o solo una servidora incidental.

Puede ser rígida, fría e impersonal o tener relaciones flexibles y cordiales.

Una forma popular para clasificar las organizaciones es denominarles "formales e informales", dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas.

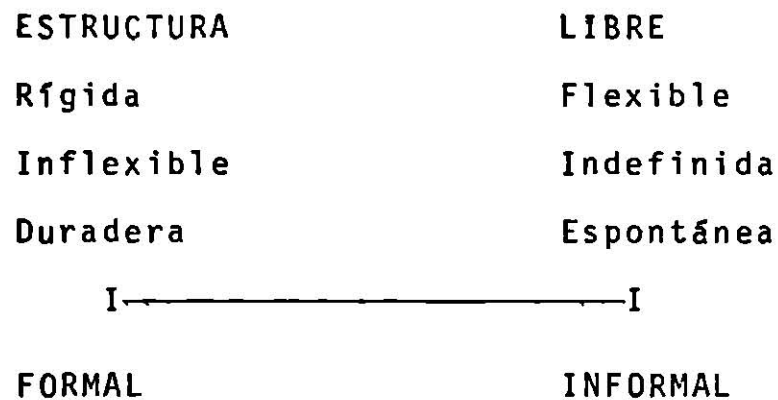
Una organización formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro, la jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente; el status, prestigio, sueldo, rango, etc., están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales son durables y están planeadas; debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles.

Las organizaciones informales en contraste con las formales, son aquellas que están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas.

La calidad de miembro de las organizaciones informales puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro. En las organizaciones informales la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son defini -

das y estructuradas. En forma similar, las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son reemplazadas por nuevas relaciones no específicas y no controladas.



Organizaciones Formales e Informales y sus características.

Formal e informal define los extremos de un continuo de tipos organizacionales.

En la práctica real quizá sería imposible encontrar una organización completamente formal o informal.

Frecuentemente en las organizaciones se utiliza la Carta de Organización u Organigrama con la finalidad de observar con mayor claridad los niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y responsabil

dad, en general toda la estructura organizacional.

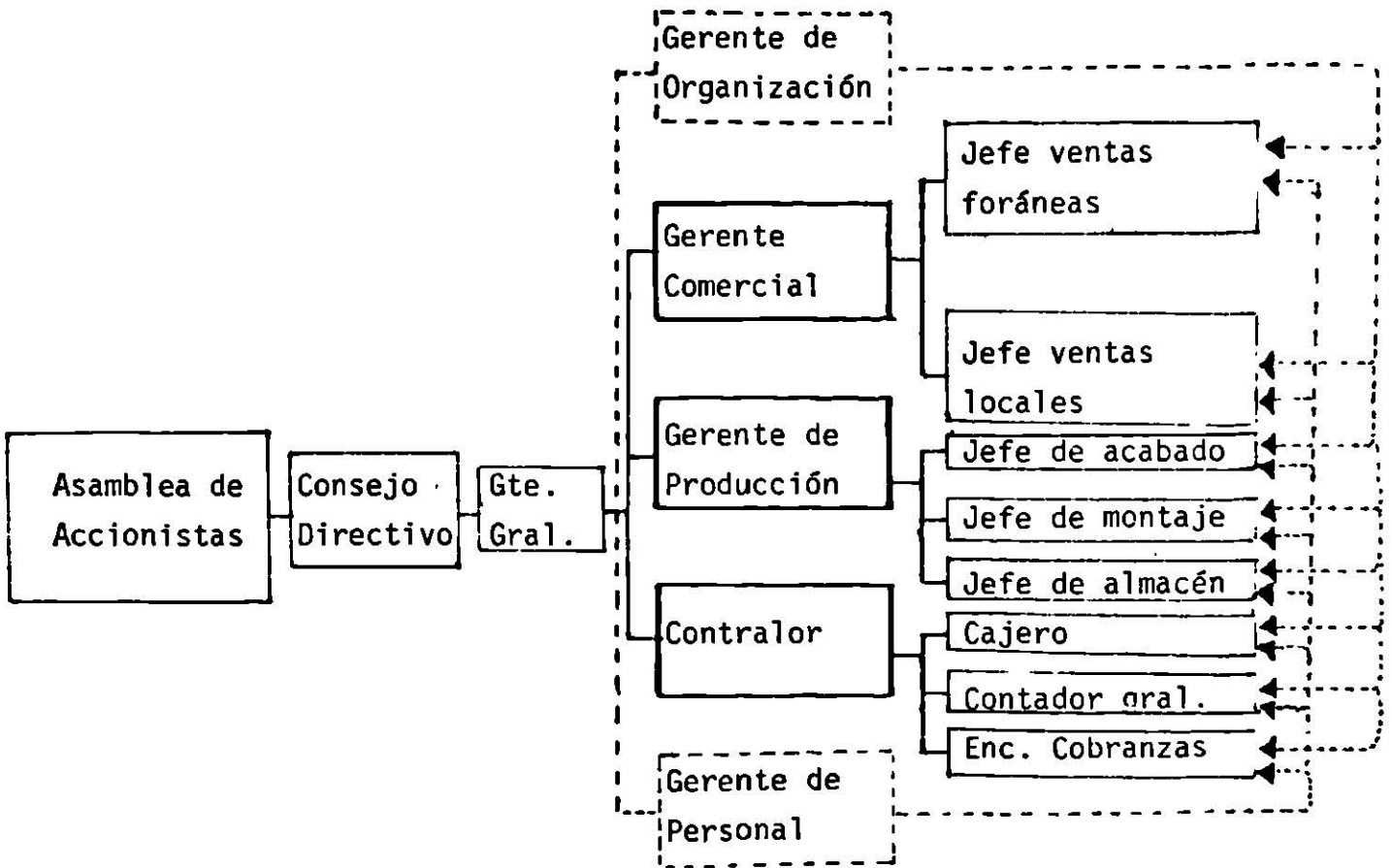
La Carta de Organización u Organigrama es definida como el cuadro o gráfica de la organización administrativa o de la estructura de una empresa, en donde se incluyen los nombres de los puestos unidos por líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Existen diversas clases de Organigramas o Cartas de Organización entre los cuales se encuentran:

- a) Organigramas horizontales.
- b) Organigramas Circulares.
- c) Organigramas Escalares.
- d) Organigramas Verticales.

A continuación mencionaremos algunas de las características de éstos, así como también sus ventajas y desventajas. Para una mayor comprensión anexamos un ejemplo de cada uno de ellos.

En los Organigramas Horizontales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha, ligándolos con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

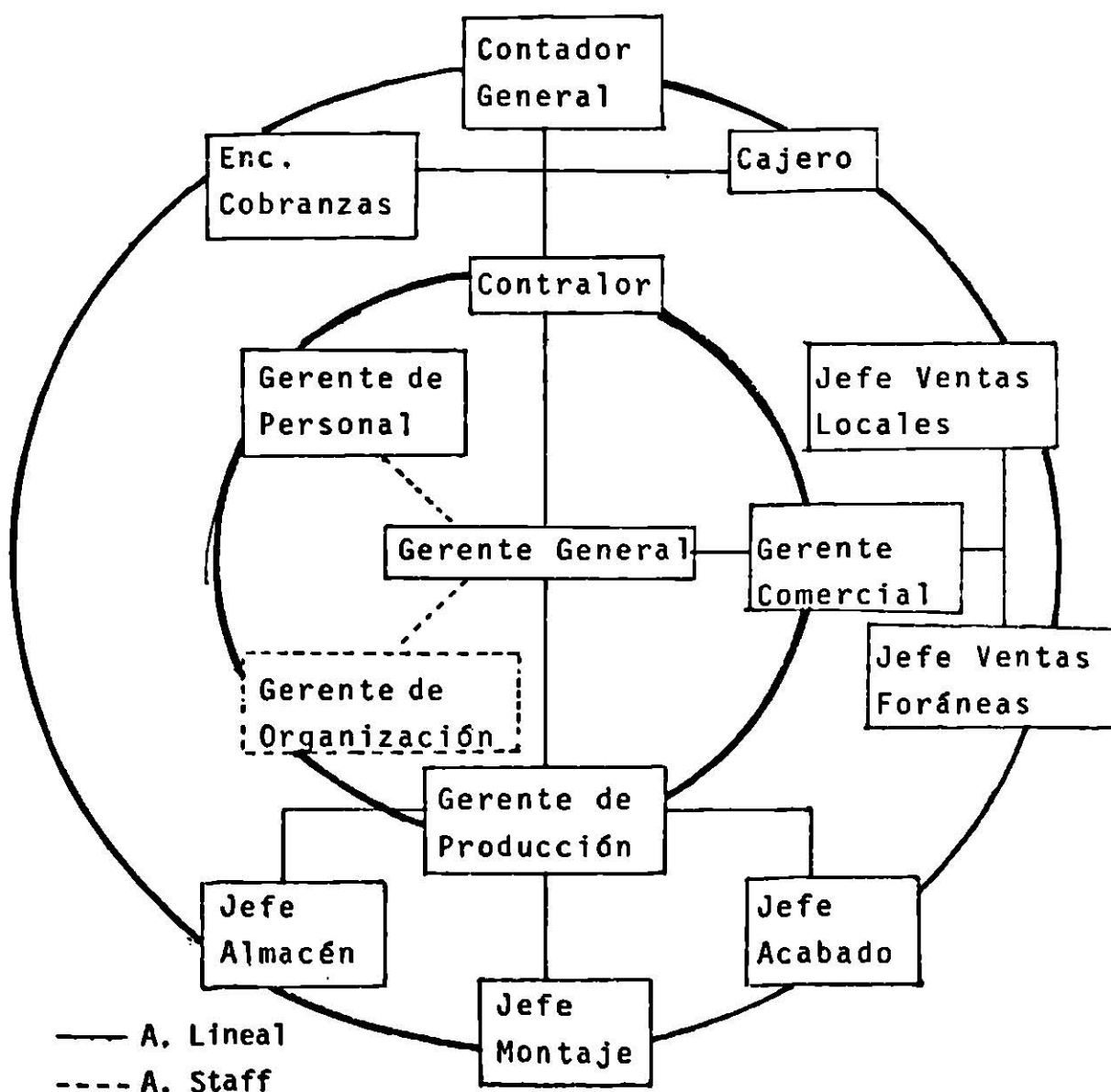


————— Autoridad lineal.

----- Autoridad Staff.

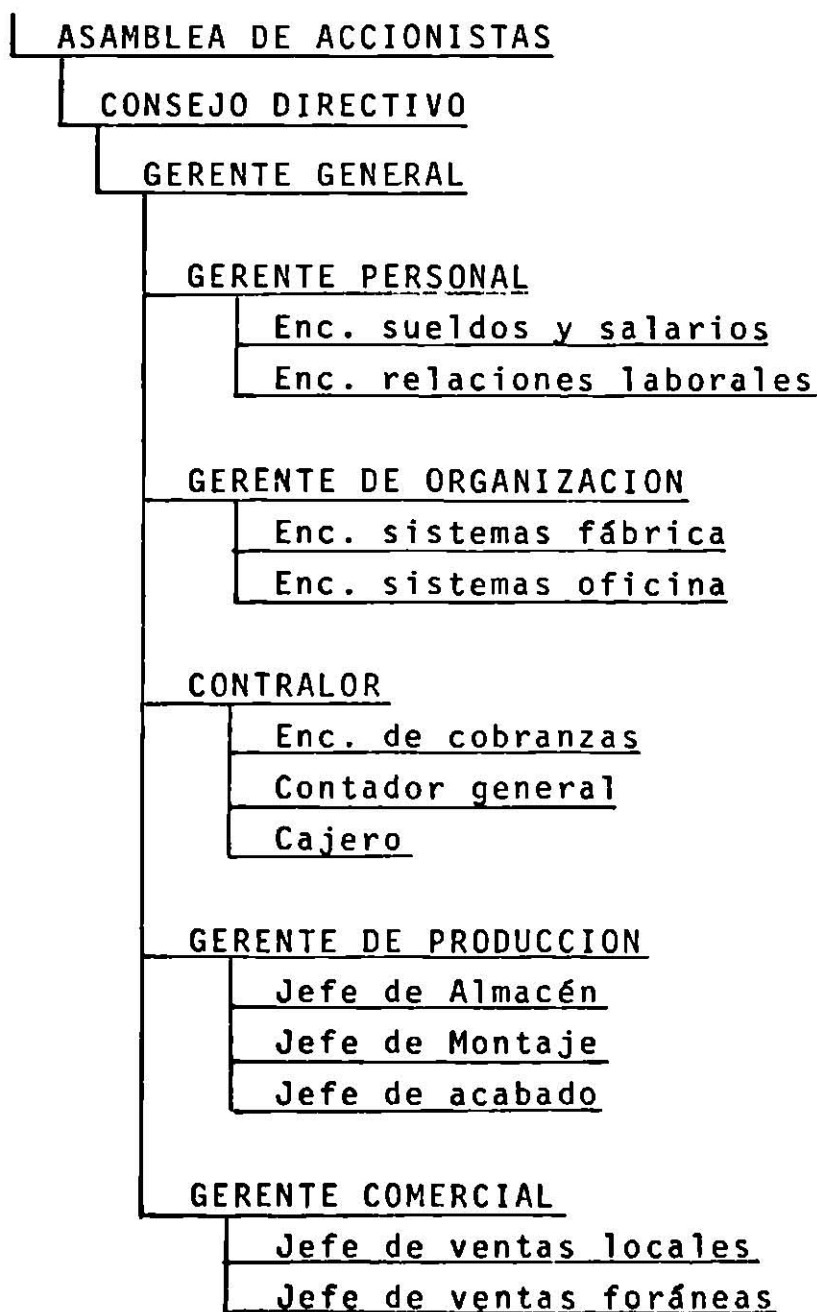
Los Organigramas Circulares están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de éstos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

CARTA CIRCULAR DE ORGANIZACION



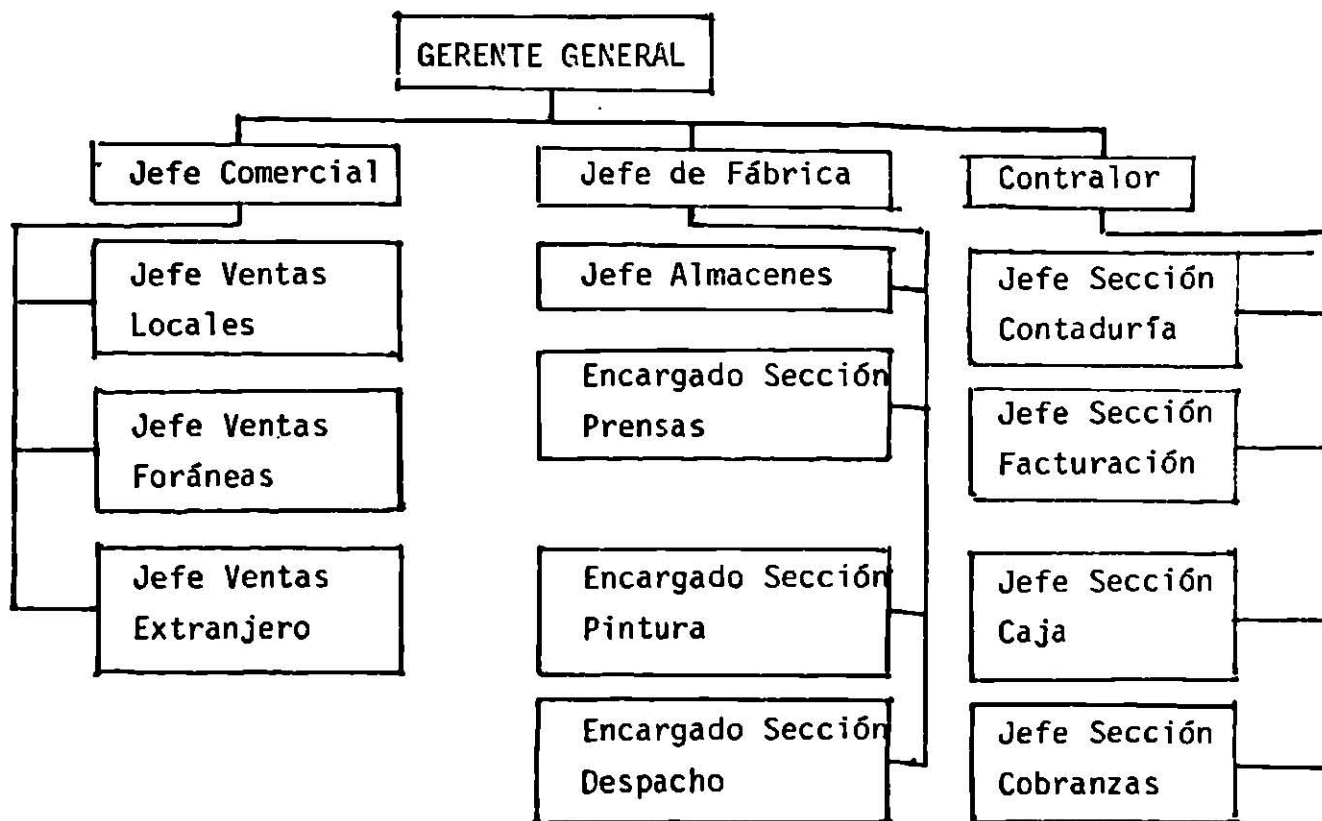
El Organigrama Escalar consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

CARTA ESCALAR DE ORGANIZACION



En el Organigrama Vertical cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

DISPOSICION DEL ORGANIGRAMA VERTICAL
PARA EVITAR LA TRIANGULACION



Algunas ventajas y desventajas de los organigramas anteriores son:

1. Organigramas Horizontales.

Tienen como ventajas:

- Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Que disminuye en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Que indica mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados en nuestra práctica y, muchas veces, aún pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo, poco claros.

2. Organigramas Circulares.

Tienen como ventajas:

- Que señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, resultan confusas y difíciles de leer,

no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y fuerzan demasiado los niveles.

3. Organigramas Escalares.

Estos organigramas son poco usados todavía, y aun que resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

4. Organigramas Verticales.

Las cartas de organización verticales tienen las ventajas de:

- Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventajas tienen, que se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

Esto suele solucionarse:

- a) Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente

te hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.

b) Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

C A P I T U L O . I I

ANALISIS DE PUESTOS

Es un hecho palpable que la organización como una de las funciones administrativas, cobra día con día una especial importancia en el eficiente manejo de las empresas modernas, ya que de ella depende en gran parte su grado de éxito o de fracaso.

Lamentablemente, en muchas empresas no prevalece este criterio, por lo que no han establecido una precisa de terminación de labores, originando con ello incertidumbre acerca de las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado. Es evidente que esto causa constante evasión de responsabilidades e impide a los jefes valorar y controlar el trabajo realizado por sus subordinados.

La técnica denominada Análisis de Puestos responde a una urgente necesidad por parte de las empresas de organizarse más eficazmente; de especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus ejecutivos, empleados o trabajadores; de señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades, toda vez que es indispensable conocer lo que

cada funcionario, empleado o trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Con el Análisis de Puestos los funcionarios, empleados y trabajadores podrán realizar mejor con mayor facilidad sus labores si conocen en detalle las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Antes de continuar es imprescindible que quien aplique el Análisis de Puestos tenga en claro dicho concepto:

Análisis. Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Puesto. Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Así pues el Análisis de Puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales en las cuales se efectúa el trabajo.

Los objetivos básicos del Análisis de Puestos son:

- Determinar los puestos que existen en una empresa.
- Naturaleza de los puestos.
- Aptitudes, conocimientos especiales, experiencia y capacitación necesarios para desempeñar cada puesto.
- Cómo están relacionados recíprocamente estos puestos.

Para llevar a cabo el Análisis de Puestos es preciso:

I.. Establecer un programa que deberá incluir la fijación, de objetivos que se pretenden alcanzar, el tiempo en que se realizará, así como el enfoque y los puestos que se cubrirán.

II. Aprobación de la Gerencia: Por la trascendencia del estudio es muy importante presentar ante los gerentes y jefes el proyecto plenamente definido señalando las ventajas que pueden obtenerse y su carácter de inversión, más que el gasto así como sus alcances y limitaciones; así mismo es conveniente aclarar las dudas que surgieran y solicitar sus opiniones ya que del apoyo que den éstos dependerá en gran parte el éxito del estudio.

III. Instrucción de los trabajadores: Se debe instruir y convencer al personal sobre sus finalidades y su utilidad. Los folletos, circulares y conferencias son medios útiles para informar y convencer al personal sobre éste respecto.

Sin la cooperación o con la oposición de los empleados o trabajadores es difícil implantar la técnica y sus beneficios son muy limitados.

IV. Preparación del analista: Es necesario contar con uno o varios analistas y prepararlos convenientemente, éstos deberán tener conocimientos sobre el Análisis de Puestos y una idea general sobre la empresa. Pueden ser analistas pertenecientes a la organización, los cuales forman parte de la planta y tienen como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos, por lo cual no tendrán ningún problema en establecer la comunicación necesaria. Por otra parte tienen la desventaja de que al ser parte integrante de la organización, puede integrarse a grupos que sientan simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo que le restaría la objetividad que resulta muy necesaria para estos estudios.

También pueden ser analistas externos, los cuales requerirán un período extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

V. Recopilación de datos: Reiteradamente se ha expresado que el Análisis de Puestos se fundamenta en las informaciones obtenidas de todos los elementos que corresponden al puesto. Para obtener la información de los elementos

que integran cada puesto se utilizan los siguientes medios: Entrevista, observación y cuestionario.

Puesto que cada método tiene sus fallas, con frecuencia los analistas se basan en las combinaciones. Es decir, se utilizan al mismo tiempo dos o más técnicas de acuerdo con las características del estudio que se pretenda. Las combinaciones pueden asegurar una elevada precisión con un costo mínimo.

1. Cuestionario:

El cuestionario uniformiza la técnica de la observación permitiendo que los investigadores fijen su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones.

Un cuestionario podrá definirse como una forma impresa o escrita usada para reunir información sobre una o más materias, que consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos.

Suele comprender éstos pasos:

A) Determinación de su universo o ámbito. ¿Qué es lo que vamos a investigar?: ¿Debemos investigar sólo a los que hayan permanecido en la empresa en ese lapso?, ¿Debemos investigar a los que entraron posteriormente?, ¿Desde

qué fecha?, ¿Debemos tomar en cuenta a quienes hayan salido de la empresa?, etcétera.

B) Muestreo. La encuesta moderna se fundamenta ordinariamente en base de que si se escoje una muestra representativa del todo, en una proporción adecuada, tendrá características de ese todo, y el resultado será del mismo valor que si se hubiera hecho una investigación del universo.

C) Formulación del Cuestionario. Como regla para formular el cuestionario debemos:

a) Naturaleza de las preguntas: Estas pueden ser cerradas o abiertas, según que permitan una contestación única o categórica o respuestas variables que incluyen en sí explicaciones y modalidades adicionales. Evidentemente existe toda una gama que va desde la simple lista chequeable hasta la solicitud general de informes que el interrogado puede contestar libremente. Como se comprende, las preguntas cerradas tienen como ventaja la precisión, facilidad de ser tabuladas, et., y como inconvenientes, el impedir ampliaciones o explicaciones que a veces son indispensables por no poderse dar una respuesta categórica. Por ello se recomienda dejar una pregunta abierta, al menos al final de cada sección del cuestionario.

b) Unidad: Determinar previamente si el cuestionario se refiere a un solo problema o a varios. Si los problemas que abarcan son muy diversos muchas veces convendrá mejor hacer varios cuestionarios, o por lo menos dividirlo muy claramente en secciones diferentes.

c) Secuencia: Las preguntas deben tener un encadenamiento lógico en forma tal que cada una lleve naturalmente a la siguiente. Debe procurarse progresar de lo fácil a lo más difícil. Las primeras preguntas deben, también por esta misma razón despertar el interés por contestar el cuestionario.

d) Claridad: En cuanto al aspecto gráfico, exige que se dejen espacios amplios y fáciles de llenar; que las letras explicativas que sirven como guías para el llenado, sean claras, pero a la vez más pequeñas que el tamaño ordinario de la letra con que se contesta.

En cuanto al aspecto de redacción, que las preguntas sean absolutamente comprensibles para el tipo o nivel de personas a quienes se dirigen: no olvidemos que una cosa puede resultar muy clara para quien hizo el cuestionario, porque al estructurarlo lleva ya preconcebida determinada idea, y confuso para quienes han de responder.

e) Facilidad: No hacer preguntas embarazosas, o sea

aquellas que colocan en una posición difícil a quien debe contestarla.

d) Recolección de datos: Para que el cuestionario sea contestado deben tomarse en cuenta ciertas reglas:

*) Explicar los objetivos que busca la encuesta y garantizar la discreción. Esto, puede variar desde la simple promesa de que los datos se conservarán y usarán solo para determinados fines, hasta el ofrecimiento de la contestación anónima.

**) Ofrecer algo de interés para quien se va a tomar la molestia de contestar. Lo más efectivo suele ser el anuncio de que los resultados serán comunicados.

e) Tabulación de Datos: Es conveniente usar números índices, que dan mejor idea de los resultados, y de preferencia usar representaciones gráficas.

f) Interpretación de los resultados: Conviene pensar cuales son las verdaderas causas de las contestaciones obtenidas.

Este sistema es el más usado tanto en empresas públicas como privadas. Presenta la ventaja de ser económico y práctico y puede imprimir un ritmo de celeridad al estudio de descripción del puesto cuando es elaborado a-

decuadamente. Supone como es natural, la descripción del trabajo por el propio empleado, operario o funcionario.

Sus principales inconvenientes son: la deficiente elaboración de éste y que las personas no lo contesten con exactitud y cuidado.

2. Entrevista:

La entrevista es tal vez el método más común de obtener información sobre la gente, se utiliza en toda clase de situaciones prácticas y recientemente se ha utilizado de manera sistemática con fines de investigación.

La entrevista es una conversación o comunicación, oral y personal, entre dos personas, con un propósito definido y conducida bajo un sistema apropiado.

Desarrollaremos la técnica de la entrevista en tres puntos principales:

1, Cómo se prepara:

- a) Definición del objetivo
- b) Preparación de la gufa para la conducción de la entrevista.
- c) Número de personas que se desean entrevistar.

2, Cómo se desarrolla:

- a) Explicar el objetivo o beneficios al entrevistado
- b) Establecer rapport garantizando discreción
- c) Formular preguntas sencillas y solo una vez
- d) Evitar preguntas capciosas
- e) Anotar todo dato u observación
- f) Escuchar con atención e interés
- g) Debemos garantizarnos de que hemos preguntado todo lo que deseabamos saber
- h) Al terminar debemos hacer un breve resumen de lo que, a nuestro juicio, hemos obtenido directamente de la entrevista y leérselo al entrevistado para que nos manifieste su conformidad.

3. Cómo se sumariza:

- a) Después de terminar la entrevista se hará un resumen de impresiones personales.
- b) Debemos tratar de comprobar las respuestas
- c) Procurar tabular las opiniones recogidas.

Los métodos para entrevistar difieren entre sí en varias formas. La diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular.

En el tipo de entrevista estructurada o dirigida, el

entrevistador determina el curso que debe seguir la entrevista a medida que se formula cada pregunta, las cuales están determinadas de antemano.

En la entrevista no estructurada o no dirigida el solicitante es quien desempeña el papel principal al determinar la forma que seguirá la misma.

Estas son más flexibles y abiertas aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, su orden y su formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

- 3. La Observación:

Es evidente que al analista le resulta útil observar a los empleados mientras trabajan. Deben tener cuidado de pasar lo más desapercibidos al tomar sus notas.

Si bien las observaciones sobre un periodo de tiempo relativamente corto sirven para aclarar al analista las obligaciones de un trabajo repetitivo o rutinario, no puede decirse lo mismo de puestos que entrañan una variedad considerable de obligaciones y responsabilidades.

La observación consiste en recabar información sobre las actividades del puesto, observando las operacio -

nes que ejecuta el empleado o trabajador.

La observación es independiente de la capacidad del sujeto para informar así como de su buena disposición para lo mismo; además permite obtener datos con mayor intensidad y viveza, pero usada en forma exclusiva es insuficiente, como ocurre en puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación.

Existen dos tipos de observación:

a) Observaciones no estructuradas (no preparadas). En esta forma de observación, el observador adopta, por lo menos en cierto grado, el papel de miembro del grupo y participa en su funcionamiento. La observación no estructurada es usada a menudo como procedimiento técnico de sondeo, la forma en que el observador capta el caso probablemente se modificará al desempeñar su labor. Esto a su vez requerirá cambios en lo que se observa y a menudo pueden ser muy radicales.

No es posible dar reglas que no contengan excepciones; el observador debe estar alerta a indicios provenientes de sucesos no previstos. Sin embargo puede ser útil contar con una lista para comprobar elementos importantes, y se sugerirán en ellas instrucciones para observar, que

de otro modo se pasarían por alto.

El mejor momento para registrar, es indudablemente en el lugar mismo y mientras ocurre el caso. Esto da por resultado un mínimo de prejuicios selectivos y de distorsiones atribuibles a la memoria.

Sea cual fuere la forma en que el observador registre sus impresiones del momento, tan pronto como pueda después del período de observación, deberá escribir la relación completa de todo lo que desea recordar. Esta relación escrita por lo general se hará en forma de narración.

La forma de hacer más exactas las observaciones es observando el acontecimiento dos o más personas. Cuando dos o más observadores vigilan o registran el mismo caso o problema tienen opción de comparar sus hallazgos y comprobar si hubo prejuicios. Es conveniente que ellos formulen primero sus registros independientemente, de manera que puedan hacer comparaciones posteriormente.

b) Observaciones estructuradas. Es un procedimiento más formal. Frecuentemente se usa en los estudios destinados a ofrecer descripciones sistemáticas o para poner a prueba hipótesis causales.

Aquí el investigador sabe cuales aspectos de las actividades son más aplicables a los fines de su investigación y por consiguiente, está mejor situada para desarrollar un plan concreto para formular y registrar observaciones antes de empezar a recopilar datos.

La Observación Estructurada que se enfoca a aspectos concisos (de la conducta), pueden hacerse en el campo de operación o en experimentos controlados en un ambiente de laboratorio.

En las observaciones estructuradas hay mucho menor libertad de elección respecto del contenido de lo que hay que observar, que cuando se trata de observaciones no estructuradas.

Puesto que el problema y la situación ya se han especificado, el observador está en situación de formular anticipadamente las clasificaciones, en función de lo que él desea analizar en la situación.

El sistema más frecuente en uso para registrar las observaciones es el que proporciona al observador cierto número de duplicados de hojas, conteniendo la lista de clasificaciones o datos clave, y sitios para apuntar las marcas.

Gracias a sus observaciones se le ocurrirán al analizador muchas preguntas acerca del trabajo que se realiza, porque se hace de una manera determinada, y sobre las habilidades, entrenamiento y otros requisitos previos que implican la ejecución satisfactoria de un trabajo (Ver Anexo # 1).

Componentes del Análisis de Puestos

Mediante las fases de preparación y reunión de datos para el Análisis de Puestos, los departamentos de personal obtienen información sobre los mismos. A continuación, se le da a ésta información las características de descripciones y especificaciones de puestos.

Descripción de Puestos:

La información proporcionada por el proceso de Análisis de Puestos se escribe en los registros de las formas de descripciones de puestos, que son resúmenes sistemáticos de la información obtenida a partir de las notas tomadas y registradas en el proceso de Análisis de Puestos. Describen el trabajo efectuado, responsabilidades implicadas, habilidad o entrenamiento requerido, condiciones bajo las cuales se efectúa el trabajo, relaciones con otros puestos y requerimientos personales para el puesto.

En la descripción se distinguen tres partes fundamentales que son las siguientes:

1.- El encabezado o identificación del puesto: Ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización. Este contiene:

Título del puesto, número o clave, ubicación, fecha, depende de:, supervisa a, autor, jerarquía y contactos, número de ocupantes, nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

2, Descripción Genérica: Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

3, Descripción Específica: Donde se detalla cada operación, con la estimación aproximada del tiempo que requiere, indica el desglose en forma total de las tareas que se realizan en el puesto, lo que hace el trabajador, cómo lo hace, porqué lo hace, herramientas, equipo, materiales, procedimientos seguidos y el grado de supervisión.

Pueden estar redactados en dos formas:

a), Indicando la responsabilidad que tienen que cubrir o alcanzar en el puesto.

b). Clasificando la descripción específica en tres funciones de acuerdo con las frecuencias en que se realizan:

- Frecuencias continuas. Lo que hacen a diario o frecuentemente.
- Frecuencias Periódicas. Actividades realizadas cada quince días, cada mes, etcétera.
- Ocasionales. No tienen una frecuencia establecida, se dan cuando la ocasión la requiere.

Especificación del Puesto:

Enumeración precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñar con eficiencia el puesto.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores:

Habilidad. Incluye las habilidades mentales y manuales, así como escolaridad, conocimientos específicos, experiencia, destreza y precisión.

Esfuerzo. En esta categoría pueden enumerarse los siguientes factores: esfuerzo físico, atención visual y auditiva, esfuerzo mental, etcétera.

Responsabilidad. La responsabilidad puede ser: por maquinaria y equipo, materiales y productos, dirección y supervisión, seguridad de terceros, económica, relaciones humanas, asuntos confidenciales, etcétera.

Condiciones de trabajo. Comprende factores tales como: ambiente circundante, peligros de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales, postura incómoda, etcétera (Ver Anexo # 2).

Beneficios del Análisis de Puestos

La conveniencia de utilizar el Análisis de Puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se pueden obtener distintos beneficios:

Beneficios para la empresa:

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Beneficios para los supervisores:

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.
- e) Evita interferencias en el mando y la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Beneficios para el Departamento de Personal:

- a) Es fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse

al seleccionar personal.

- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del a diestramiento y a dar éste.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sis tema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

Beneficios para el trabajador:

- a) Lo hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- d) Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalte sus méritos y su colaboración.

Aplicaciones del Análisis de Puestos

Las posibilidades de la aplicación del Análisis de Puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con de

talle las funciones a realizar lo necesario para ello puede tener aplicaciones de las cuales señalaremos algunas:

- En la fase de entrenamiento: Es evidente que la estructura y los objetivos de un programa de entrenamiento tienen que depender, en gran parte de un análisis minucioso de los puestos. Es necesario saber lo que un trabajo requiere antes de que los empleados puedan recibir un entrenamiento adecuado, para obtener una ejecución satisfactoria del trabajo.
- Reclutamiento y Selección: Es necesario que se tenga un amplio conocimiento del empleo vacante, ya que sin éste, sería absolutamente difícil escoger una persona adecuada al trabajo. Las obligaciones específicas que debe cumplir un empleado y las circunstancias para cumplir éstas obligaciones, nos llevan a la especificación de las ca

racterísticas necesarias que debe tener el empleado. Estas especificaciones dictan el uso de ciertas clases de instrumentos de selección y ciertos criterios en igual de otros.

- **Inducción:** Aquí se especifican las características del puesto y por lo tanto le harán saber qué se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo.
- **Seguridad Industrial:** En algunos trabajos por su naturaleza, los empleados se ven expuestos a riesgos innecesarios. El analizador revisará las condiciones de trabajo para eliminar éstos riesgos.
- **Supervisión:** Gracias al Análisis de Puestos se pueden distinguir con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- **Valuación de Puestos:** El propósito de la Valuación de

Puestos es determinar el valor relativo de cada empleado en una organización. Una de las aplicaciones de dicha valuación es el establecimiento de escalas equitativas de salario para los distintos puestos en una compañía. Una valuación de puestos puede conducir a un exámen cuidadoso de las condiciones de trabajo y los requerimientos educativos, para establecer una base equitativa para los salarios. La determinación del valor dentro de una organización depende de un estudio comparativo de las obligaciones del cargo y de las condiciones de trabajo. Por lo tanto, la valuación de puestos debe estarar precedida del Análisis de cada empleo.

— Solución de Conflictos de Trabajo:

Será un sistema que permitirá detectar dobles dependencias o aclararar subordinaciones poco racionales. Suministrará al Jefe de Personal conocimientos sobre el tipo

de labor de cada ocupante de los puestos lleva a cabo.

Cuando se cuenta con un Análisis de Puestos es más fácil analizar a la organización, realizando los ajustes necesarios para que ésta trabaje con efectividad, por lo mismo la gerencia deberá prestar mucha atención a la necesidad de revisar periódicamente el plan del Análisis de Puestos.

Sabido es que la administración es un proceso dinámico, de constante evolución. Es precisamente en el puesto, unidad básica de la organización, donde se evidencia de manera principal éste fenómeno.

El puesto tiende a crecer en sus tareas y actividades, crecimiento que muchas veces dependerá no solo del natural proceso de expansión de la institución, sino también de la habilidad y destreza de la persona que lo desempeña.

Es pues, necesario revisar el Análisis de Puestos, de manera que el programa siempre se encuentre actualizado.

C A P I T U L O I I I

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes institucio - nes de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones en general establezcan programas periódicos de Capacitación y Adiestramiento, brindando así, el tipo de enseñanza necesario pa - ra que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

La Capacitación y Adiestramiento, además de completar el proceso de selección, orientando al nuevo personal so - bre las características y particularidades propias del trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

No debemos seguir adelante sin antes aclarar los términos de Capacitación y Adiestramiento, así como la dife - rencia entre ambos.

Generalmente estos dos conceptos o términos se con - funden. Para nosotros las diferencias de éstos conceptos

pueden establecerse de la siguiente manera:

El Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde éste punto de vista el Adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La Capacitación tiene un significado más amplio. Su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos de carácter intelectual, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En ésta virtud la Capacitación se imparte a empleados y a ejecutivos en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

La Capacitación eficaz está muy ligada al logro de las metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos, y la Capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. Se ha sugerido que la determinación de la necesidad de Capacitación de una organización debe contener tres tipos de análisis: análisis organizacional, de funciones y de personas.

El Análisis Organizacional se centra principalmente

en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de Capacitación.

El Análisis de Funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido) si se quiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se centra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

Una vez que se conoce el comportamiento que se requiere para cada trabajo se puede pasar al Análisis de Personas. Este examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

Una vez que se conoce cada una de las necesidades específicas de Capacitación para cada persona se pueden desarrollar programas que empiezan con ciertas preguntas re

lacionadas con la necesidad:

¿En qué campos (seguridad, habilidades, supervisión, etc.) se necesita la instrucción? ¿Cuáles son los trabajadores que necesitan instrucción? ¿Cuáles son los trabajadores que necesitan instrucción? ¿Cuáles son las necesidades específicas de enseñanza de los trabajadores?

No es sino después de contestar a ésta clase de interrogantes que la empresa puede comenzar a pensar en la clase de programa que requiere sus necesidades.

Para elaborar un programa de Capacitación y Adies -
tramiento es necesario contar con varios antecedentes:

- Elaborar la descripción precisa y detallada de las actividades en que se va a capacitar o a adiestrar se precisa cómo, con qué y en qué condiciones realiza su trabajo.
- Determinar a quienes se va a capacitar y a adiestrar.
- Se necesita saber cuantas personas van a ser capacitadas y adiestradas.

La elaboración del programa se inicia con la redacción de los objetivos que determinarán lo que el trabajador sabrá hacer al terminar la capacitación y adiestra -

miento. El análisis precisa el contenido del programa.

A partir del análisis de objetivos, se estructura el contenido, se establece el orden en que serán enseñados los elementos del contenido.

Una vez redactados y analizados los objetivos y es -
tructurado el contenido, se planea la evaluación. Es impor-
tante prever la forma de evaluar el programa. Los resulta-
dos que se obtengan, informarán sobre la eficiencia del
curso y de los participantes, lo cual podrá corregir las
fallas.

- La etapa siguiente consiste en preparar las activida-
des que se desarrollarán en el momento de la instrucción,
así como seleccionar las técnicas y materiales didácticos
que se utilizarán en la misma.

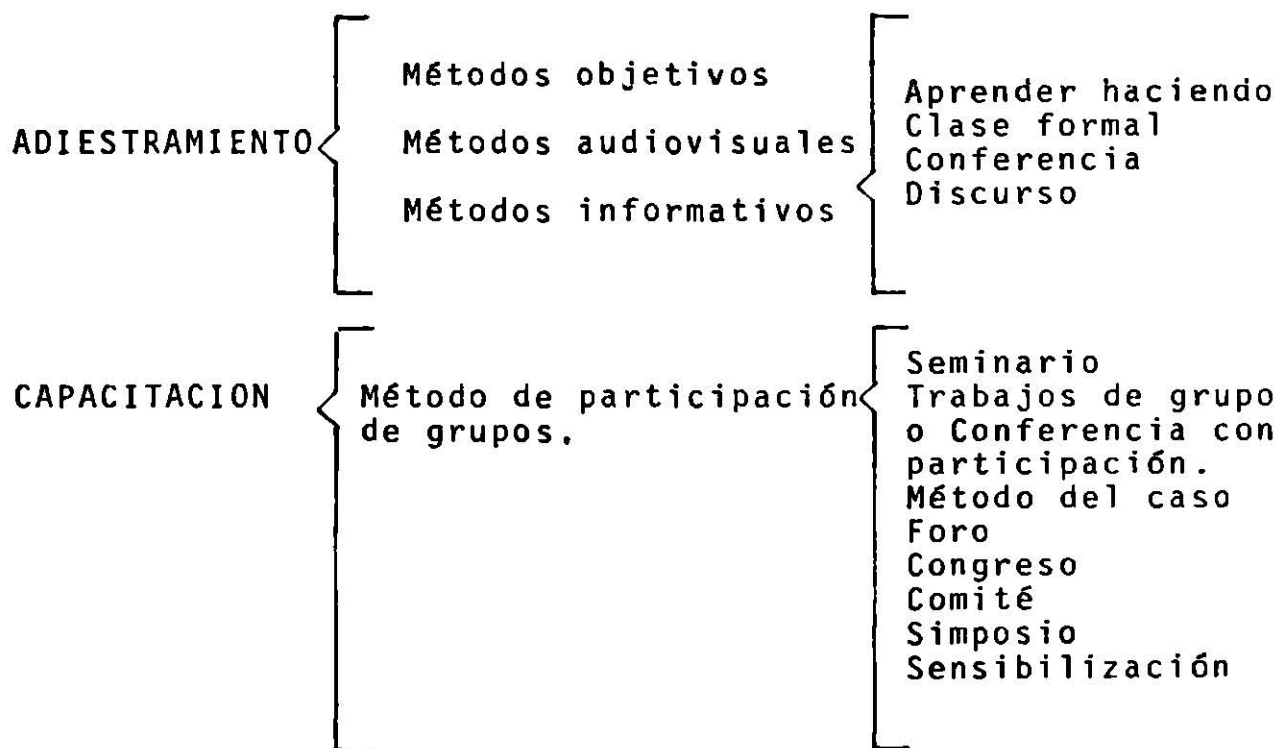
La selección correcta de las técnicas y materiales di-
dácticos, contribuye a que la Capacitación y Adiestramien-
to sea más efectivo.

No existe un método ideal que sea el mejor, todos se-
rán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuan-
do estén relacionados claramente con los objetivos que se
persiguen; con el número de participantes del curso con

el tiempo con que se dispone, y con otros factores así mismo interesantes.

Es aconsejable que en un programa de Entrenamiento haya variedad en los métodos en un mismo programa de educación.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de Capacitación. Uno de ellos es según el grado de educación que se vaya a impartir y los objetivos que se persiguen:



a) Método de Aprender-Haciendo. Este método puede clasificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo.

El método de aprender-haciendo se basa en los tres pasos siguientes:

1. Dar información de cómo hacer el trabajo.
2. Demostración práctica de cómo se hace el trabajo.
3. Realización de trabajo por parte del alumno.

La ventaja más importante de éste método de enseñanza radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados. Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones de producción y servicio, su fin principal es "Producir" y el secundario "Enseñar".

b) Clase formal-conferencia. En éstos métodos el instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral.

Es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz, ya que se orienta especialmente a presentar información y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupción de ninguna especie.

Cabe hacer una distinción entre estos métodos: la conferencia tiene características de mayor formalidad o solemnidad; en cambio la clase formal carece del exceso

de formalidad y permite, en muchos casos, el intercambio de ideas, preguntas y discusiones:

c) Discurso. Es también un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo.

d) Seminario. Los objetivos de este método son: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc.

Las ventajas de éste método son: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia inter - personal, integración de equipo, planteamiento de retos, etc. Para obtener los mejores resultados en éste caso, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador,

e) Conferencia con participación. Este método es una variedad de la conferencia, también consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero la exposición completa y

al final la discusión en general.

El éxito de éstas sesiones como técnicas de capacitación depende en gran medida del tamaño del equipo, del interés común en el tema que se analiza y de la habilidad del instructor para llevar al grupo a tomar decisiones y a actuar. El tamaño del grupo debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir que participen todos los individuos y se comprometan personalmente en las discusiones. El problema de Capacitación que se presente debe referirse al conflicto o necesidad que normalmente todos enfrenten, de otra manera la sesión resultará inútil.

f) Método del caso. Lo esencial de este método es presentar ante un grupo, un problema o caso con la finalidad de analizarlo, discutirlo, y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica.

Este método es principalmente útil como técnica de capacitación para los supervisores y es esencialmente va liosa como una técnica para desarrollar las aptitudes, pa ra tomar decisiones y para ampliar las perspectivas del capacitado. Este se ve forzado a desarrollar un razonamiento para resolver problemas en el desempeño de sus pro pias obligaciones de supervisión.

g) Foro. Significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

h) Congreso. Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

i) Comité. Están formados por personas responsables de una actividad de la organización, o con un interés directo en ella, son ideales para ayudarnos a descubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Estos grupos consultivos ayudan al entrenador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear los cursos, intervenir en la instrucción o a evaluar los resultados.

j) Simposio. El término sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.

El método puede ser oral o escrito, aunque el más acostumbrado es el oral.

k) Sensibilización. El patrón básico de este tipo de capacitación es organizar a las personas en grupos peque-

ños que regularmente interactúan mediante el programa de capacitación.

En algunos laboratorios pueden practicarse la representación de papeles, el estudio de casos o algunos otros recursos como punto de partida para las interacciones grupales.

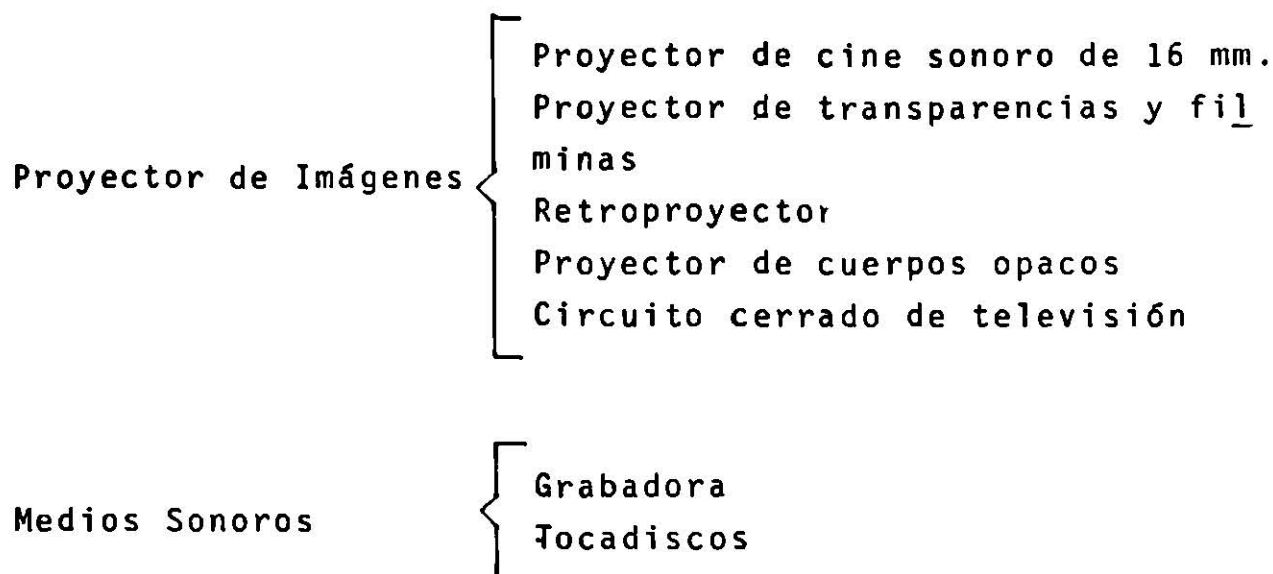
En cada tipo de práctica de laboratorio, se pide a los participantes que sean introspectivos y al mismo tiempo estén más conscientes de los sentimientos de los demás.

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de como los seres humanos se relacionan entre sí.

Puesto que hay una estrecha relación entre los méto- dos de instrucción y el equipo auxiliar de la misma, se mencionarán a continuación algunos de ellos.

Medios Auxiliares

Auxiliares Gráficos	{	Pizarrón
		Rotafolio
		Franelógrafo
		Gráficas
		Cuaderno para escritura



Una vez seleccionadas las técnicas y materiales didácticos se procederá a la elaboración de la guía del instructor así como de los materiales didácticos. En éste momento ya es posible preparar las condiciones materiales: local, horario, etc., e iniciar el curso (Ver Anexos # 3 y 4).

Es importante hacer notar a la gerencia los beneficios que se derivan de un programa de Capacitación y Adiestramiento, y de ésta manera lograr una mayor aceptación del mismo.

A continuación mencionaremos algunos de éstos beneficios:

— Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.

- Mejora la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad de trabajo.
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos tales como producción, personal, administración, etc.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando asesoría interna competente.

- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comu-
nicaciones.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

Estas son algunas de las formas en que la Capacitación y el Adiestramiento benefician a la Organización.

La Capacitación y Adiestramiento también beneficia a los individuos:

- Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y re-
solver eficientemente los problemas.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y la confian-
za en sí mismo.
- Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensio-
nes, las frustraciones y los conflictos.
- Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comu-
nicaciones.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.

- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.

Finalmente, la Capacitación y Adiestramiento también beneficia las relaciones personales y humanas, las relaciones entre grupos y al interior de ellos y la aplicación de las normas.

- Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- Proporciona información sobre igualdad de oportunidades y acción afirmativa.
- Mejora las capacidades interpersonales.
- Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas y las normas de la organización.
- Mejora la moral.
- Fomenta la cohesión en los grupos.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar y vivir.

C A P I T U L O I V

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Después del entrenamiento del individuo y la instrucción del grupo, viene el Desarrollo Organizacional. Así como hay un efecto sinérgico de los individuos hacia los grupos, también lo hay cuando se pasa del estudio de grupos al análisis de las organizaciones.

Actualmente el Análisis y la Evaluación del desempeño organizacional y del comportamiento se hacen bajo el nombre de D.O.

El D.O. es un nuevo tipo de análisis integrado que se originó en los años sesenta.

En esencia, el D.O. es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El D.O. establece una serie de valores en los cuales

se apoya para llevar a cabo sus intervenciones.

Los valores ofrecen las guías o pautas, así como indicar el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse en la organización y la forma en que el programa evolucionará y se mantendrá.

Una vez que se admite que los valores ejercen poderosa influencia en la forma en que se encauce el D.O., es posible hacer frente a los conflictos que se hayan presentes en los organismos contemporáneos:

- Conflictos entre el individualismo y la actuación en grupos.
- Conflictos entre la libertad individual y la reglamentación de las organizaciones.
- Conflicto entre las demandas individuales y las deman-das de los organismos.

Este conjunto de valores puede expresarse de la siguiente manera:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidad para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.

3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Pasar por alto los valores es desentenderse de la existencia de los conflictos y demorar la solución de éstos dificultando además el proceso de cambio que es esencial para el funcionamiento efectivo de la organización.

Existen cuatro razones para hacer cambios en una organización:

- 1) Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas.
- 2) Aumentar la lucratividad
- 3) Proporcionar trabajo humano a seres humanos
- 4) Contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos.

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio. Entre ellos se encuentran los costos económicos, los inconvenientes para obtener financiamientos, los problemas con la nueva tecnología y la falta de recursos. Sin embargo el obstáculo más difícil y el que más preocupa al departamento de personal, es la oposición frecuente de los empleados a los cambios. Esta actitud se denomina Resistencia al Cambio. Las personas se levantan como barreras para el cambio necesario.

En otras ocasiones responden a los cambios y colaboran con la administración. Sus respuestas dependen en gran parte de sus propios valores e intereses, por lo que a menudo sus respuestas son diferentes a los de la administración.

La resistencia de los empleados al cambio es de tres tipos distintos:

- A) Económica
- B) Psicológica
- C) Social

La Resistencia Económica se debe al tiempo y a los esfuerzos que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las nuevas tareas que sea necesario aprender. Se

debe al tiempo y a los esfuerzos que se requieren para a justarse al cambio, incluyendo las nuevas tareas que sea necesario aprender. Se trata de costos reales que soportan los empleados. Aún cuando a la larga, un cambio puede ser favorable para los empleados, es preciso pagar primeramente esos costos a largo plazo.

Las razones económicas que hacen temer la innovación se centran por lo general, en un aspecto o varios de los siguientes:

- a) Miedo al desempleo tecnológico.
- b) Temor a la reducción de horas de trabajo (con la consiguiente disminución salarial).
- c) Temor a la degradación (con la correspondiente reducción de percepciones).
- d) Aprensión ante los aumentos de productividad que pueden provocar una disminución de los incentivos.

La Resistencia Psicológica se ocupa de las actitudes y los sentimientos de los empleados individuales en lo que se refiere al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar de la dirección administrativa o sentir que su seguridad se ve amenazada. Aún cuando la administración pueda creer que no hay justificación para éstos sentimientos son reales y se tienen que reconocer.

Las causas psicológicas de la resistencia al cambio son:

a) Incertidumbre. Cualquier cambio resulta extraño, amenazador, incluso cuando representa una mejora respecto a la situación anterior. Uno de los motivos de este temor es la falta de información respecto a los hechos. Conocemos las circunstancias antiguas, no sabemos como ha-brán de ser las nuevas.

La incertidumbre debida a la falta de información puede enmendarse con el solo hecho de obtener respuesta a las preguntas, pero existe otra forma de incertidumbre que no se puede desvanecer con el solo hecho de dar informa - ción: se trata de la ansiedad que emana de los temores individuales de cómo el propio yo reaccionará ante la nueva situación.

b) Consideraciones de status. Otra causa psicológica de la resistencia al cambio es la sensación que tiene mucha gente de que el cambio amenaza su posición dentro de la empresa.

El status implica siempre la comparación, y los más importantes cambios de estructura acostumbran llevar como secuela el efecto impremeditado de elevar y reducir el nivel de uno o más individuos o unidades de trabajo.

Naturalmente, las personas que quedarán degradadas muestran resistencia al cambio de la organización.

c) Resentimiento contra las órdenes nuevas y contra un mayor control. Siempre que la dirección instaure un cambio tiene que aumentar señaladamente el número de órdenes que les da a los subordinados. Esto, a su vez puede llevar a la resistencia.

Son muchas las personas que resienten tener que aceptar órdenes. Hay otras que se han acostumbrado a cierto grado de control por parte de la dirección superior, pero que se resisten a cualquier esfuerzo destinado a reforzar dicho control.

El tajante aumento de control disminuye su sensación de autonomía y de confianza en sí mismos.

Cuando se les dice que tienen que cambiar de comportamiento las personas se oponen, buscan defenderse y se aferran más que nunca a sus viejas actitudes. Los cambios son más fáciles cuando las personas que han de cambiar son consultadas con anterioridad o cuando tienen una oportunidad de tomar parte en el acuerdo, de manera que no se sientan forzadas.

d) Identidad Ocupacional. Cuando más sólida es la identidad ocupacional, mayor es la seguridad. Cualquier cambio ambiental que afecta al individuo implica siempre para él, alguna pérdida de la seguridad. El cambio, por su propia naturaleza, obliga a la confrontación con la incertidumbre.

Las rutinas predecibles proporcionan un sentido de seguridad psicológicamente necesario y satisfactorio. Cuando existe un sentido sólido de identidad ocupacional, tenemos también una fuerte sensación de seguridad psicológica. Si se amenazan estos sentimientos de seguridad se presenta la resistencia al cambio.

La Resistencia Social se ocupa más de los valores e intereses de grupos. Hay coaliciones políticas, valores antagónicos de sindicatos laborales e incluso diferentes valores de comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que se pueden ver transformadas por los cambios. Los valores sociales son fuerzas poderosas del ambiente, por lo cual deben ser tomadas en consideración por los especialistas.

La resistencia al cambio se produce, muchas veces, por un conflicto entre la persona y su lealtad al grupo. Un individuo desea complacer al jefe, pero se siente im

pedido por la presión del grupo, que protege a sus miembros más lentos, que saldrán mayormente perjudicados por la innovación propuesta. La presión del grupo le obligará a resistirse al cambio, aunque él crea en la innovación porque considera más importante conservar la aceptación del grupo.

La tendencia normal de la mayoría de los directores es hacer caso omiso de la muy generalizada existencia de la resistencia a los cambios. No se percatan de que; incluso un cambio aparentemente sin importancia, puede tener ramificaciones muy profundas. De todos modos, la gente se resiste a los cambios incluso cuando aparentemente son en su propio interés. Tienen intereses creados en las formas antiguas y temen la incertidumbre de las formas nuevas. Dan sentido extraño a los cambios y les disgusta ver violados sus rangos, costumbres y símbolos tradicionales.

Raras veces se resisten a los cambios por el solo hecho de mostrarse tercos; se resisten a ellos porque les duele, ya sea económica, psicológica o socialmente.

La dirección considera a menudo que la resistencia es esencialmente falta de razón, olvidándose de que hay comportamientos o actitudes aparentemente irracionales

que pueden ser síntomas de problemas profundamente arraigados.

El primer paso al tratar una resistencia, es hacer que queden al descubierto los verdaderos problemas, para establecer así una verdadera comunicación en ambos sentidos. Solo enterándose de las verdaderas causas de la resistencia podrá la dirección tratarla inteligentemente.

A menudo cabe tratar con éxito la resistencia por medio del empleo acertado de:

1) Por medio de alicientes económicos.

Gran parte de la resistencia a los cambios obedece a motivos económicos. O bien los hombres se enteran de que el cambio tendrá como resultado una pérdida inmediata de ingresos por su trabajo, o bien que a la larga pueda afectar la seguridad de su empleo o sus posibilidades de ascenso. La solución más fácil para éstos casos es garantizar que éstos temores son infundados.

La razón del cambio muy bien puede ser el deseo de reducir los costos, por necesidad económica. Incluso en éstos casos, la dirección puede disminuir la resistencia si puede demostrar verdaderamente que a la larga el cambio representará una mejora de las perspectivas economi-

cas del individuo y no solo para la compañía o los demás trabajadores.

2) Por medio de comunicación en ambos sentidos.

La resistencia a los cambios que emana del temor a lo desconocido puede desvanecerse fácilmente proporcionando la información adecuada. Esta información debe explicar no solo lo que va a ocurrir sino también el porqué. Y se debe de hacer llegar a toda la organización, tanto a los afectados directamente como a los indirectamente interesados.

Quando se piensa en un cambio de importancia, los supervisores y subordinados han de reunirse a tratar el plan propuesto en forma tal que se pongan de manifiesto todas las dudas y se formulen todas las preguntas, con el fin de poder examinarlas y contestarlas.

3) Por medio de acuerdos tomados por el grupo.

Una de las maneras más efectivas de disminuir la resistencia a los cambios es permitir que las personas afectadas compartan la labor de tomar acuerdos al respecto.

Da resultado efectivo en aquellas esferas en que la

dirección le es relativamente indiferente lo que el grupo acuerde. La toma de acuerdo del grupo puede también resultar efectiva cuando la dirección y los empleados tienen intereses que se sobreponen y se entrecruzan, pero que no se oponen unos a otros.

4) Por medio de negociaciones.

La negociación implica buena disposición para tratar las cosas y para establecer transacciones, en un esfuerzo para lograr la aprobación del grupo y así lograr los cambios propuestos. Sin embargo, la dirección no conviene anticipadamente en aceptar cualquier decisión que tome el grupo. Normalmente solo acepta algunas de las proposiciones del grupo a cambio de que éste acepte el resto de lo que quiere la dirección.

Algunas veces el convenio es implícito, es decir, se llega a entendimientos no expresados acerca de lo que la dirección pedirá en cuanto a cambios, y los subordinados acceden en efecto a aceptar una cantidad limitada de los mismos por mientras la dirección se muestra razonable en sus demandas,

A menudo el convenio explícito y manifiesto resulta más útil, particularmente cuando en la situación figura un

sindicato.

Es muy posible que en un futuro próximo comprobemos que la dirección definitiva del cambio apunta menos sobre la modernidad técnica y más sobre determinadas clases de contenido tecnológico y hacia modificaciones de interrelación en el comportamiento humano.

Posiblemente se produzca un cambio social progresivo; que se centrará más en la calidad de vida para todos que en la variedad y cantidades de artículos que somos capaces de producir.

Si ésto llega a suceder, seguirá la natural resistencia frente a éstas ideas, porque la oposición es una parte integral del proceso de cambio y será preciso tenerla en cuenta al hacer los planes oportunos.

" P A R T E P R A C T I C A "

El objetivo de nuestra investigación es hacer notar la importancia de la utilización del Análisis de Puestos como una herramienta para detectar necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Para lograr dicho objetivo contamos con la colaboración de la empresa Van Beuren, S.A., la cual está ubicada en Washington # 1985 pte., Monterrey, N.L. Fué fundada en 1970 por el Sr. Fernando Treviño Blanco, siendo su razón social Industrias Trevi S.A. de C.V., contando con un capital de \$250,000.00 y su objetivo, la producción de pantalones y coordinados para caballero en todas las tallas.

Posteriormente en el año de 1977 cambió a "Originales California Fournier, S.A. y desde 1979 su razón social es "Pantalones Van Beuren, S.A. y su capital es de #3'000,000.00

En su inicio se contaba con cuarenta y cinco operarias y treinta máquinas, obteniéndose una producción de doscientos pantalones diarios.

En la actualidad cuenta con cien operarias y ciento veinte máquinas aproximadamente, con una producción de seiscientos pantalones diarios.

Van Beuren, S.A. está considerada como una pequeña empresa con tendencia a convertirse en mediana, ya que posee características de ambas que a continuación mencionaremos:

— En la empresa pequeña el dueño o gerente conoce o puede conocer a todos sus trabajadores; está en la posibilidad de identificarlos y de resolver sus problemas. Además la centralización es, no solo posible sino en cierto sentido necesaria, esto es la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel.

— La mediana empresa cuenta con un mínimo de ochenta trabajadores y quinientos como máximo; deben existir de ocho a diez funciones claramente distintas y no intercambiables; además se siente la necesidad de hacer cambios no solamente cuantitativos sino cualitativos, esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

La empresa cuenta con dos tiendas las cuales fueron también incluidas en nuestra investigación.

Una de ellas "El Guante Blanco", está ubicada en Pino Suárez # 446 Nte., cuenta con seis empleados aproxima

damente, y la otra "Favestor" ubicada en Ruiz Cortines # 5939 que tiene dos.

El Análisis de Puestos lo realizamos en todos los niveles porque consideramos necesaria la reestructuración de todos los puestos, ya que las líneas de autoridad y responsabilidad no estaban correctamente delimitadas.

Habiendo elaborado de antemano el programa de trabajo, el que se incluyó el objetivo, enfoque del estudio, ventajas, puestos, duración, etcétera, se le presentó al Gerente Administrativo para su aprobación.

Una vez aceptado el programa solicitamos que se le informara al personal por medio de un memorandum acerca del estudio en general y de nuestra participación en el mismo.

Cabe aclarar que éste no se realizó por lo que nos vimos en la necesidad de darles la información a cada uno a medida que los íbamos entrevistando.

Considerando que los organigramas constituyen la base para la elaboración del Análisis de Puestos, procedimos a diseñar el organigrama que llamamos "Real".

Este lo realizamos tomando en cuenta los puestos existentes y el organigrama que se nos proporcionó en un principio, elaborado por el Gerente Administrativo, el cual no llevó a la práctica (Ver Anexos # 5 y 6).

El organigrama elaborado por la empresa, así como también los diseñados por nosotras pertenecen a los organigramas verticales. Nos decidimos a utilizar este tipo de organigrama ya que consideramos es el más fácil de comprender y en él se pueden apreciar más claramente los niveles jerárquicos.

Para llevar a cabo la recopilación de información necesaria en la investigación, combinamos los métodos de entrevista, observación y cuestionario, ya que consideramos que al utilizar uno solo no obtendríamos la suficiente información y no tendríamos la certeza de que ésta fuera verdadera.

La primera técnica utilizada fué la entrevista, con el fin de entablar una relación más directa con el personal de la empresa y de esta manera obtener información sobre el mismo, en lo que se refiere a las funciones que desempeña, antigüedad, ficha de identificación, opinión sobre la empresa, etc.

Se entrevistó a todo el personal en forma individual, obteniendo información tanto de él como de las personas a su cargo en caso de que las tuviera, ésto con el fin de corroborar la información dada por éstos últimos.

Cada entrevista tuvo una duración de treinta minutos aproximadamente, llevándose a cabo en el lapso de un mes.

El tipo de entrevista que utilizamos fué la no estuc turada, es decir, que la entrevista se va desarrollando en base a las contestaciones que dé el entrevistado, no obstante se desarrolló una lista de los puntos que deberían ser cubiertos en la misma. (Ver Anexo # 8).

Elegimos este tipo de entrevista ya que con ella se puede obtener una información más amplia al permitir al entrevistado mayor libertad de expresión.

Posteriormente para comprobar la información obtenida y conocer las condiciones de trabajo, nos dirigimos a la planta para observar directamente las actividades y el medio ambiente en que se realizan,

Para obtener una mayor confiabilidad se efectuaron tres observaciones una cada mes.

Cada observación tuvo una duración de quince minutos aproximadamente, la cual fué llevada a cabo por dos observadores en forma individual.

Estas observaciones fueron hechas a todo el personal con excepción del área administrativa, debido a que éstos desempeñan funciones diversas y poco repetitivas.

La observación fué estructurada ya que se elaboró una hoja de registro en donde se especificó lo que se iba a observar (Ver Anexo # 9).

Este tipo de observación nos pareció el más indicado debido a que nuestro objetivo estaba ya definido y era el de confirmar la información obtenida en la entrevista, acerca de las funciones del puesto, además de las condiciones en que se desarrolla.

Concluidas las observaciones nos dispusimos a elaborar y a llenar la forma del Análisis de Puestos, basándonos en la información obtenida tanto en la entrevista como en la observación.

Lo anterior fué realizado en un mes y medio aproximadamente.

Cabe aclarar que no todas las personas realizaban las funciones correspondientes a su puesto, por lo que nos vimos en la necesidad de reestructurarlos.

A continuación mencionaremos algunos de ellos y las funciones que desempeñan actualmente:

A) GERENTE ADMINISTRATIVO.

Funciones:

- Visitar a bancos, dependencias gubernamentales, tesorería, hacienda, etc.
- Atender a proveedores.
- Elaborar estados financieros especiales.
- Revisar producción diaria.
- Reclutar y Seleccionar tanto al personal administrativo como obrero.

B) CONTADOR.

Funciones:

- Elaborar y registrar pólizas de cheques, diarios e ingresos.
- Checar que no falte nada en el almacén.
- Hacer facturas y notas de remisión.
- Preparar la cobranza cada dos o tres meses.

- Mandar la gente a cobrar.
- Checar la nómina y dar dinero para ésta.
- Enviar telegramas, cartas con copia de documentación.
- Vigilar que los pedidos sean cubiertos a tiempo.

C) CAJERO.

Funciones:

- Elaborar Kardex (razón de crédito y cobranza).
- Atender órdenes de crédito.
- Ayudar a descargar.
- Hacer notas de venta y cobrar.

D) SECRETARIA-RECEPCIONISTA.

Funciones:

- Elaborar y repartir a cada supervisor las hojas de producción.
- Contestar y hacer llamadas telefónicas.
- Hacer cartas en general.
- Elaborar cheques.
- Elaborar órdenes de pago y compra.
- Checar incapacidades y permisos.
- Anotar el nombre y cantidad de dinero en el sobre de pago de cada persona que labora en la fábrica.

Las funciones realizadas en estos puestos no son las correspondientes a los mismos.

Esto se puede apreciar mejor comparando las funciones anteriores con las especificadas en los Análisis de Puestos (Ver Anexo # 10).

Posteriormente basándonos en el Análisis de Puestos elaboramos y aplicamos un cuestionario para cada puesto con el fin de detectar la necesidad de Capacitación y Adiestramiento del personal (Ver Anexo # 11).

Dicho cuestionario contenía tanto preguntas abiertas como cerradas, las cuales nos permitieron ampliar la información requerida obteniendo así respuestas más completas.

Estos se aplicaron individualmente, sin un límite de tiempo específico.

Tanto la elaboración como la aplicación del mismo se llevó a cabo en el lapso de un mes.

Auxiliadas por estas técnicas, logramos recopilar la información necesaria para nuestra investigación. Finalmente, como una sugerencia para un posible cambio y

una aportación para la empresa diseñamos el organigrama que llamamos "Ideal" (Ver Anexo # 7).

Este fué realizado basándonos en los anteriores y tomando en cuenta las necesidades detectadas, entre las cuales estaban:

- Delimitación de las líneas de autoridad-responsabilidad ya que por falta de éstas se presentan conflictos entre el personal y duplicidad de trabajo.
- Modificación de los nombres de los puestos, debido a que los anteriores no coinciden con las funciones que desempeñan.
- Creación del departamento de Recursos Humanos para facilitar la diffcil labor de mejorar en forma gradual la eficiencia y colaboración del personal.

En general pensamos que este organigrama podrá facilitar el buen funcionamiento de la empresa.

" E S T A D I S T I C A S "

OBREROS

X	X ²
5	25
6	36
2	25
7	49
6	36
4	16
4	16
4	16
7	49
7	49
5	25
5	25
7	49
6	36
5	25
4	16
5	25
5	25
5	25

$$\underline{E = 102}$$

$$\underline{E = 568}$$

$$\bar{X} = \frac{EX}{N} = \frac{102}{19} = 5.37$$

$$S = \sqrt{\frac{EX^2}{N} - \bar{X}^2} =$$

$$\sqrt{\frac{568}{19} - (5.37)^2} =$$

$$\sqrt{29.89 - 28.83} =$$

$$\sqrt{1.06}$$

$$0.24$$

TECNICO-PROFESIONISTA

X

4

5

5

4

4

5

4

5

4

7

8

4

4

7

4

4

4

5

 E = 91

$$M = \frac{EX}{N} = \frac{91}{18} = 5.05$$

M= la media de medias.

X= cualquier porcentaje no procesado

N= el número total de puntajes.

E= la suma.

TECNICO-PROFESIONISTA
(MUESTRA)

X	x ²
4	16
4	16
7	49
4	16
4	16
4	16
5	25
4	16
7	49
<u>E = 43</u>	<u>E = 219</u>

$$\bar{X} = \frac{EX}{N} = \frac{43}{9} = 4.77$$

$$S = \sqrt{\frac{EX^2}{N} - \bar{X}^2} =$$

$$\sqrt{\frac{219}{9} - (4.77)^2} =$$

$$\sqrt{24.33 - 22.75} =$$

$$\sqrt{1.58} =$$

1.25

$$\frac{s}{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{N-1}} = \frac{1.25}{\sqrt{9-1}} = \frac{1.25}{2.82}$$

$$= 0.44$$

$$I.C. = \bar{X} \pm \bar{X} (Z) = 4.77 \pm 0.44 (1.96)$$

$$4.77 + 0.86 = 5.63$$

$$4.77 - 0.86 = 3.91$$

95%

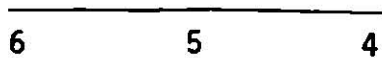


$$I.C. = \bar{X} \pm \bar{X} (Z) = 4.77 \pm 0.44 (2.58)$$

$$4.77 + 1.13 = 5.90$$

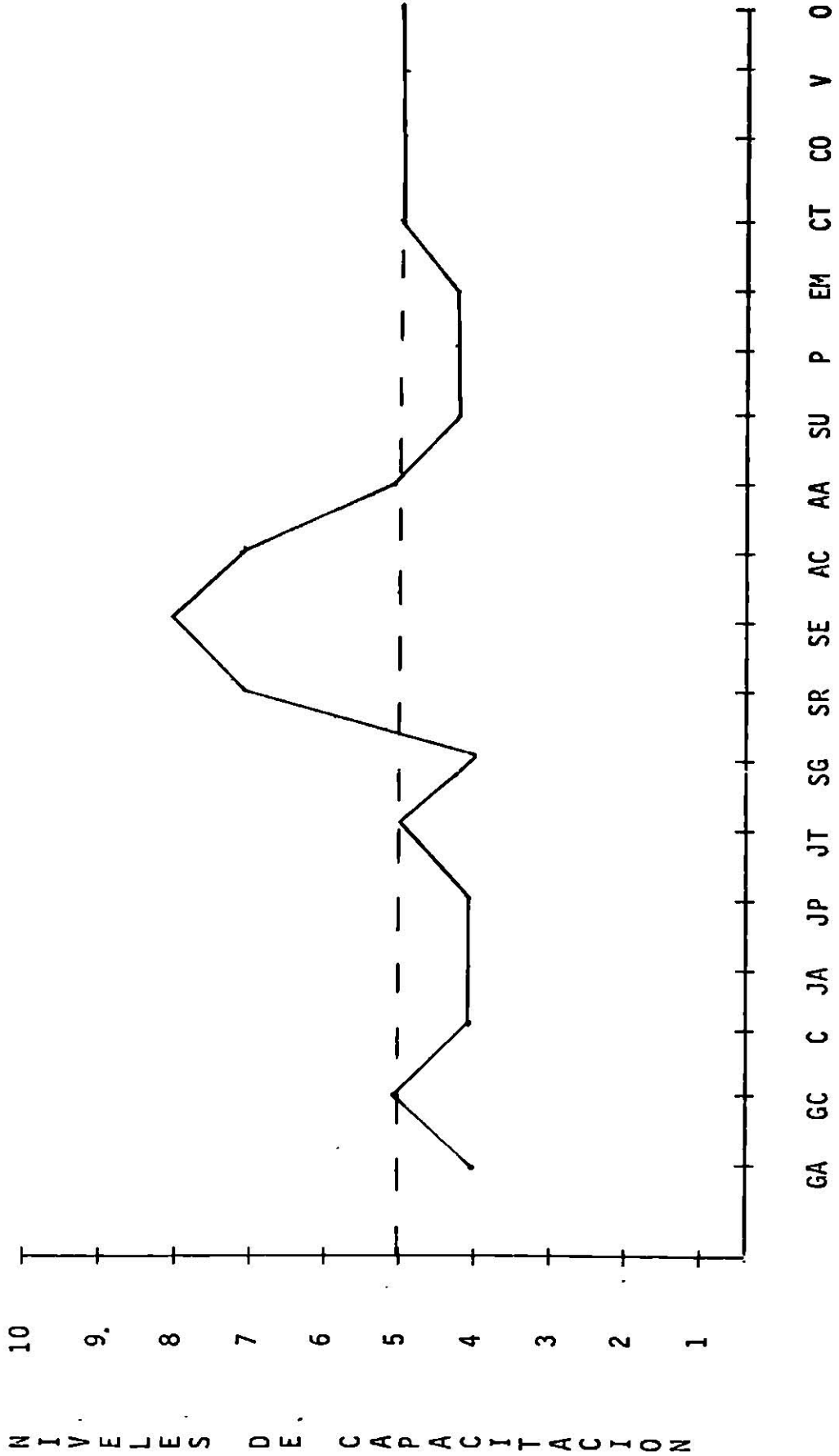
$$4.77 - 1.13 = 3.64$$

99%



CONCLUSION

El personal de la empresa Van Beuren está medianamente Capacitado.



NIVELES DE ORGANIZACION

NIVELES DE ORGANIZACION

- GA Gerente Administrativo
- GC Gerente Comercial
- C Contador
- JA Jefe de Almacén
- JP Jefe de Producción
- JT Jefe de Tiendas
- SG Supervisor General
- SR Secretaria Recepcionista
- SE Secretaria
- AC Auxiliar de Contador
- AA Auxiliar de Almacén
- SU Supervisores
- P Promotores
- EM Encargado de Mantenimiento
- CJ Cajeros
- CO Cobrador
- V Vendedores
- O Operarios

FORMULARIO

$$\bar{x} = \frac{EX}{N}$$

Donde:

- \bar{x} = la media
- E = la suma
- X = porcentaje no procesado
- N = número total de puntajes

$$S = \sqrt{\frac{EX^2}{N} - \bar{x}^2}$$

Donde:

- S = la desviación estándar de una muestra
- EX^2 = la suma de los porcentajes no procesados al cuadrado
- N = número total de puntajes en una muestra
- \bar{x}^2 = la media elevada al cuadrado

$$\bar{X} = \frac{S}{\sqrt{N-1}}$$

Donde:

- $\frac{S}{\sqrt{N-1}}$ = el error estándar de la media
- S = desviación estándar de una muestra
- N = número total de puntajes en una muestra

$$\text{I.C. } \bar{X} \pm \bar{X} (Z)$$

Donde:

- I.C. = el intervalo de confianza
- \bar{X} = una media muestral
- \bar{X} = error estándar de la media
- Z = puntaje Z

$$M = \frac{EX}{N}$$

Donde:

- = la media de medias
- = la suma
- = cualquier porcentaje no procesado
- = número total de puntajes

CONCLUSIONES

Sabemos que para el buen funcionamiento de toda organización es necesario que cada empleado conozca las funciones que ha de desempeñar, los canales de autoridad y responsabilidad, así como las exigencias de su puesto, ya que de ésta manera pueden evitarse conflictos interpersonales provocados por la ignorancia de éstos.

Lo anterior puede lograrse mediante el Análisis del puesto el cual además de detallar las características del mismo es una base para la aplicación de las técnicas de sueldos y salarios, y lo que se refiere a reclutamiento, selección, desarrollo de personal, etc.

Además el Análisis de Puestos es útil para detectar necesidades de Capacitación y Adiestramiento, como pudimos comprobar a través de nuestra investigación.

Es importante que al diseñar un programa de Capacitación y/o Adiestramiento se le dé especial atención al Análisis de Puestos de manera que el contenido, métodos y materiales seleccionados faciliten el proceso de aprendizaje, y de ésta forma contribuir al aumento de la productividad, hacer sentir una satisfacción más completa en

el empleo, a disminuir la rotación de empleos, los accidentes, etc.

En general, el contar con un buen programa de Capacitación y/o Adiestramiento traerá beneficios tanto al trabajador como a la empresa misma; al trabajador ofreciéndole la oportunidad de actualizar y ampliar sus conocimientos, así como obtener ascensos, aumentos de sueldo, etc.

A la empresa a que se reduzcan los costos de operación, además de mejorar la calidad del producto o servicio.

La implantación de un programa de Capacitación y/o Adiestramiento trae consigo una serie de cambios en una organización no importando el tamaño de la misma.

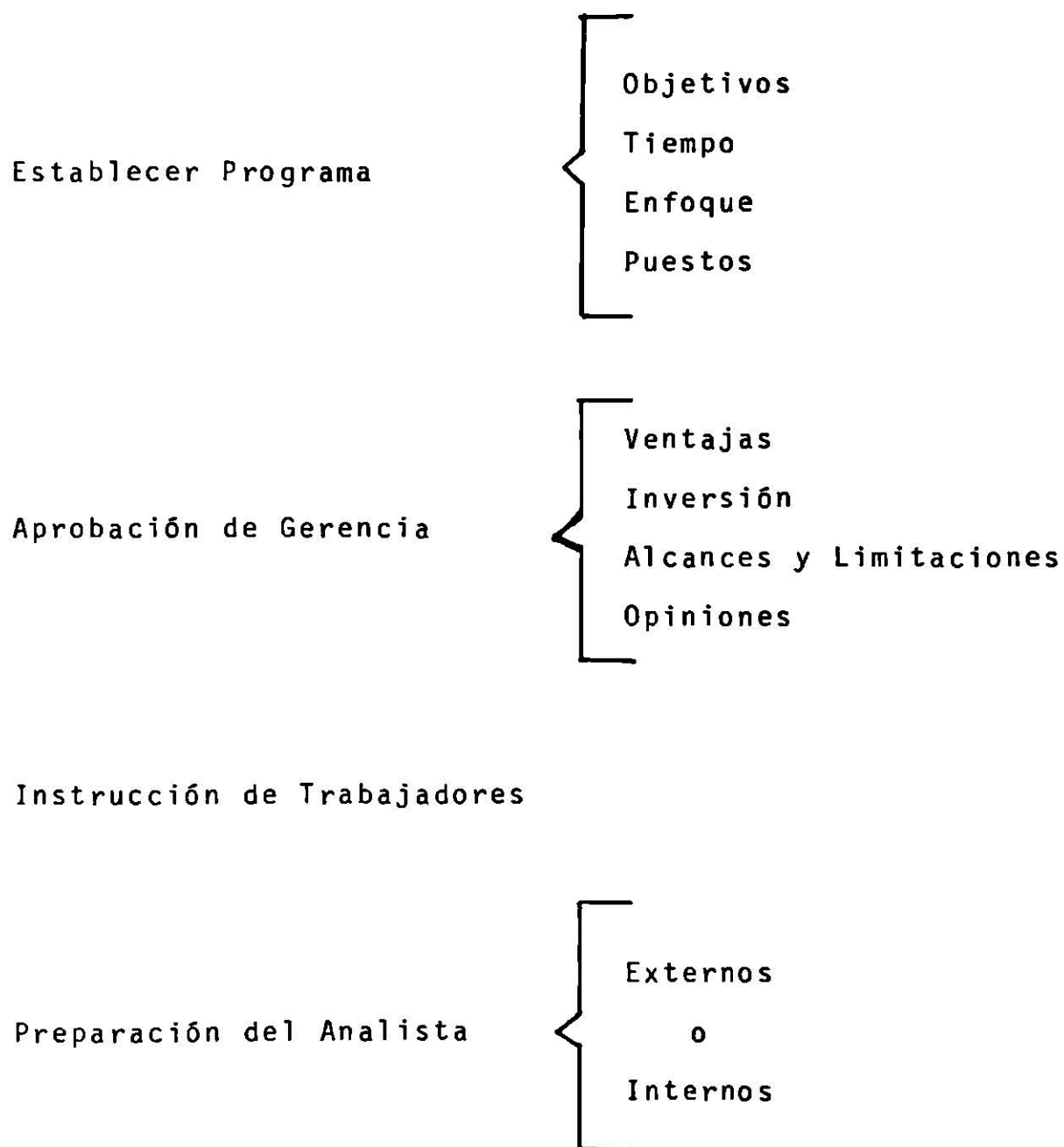
Generalmente cuando se habla del Desarrollo Organizacional se piensa en una gran empresa, sin embargo a través de nuestra investigación pudimos constatar que el Desarrollo Organizacional es aplicable también en empresas pequeñas, ya que en ambas es necesario que se den cambios continuos tanto en tecnología, personal y estructura de la organización.

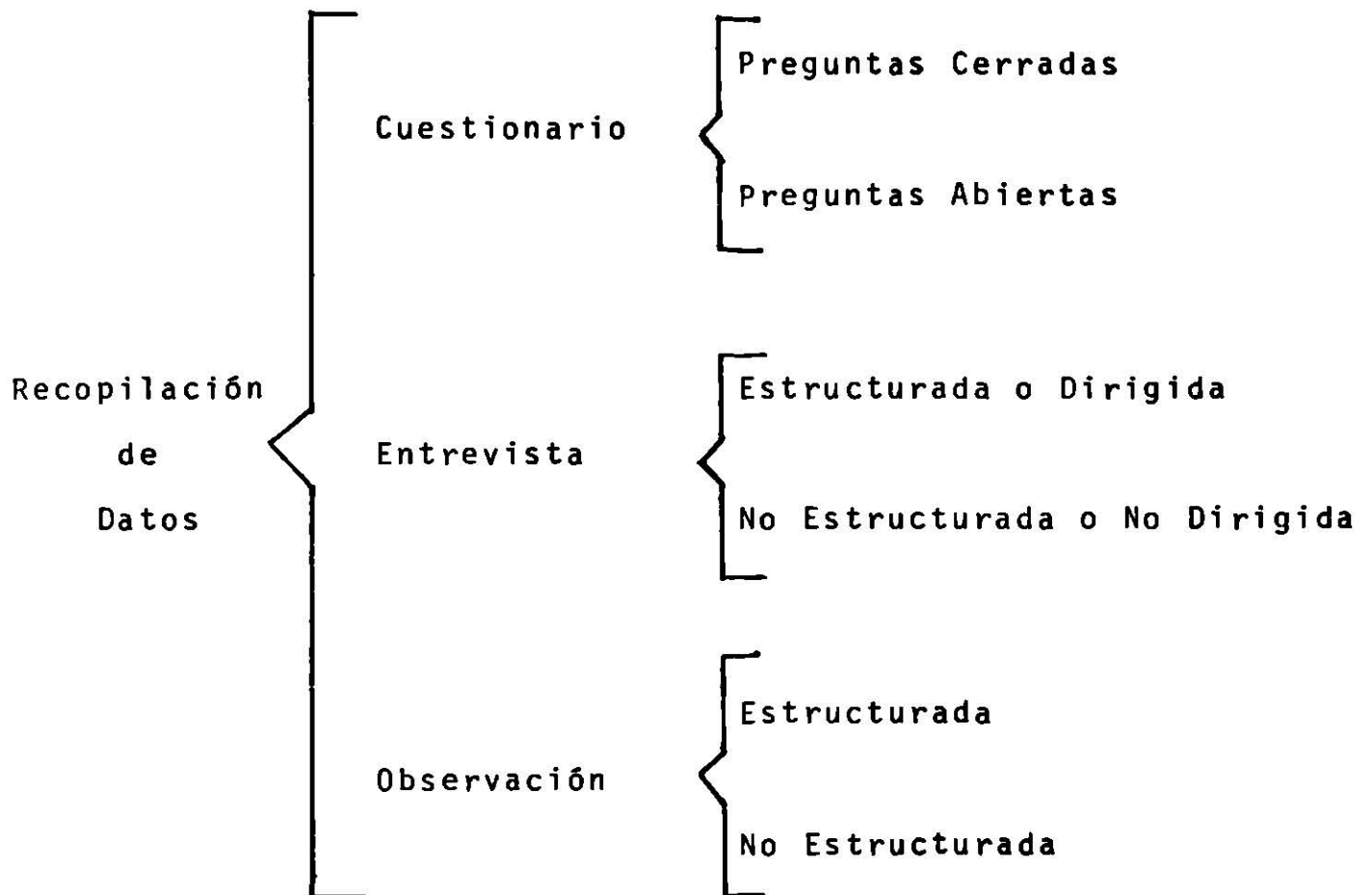
Para que las organizaciones continúen funcionando con efectividad es esencial que el personal sea capaz no solo de planear el cambio, sino también de adaptarse al mismo.

" A N E X O S "

ANEXO # 1

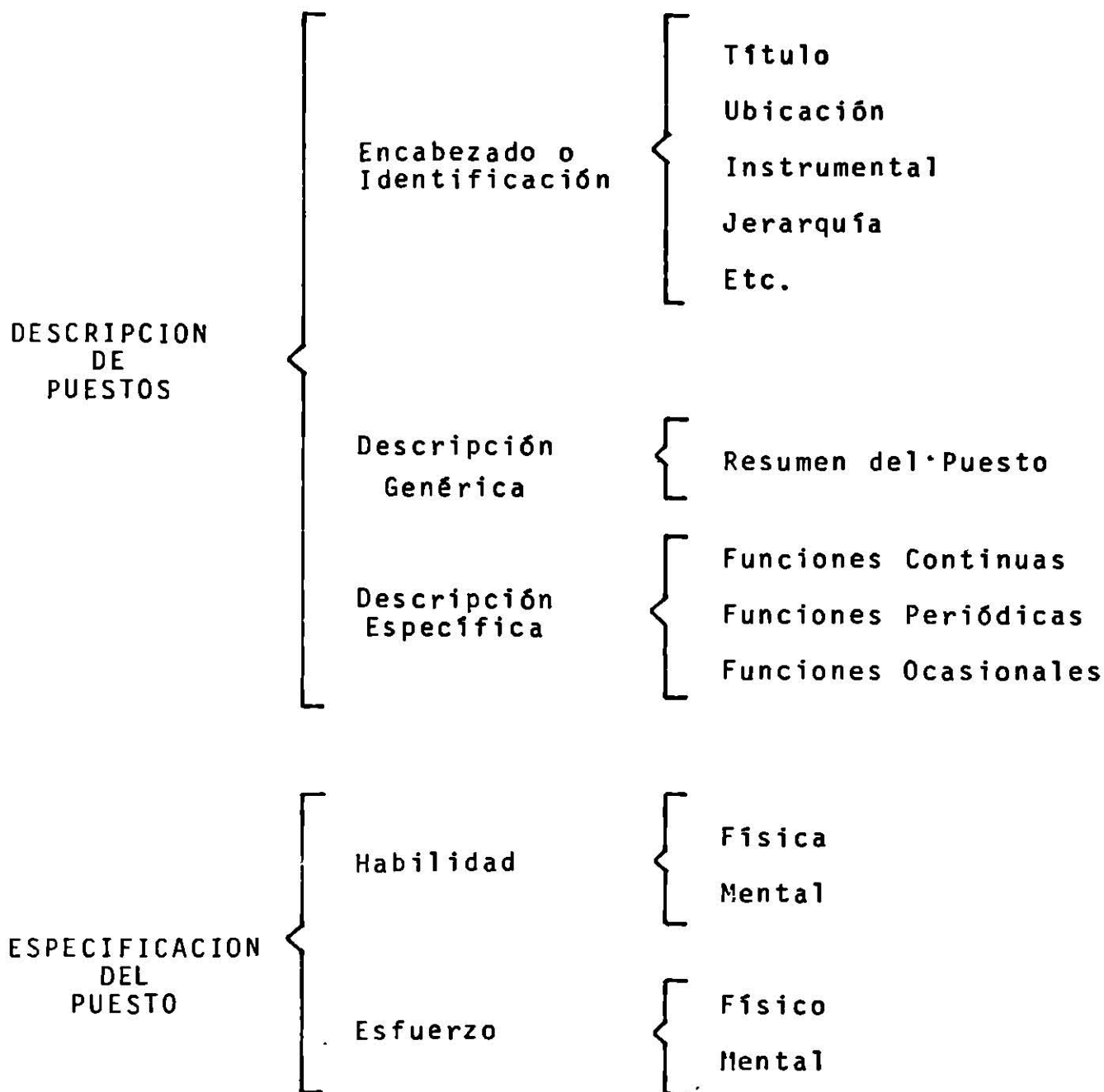
PASOS PARA LLEVAR A CABO EL ANALISIS DE PUESTOS

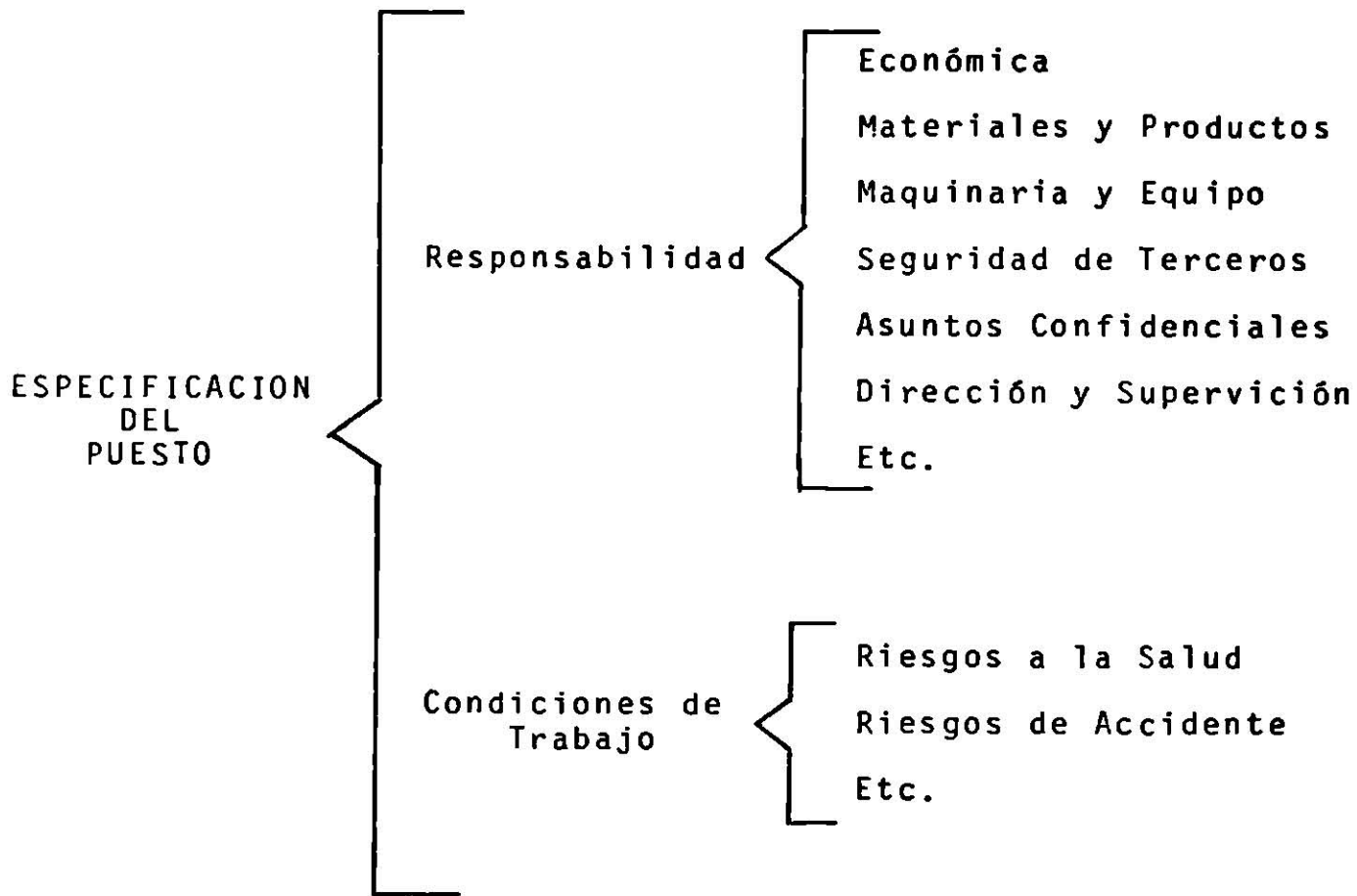




ANEXO # 2

COMPONENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS



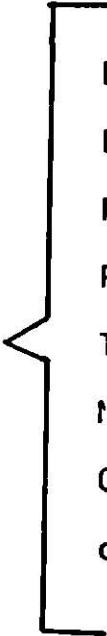


A N E X O # 3

PASOS PARA LA ELABORACION DE UN
PROGRAMA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

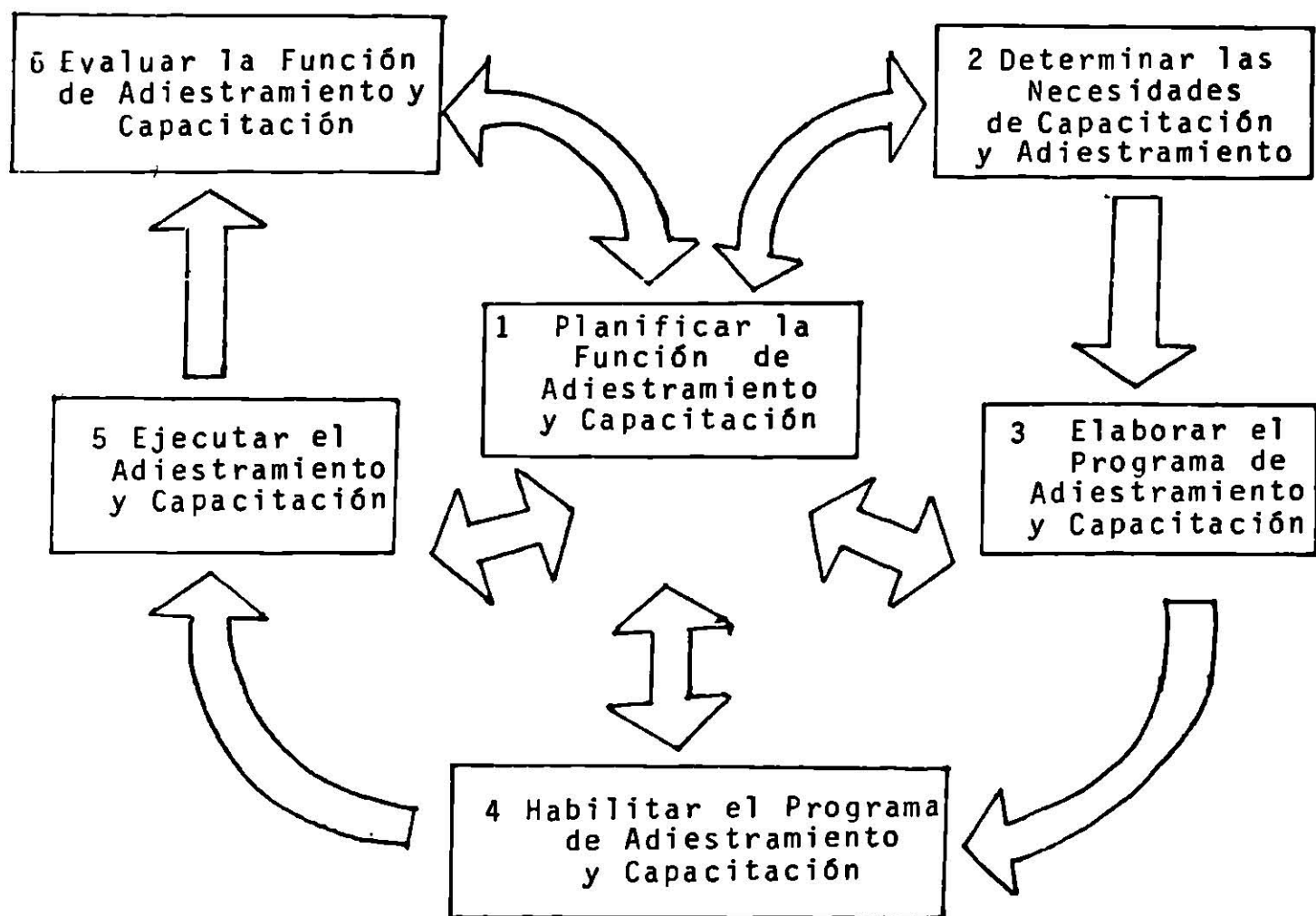
Análisis de la Organización	{ Objetivo de la Empresa Recursos Localización
Análisis de Funciones	{ Se centra sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.
Análisis de Personas	{ Conocimiento, actitudes y habilidades que tiene el in- dividuo y que debe tener.
Determinar	{ En que campos se necesita la instrucción, cuales son los trabajadores que la necesi- tan y cuales son las necesi- dades específicas de ense- ñanza de los trabajadores.

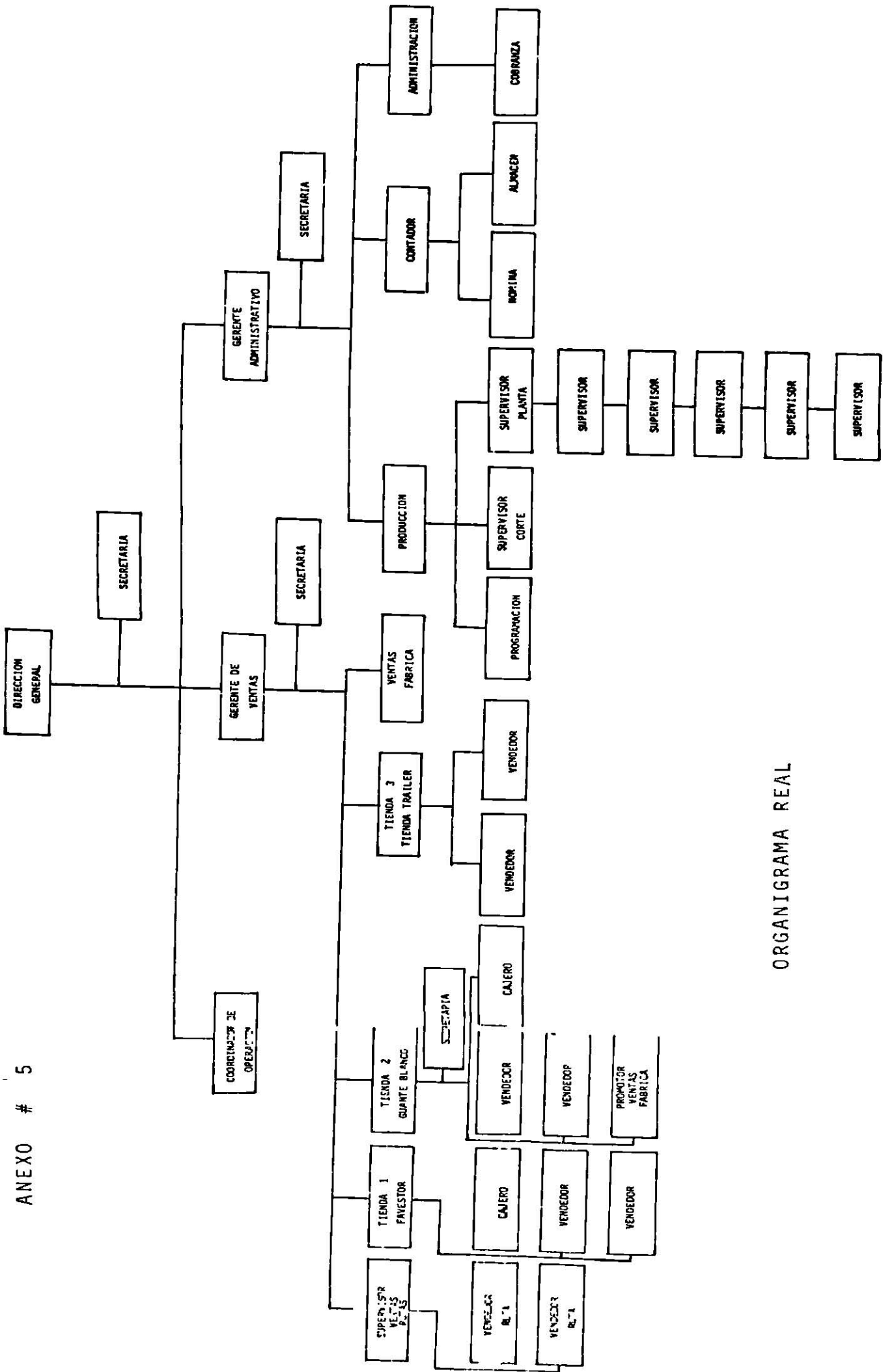
Elaboración del Programa



- Determinación de objetivos
- Estructuración del contenido
- Planear Evaluación
- Planear Actividades
- Técnicas
- Materiales Didácticos
- Condiciones Materiales (local, horario, etc.)

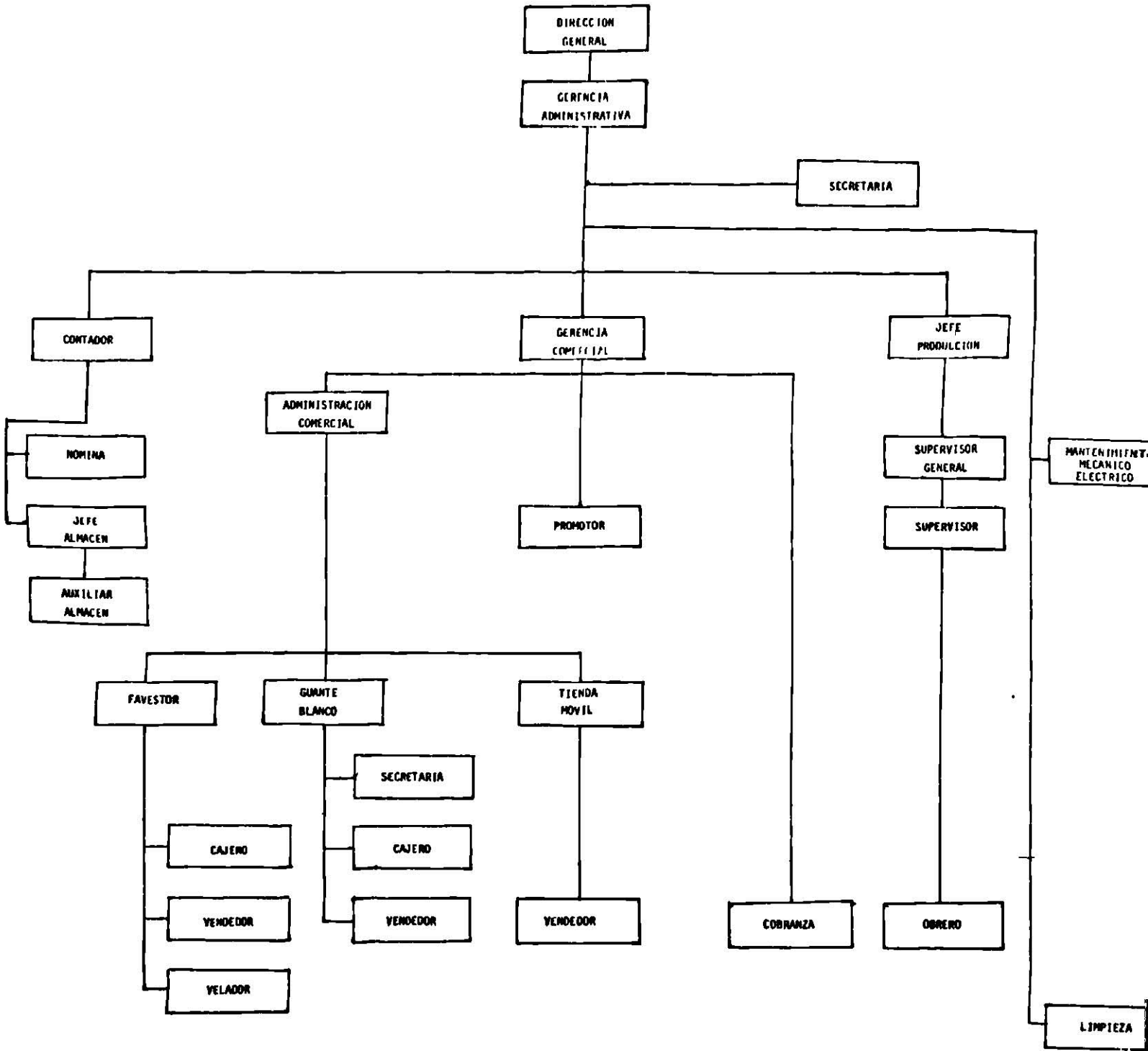
A N E X O # 4
SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO
Y CAPACITACION



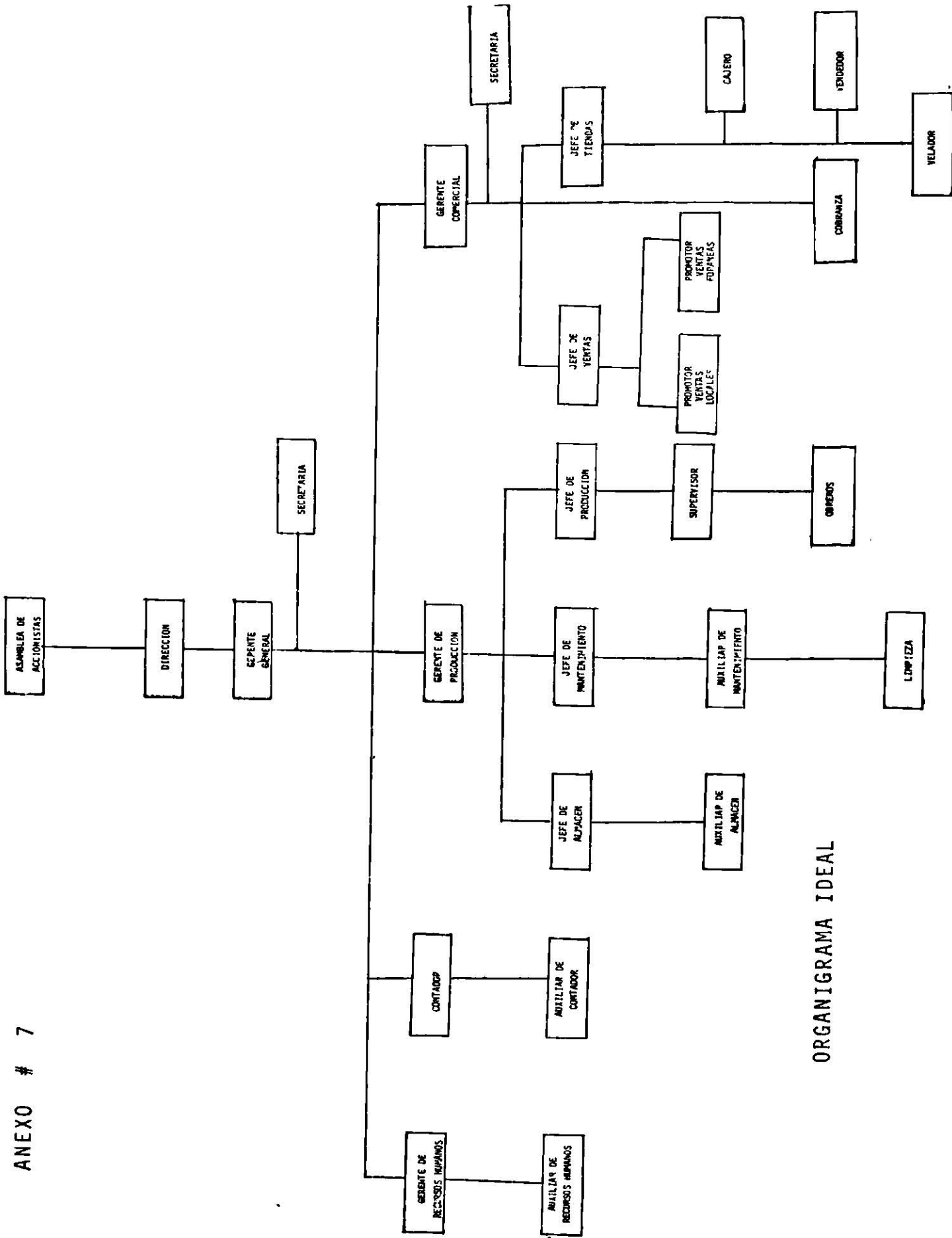


ORGANIGRAMA REAL

ANEXO # 6



ORGANIGRAMA ACTUAL



ORGANIGRAMA IDEAL

A N E X O # 8

NOMBRE: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: _____

SUBORDINADOS: _____

ESCOLARIDAD: _____

EXPERIENCIA: _____

SUELDO: _____

HORARIO: _____

F U N C I O N E S :COMENTARIO SOBRE ORGANIZACION:OBSERVACION:

ACLARACION

Las entrevistas no serán publicadas debido a que la información que se nos proporcionó es confidencial y no estamos autorizadas para darla a conocer.

TITULO DEL PUESTO		OBSERVACION	
TITULO PROPUESTO		FECHA DE FORMULACION	CLAVE
EMPRESA		REPORTA A	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO
DEPARTAMENTO		SUPERVISA A	
ANALISTA	Vo. Do. EMPRESA		
TIEMPO POR OPERACION		TIEMPO DE OBSERVACION	

MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS

MATERIALES Y PRODUCTOS UTILIZADOS

Dimensiones

MINIMA

REGULAR

MAXIMA

PRECISION

MINIMA

REGULAR

MAXIMA

ESFUERZO FISICO

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ESFUERZO MENTAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ATENCIÓN VISUAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE

RIESGOS DE ACCIDENTE

¿CUALES?

RIESGOS A LA SALUD

¿CUALES?

TITULO DEL PUESTO		OBSERVACION	
Pegar cierre			
TITULO PROPUESTO		FECHA DE FORMULACION	CLAVE
Operaria		25-XI-83	
EMPRESA		REPORTA A	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO
Pantalones Van Beuren, S.A.		Supervisora	
DEPARTAMENTO		SUPERVISA A	
Aletillas			
ANALISTA		Vo. Bo. EMPRESA	
Adriana Torres López			
TIEMPO POR OPERACION		TIEMPO DE OBSERVACION	
Cuatro segundos cada cierre		30 Minutos	
MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS			
- Máquina de coser			
- Tijeras			
MATERIALES Y PRODUCTOS UTILIZADOS			
- Tela			
- Cierres			
- Hilos			
<u>DESTREZA</u>			
MINIMA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
			MAXIMA <input checked="" type="checkbox"/>
<u>PRECISION</u>			
MINIMA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
			MAXIMA <input checked="" type="checkbox"/>

ESFUERZO FISICO

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ESFUERZO MENTAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ATENCION VISUAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE

- Poca ventilación

- Iluminación inadecuada

RIESGOS DE ACCIDENTE

¿CUALES? Si no hay precisión, se puede prensar un dedo con
la máquina.

RIESGOS A LA SALUD

¿CUALES? Problemas de salud debido a la posición en que --
realiza su trabajo.

TITULO DEL PUESTO Planchar traba		OBSERVACION	
TITULO PROPUESTO Operaria		FECHA DE FORMULACION 25-XI-83	CLAVE
EMPRESA Pantalones Van Beuren, S.A.		REPORTA A Supervisora	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO
DEPARTAMENTO Plancha		SUPERVISA A	
ANALISTA Patricia Díaz		Vo. Bo. EMPRESA	
TIEMPO POR OPERACION 5 segundos		TIEMPO DE OBSERVACION	
MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS			
- Plancha			
MATERIALES Y PRODUCTOS UTILIZADOS			
- Pantalones			
- Agua			
- Cartón para traba			
<u>DESTREZA</u>			
MINIMA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
			MAXIMA <input checked="" type="checkbox"/>
<u>PRECISION</u>			
MINIMA	<input checked="" type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
			MAXIMA <input type="checkbox"/>

ESFUERZO FISICO

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ESFUERZO MENTAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ATENCION VISUAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE

- Poca iluminación , ventilación y altura de mesa de trabajo
 inadecuadas.

RIESGOS DE ACCIDENTE

¿CUALES? Posibilidad de quemaduras leves

RIESGOS A LA SALUD

¿ CUALES? Reumatismo

TITULO DEL PUESTO Foleador		OBSERVACION	
TITULO PROPUESTO Operario		FECHA DE FORMULACION 25-XI-83	CLAVE
EMPRESA Pantalones Van Beuren, S.A.		REPORTA A Supervisor	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO
DEPARTAMENTO Corte		SUPERVISA A	
ANALISTA Laura I. Rosales H.	Vo. Bo. EMPRESA		
TIEMPO POR OPERACION 10 segundos por etiqueta		TIEMPO DE OBSERVACION 30 minutos	
MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS			
- Foleador			
MATERIALES Y PRODUCTOS UTILIZADOS			
- Etiquetas			
- Lluva			
- Tela			
- Hojas			
<u>DESTREZA</u>			
MINIMA	<input checked="" type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
			MAXIMA <input type="checkbox"/>
<u>PRECISION</u>			
MINIMA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input checked="" type="checkbox"/>
			MAXIMA <input type="checkbox"/>

ESFUERZO FISICO

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ESFUERZO MENTAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

ATENCION VISUAL

MINIMO

REGULAR

MAXIMO

CONDICIONES DE TRABAJO:MEDIO AMBIENTE

- Poca ventilación e iluminación

RIESGOS DE ACCIDENTE

¿CUALES? Alta probabilidad de accidente por escalera en -
malas condiciones

RIESGOS A LA SALUD

¿CUALES?

TITULO DEL PUESTO		OBSERVACION	
Tendedor			
TITULO PROPUESTO		FECHA DE FORMULACION	CLAVE
Operario		25-XI-83	
EMPRESA		REPORTA A	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO
Pantalones Van Beuren, S.A.		Supervisor	
DEPARTAMENTO		SUPERVISA A	
Corte			
ANALISTA	Vo. Bo. EMPRESA		
Laura I. Mendoza E.			
TIEMPO POR OPERACION		TIEMPO DE OBSERVACION	
40 segundos aproximadamente		30 minutos	
MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS - Carro de tender , Tijeras, Mesa, Pesas (para que no se mueva la tela) y varillas.			
MATERIALES Y PRODUCTOS UTILIZADOS - Tela - Lápiz blanco o gis			
<u>DESTREZA</u>			
MINIMA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input checked="" type="checkbox"/>
			MAXIMA
			<input type="checkbox"/>
<u>PRECISION</u>			
MINIMA	<input checked="" type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
			MAXIMA
			<input type="checkbox"/>

ESFUERZO FISICO

MINIMO REGULAR MAXIMO

ESFUERZO LENTAL

MINIMO REGULAR MAXIMO

APRECIACION VISUAL

MINIMO REGULAR MAXIMO

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE

- Ventilación e iluminación inadecuadas

RIESGOS DE ACCIDENTE

¿CUALES? Alta probabilidad de accidente por escalera en --
malas condiciones.

RIESGOS A LA SALUD

¿CUALES? _____

TITULO DEL PUESTO Gerente Administrativo		ANALISIS DE PUESTOS	
TITULO PROPUESTO Gerente General		FECHA DE FORMULACION 31-I-84	CLAVE
EMPRESA Pantalones Van Beuren, S. A.		REPORTA A Director.	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO <u>1</u>
DEPARTAMENTO Gerencia		SUPERVISA A Gerente comercial, Contador, Jefe de producción, Secretaria.	
ANALISTA Patricia Díaz R.	Vo. Bo. EMPRESA	Vo. Bo. GERENCIA ADMITIVA.	
SUPERVISOR			
DESCRIPCION GENERICA			
<p>Como jefe ejecutivo superior debe planificar, organizar, motivar y controlar la empresa en su conjunto para alcanzar los objetivos fijados por el Consejo de Administración.</p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
FUNCIONES CONTINUAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Fijar y aprobar objetivos y tomar medidas para asegurar que se establezcan programas, procedimientos, métodos y técnicas adecuadas para que el trabajo del cual es responsable se lleve a cabo con el máximo de eficiencia y el mínimo de costo. - Organizar y coordinar las actividades bajo su dirección asegurándose de que se ejecutarán las funciones necesarias, asignando obligaciones, definiendo responsabilidades y autoridad de los subordinados. - Revisar constantemente los objetivos y programas de la empresa, con el fin de medir los progresos realizados en su aplicación y los resultados conseguidos. - Analizar y valorar los resultados obtenidos en la empresa y dirigir acción correctiva cuando sea preciso. - Crear y mantener un grupo eficaz de trabajo para desempeñar las tareas necesarias, comunicándose con sus subordinados, de palabra y por escrito, para tener información sobre los temas bajo su jurisdicción y ayudar a los subalternos a comprender su trabajo en función de las actividades de la empresa. 			

FUNCIONES CONTINUAS (continuación)

- Comprobar que se observen los métodos, técnicas y procedimientos establecidos.
- Ayudar a la preparación de controles para las actividades bajo su jurisdicción y controlar el número de empleados, costos y gastos dentro de los límites de una economía óptima.
- Proveer de suficientes garantías a las personas y bienes, a la vez proteger y conservar los medios de producción de la empresa.
- Establecer relaciones armoniosas de trabajo entre todos los componentes de la organización.
- Crear y mantener un ambiente que estimule y fomente una productividad máxima por parte de todos los empleados y directores de la empresa.
- Establecer firmes canales de comunicación entre todos los niveles, grupos de empleados y entre la empresa, sus accionistas y el público.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- Mantener un estudio continuo de las necesidades de la empresa en lo referente a desarrollo, fabricación y distribución comercial de sus productos.
- Representar a la empresa, cuando corresponda y promover buenas relaciones con clientes, empleados, accionistas, organismos gubernamentales, suministradores y público en general.
- Formular los planes a largo plazo para las actividades bajo su jurisdicción.
- Discutir los asuntos importantes con personas que tengan atribuciones funcionales o administrativas cuya colaboración sea aconsejable o necesaria antes de tomar alguna decisión.
- Supervisar la elaboración de planes relativos a relaciones laborales y facilitar asesoramiento a las unidades operativas de la empresa.
- Mantener a su superior plenamente informado sobre los progresos de las actividades bajo su jurisdicción y especialmente sobre acontecimientos nuevos e interesantes y problemas importantes.
- Citar y asistir a juntas cuando lo crea necesario.

INFORMES (verbales y escritos)

Proporcionar informes verbales de sus actividades requeridos por su superior.

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS (utilizados..)

MATERIALES Y PRODUCTOS (Utilizados: manejados, controlados, procesados,
consumidos, etcétera).

TITULO DEL PUESTO Gerente Administrativo	ESPECIFICACION DEL PUESTO
TITULO PROPUESTO Gerente General.	FECHA DE FORMULACION 31-I-84
CLAVE	
EMPRESA Van Beuren, S. A.	REPORTA A Director
DEFARTAMENTO Gerencia	SUPERVISA A Gerente Comercial, Contador, Jefe de producción, secretaria
ANALISTA Patricia Díaz R.	SUPERVISOR
PREPARACION	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
Lic. en Administración de Empresas.	
CONOCIMIENTOS PARTICULARES	
Conocimientos en cuestiones legales y Administrativas así como también de Relaciones Humanas.	
EXPERIENCIA	
3 Años en puesto similar.	
HABILIDAD	
DESTREZA	
PRECISION	

TITULO DEL PUESTO

Gerente Administrativo

TITULO PROPUESTO

Gerente General.

FECHA DE FORMULACION

31-I-84

CLAVE

ESFUERZO

ESFUERZO FISICO

DEMANDA FISICA ADICIONAL

ESFUERZO MENTAL

Un alto grado de concentración y observación
para llevar a cabo el proceso administrativo.

ATENCION VISUAL

RESPONSABILIDAD

MAQUINARIA Y EQUIPO

MATERIALES Y PRODUCTOS

TITULO DEL PUESTO
Gerente Administrativo

TITULO PROPUESTO
Gerente General.

FECHA DE FORMULACION
31-I-84

CLAVE

RESPONSABILIDAD (continuación)

DIRECCION Y SUPERVISION

Es responsable de dirigir y supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo.

SEGURIDAD DE TERCEROS

Es responsable de que se elaboren y se lleven a cabo - los planes de seguridad para evitar riesgos y accidentes-innecesarios.

ECONOMICA

Es responsable de supervisar la buena administración - de los recursos económicos de la empresa.

RELACIONES HUMANAS

Es responsable de mantener y fomentar las buenas relacio nes entre los distintos departamentos de la empresa y - personas externas a la misma.

ASUNTOS CONFIDENCIALES

Es responsable de guardar la debida discreción sobre - información y documentos confidenciales de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

MEDIO AMBIENTE

Poca ventilación y espacio reducido. Aspecto de la oficina poco presentable por falta de mobiliario y orden.

RIESGOS DE ACCIDENTE

RIESGOS A LA SALUD

TITULO DEL PUESTO Contador	<u>ANALISIS DE PUESTOS</u>	
TITULO PROPUESTO Contador	FECHA DE FORMULACION 31-I-84	CLAVE
EMPRESA Pantalones Van Beuren, S.A.	REPORTA A	No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1
DEPARTAMENTO Contabilidad	SUPERVISAR A : Auxiliar de Contador	
ANALISTA Laura I. Rosales Huerta	Vo. Bo. EMPRESA	Vo. Bo. G. A.
SUPERVISOR		
DESCRIPCION GENERAL		
<p>Es responsable del registro y aplicación contable de la empresa; de la elaboración correcta y oportuna de estados financieros, declaraciones de impuestos e informes a dependencias gubernamentales, así como del control del crédito stock de vendedores y la cobranza de clientes.</p> <p>Así mismo de supervisar los movimientos, documentación, aplicación de cuentas por pagar y almacenes de materias primas.</p>		
DESCRIPCION ESPECIFICA		
FUNCIONES CONTINUAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los créditos solicitados a la empresa, y la recuperación de los mismos. - Supervisar el control de documentos por cobrar. - Supervisar el recibo, guarda y control de los ingresos de efectivo o documentos de la empresa. - Realizar el control y cancelación del movimiento de las cuentas bancarias de la compañía. - Preparar los estados financieros de la empresa. - Elaborar y presentar al Gerente General los presupuestos generales de operación de la empresa. - Manejar y controlar las entradas y salidas de efectivo y documentos 		

- Checar que los ingresos de caja, el reporte de ventas y el movimiento de almacén coincidan.

FUNCIONES PERIODICAS U OCASIONALES

- Mantener contacto personal o telefónico con Gerentes de bancos, proveedores y clientes.
- Recibe reportes periódicos de las actividades desarrolladas y resultados obtenidos por los diferentes departamentos a su cargo.
- Promover políticas de aplicación general para la administración de sueldos y salarios de la empresa.
- Supervisar la programación de pagos de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de carácter fiscal de la empresa y de la liquidación de los impuestos correspondientes.
- Tramitar el seguro social al personal de la empresa.
- Supervisar la contabilidad de las prestaciones brindadas por la empresa.
- Preparar presupuestos generales de operación a corto y largo plazo de la empresa.
- Comparar los gastos reales con lo presupuestado y determinar la variante.
- Supervisar el oportuno recibo y correcta elaboración de comprobantes y/o documentos para el registro contable de las operaciones correspondientes suministrados por los diferentes departamentos.
- Asistir a juntas de gerencia.
- Determinar los costos de producción.
- Conducir auditorías o evaluaciones periódicas de la condición financiera de la empresa, con el fin de poder observar cualquier deficiencia y aplicar la acción necesaria para corregirla.

INFORMES (verbales y escritos)

- Realizar informes verbales y/o escritos según sean requeridos.

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS (utilizadas)

- ~~Máquinas~~ de oficina:
Máquina de escribir
Calculadora
Sumadora.

MATERIALES Y PRODUCTOS (utilizados : manejados, controlados, procesados, consumidos etc.).

- Papelería de contabilidad y de oficina.

TITULO DEL PUESTO Contador	ESPECIFICACION DEL PUESTO	
TITULO PROPUESTO Contador	FECHA DE FORMULACION 31-I-84	CLAVE 1
EMPRESA Van Beuren S. A.	REPORTA A Gerente General	
DEPARTAMENTO Contabilidad	SUPERVISA A : Auxiliar de Contador	
ANALISTA Laura I. Rosales Huerta	SUPERVISOR	
PREPARACION		
CONOCIMIENTOS BASICOS		
- Contador Público y Auditor.		
CONOCIMIENTOS PARTICULARES		
EXPERIENCIA		
- dos años ee puesto similar.		
HABILIDAD		
DESTREZA		
PRECISION		

TITULO DEL PUESTO

Contador

TITULO PROPUESTO

Contador

FECHA DE FORMULACION

31-I-84

CLAVE

ESFUERZO

ESFUERZO FISICO

DEMANDA FISICA ADICIONAL

ESFUERZO MENTAL

- Requiere una alta capacidad de concentración para realizar acertadamente sus funciones.

ATENCION VISUAL

RESPONSABILIDAD

MAQUINARIA Y EQUIPO

MATERIALES Y PRODUCTOS

TITULO DEL PUESTO

Contador

TITULO PROPUESTO

Contador

FECHA DE FORMULACION

31-1-84

CLAVE

RESPONSABILIDAD (continuación)

DIRECCION Y SUPERVISION

- Es responsable de dirigir y supervisar al personal a su cargo.

SEGURIDAD DE TERCEROS

ECONOMICA

- Es responsable de manejar y controlar las entradas y salidas de efectivo.

RELACIONES HUMANAS

- Mantener una relación cordial con las personas vinculadas a la empresa.

ASUNTOS CONFIDENCIALES

- Es responsable de guardar discreción sobre los estados financieros de la empresa y otra información relacionada con la misma.

CONDICIONES DE TRABAJO

MEDIO AMBIENTE - Poca ventilación, iluminación y espacio reducido. Aspecto de la oficina poco presentable por falta de mobiliario y orden.

RIESGOS DE ACCIDENTE

- Alta probabilidad de accidente por escalera en malas condiciones.

RIESGOS A LA SALUD

TITULO DEL PUESTO	ANALISIS DE PUESTOS	
TITULO PROPUESTO Cajero	FECHA DE FORMULACION 31-I-84	CLAVE
EMPRESA Pantaflores Van Beuren, S.A.	REPORTA A Jefe de Tiendas	No. DE PERSONAS EN EL PUESTO 2
DEPARTAMENTO	SUPERVISAR A	
ANALISTA Adriana Torres López	Vo.Bo. EMPRESA	Vo.Bo. GERENCIA AMTIVA.
SUPERVISOR		
DESCRIPCION GENERICA		
<p>- Es responsable de recibir y registrar el efectivo por ventas -- realizadas, así como la elaboración del corte de caja correspondiente a las mismas.</p>		
DESCRIPCION ESPECIFICA		
FUNCIONES CONTINUAS		
<p>- Recibir, registrar y controlar los ingresos en efectivo y cheques a favor de la tienda.</p> <p>- Elaborar corte de caja diariamente.</p> <p>- Elaborar las notas correspondientes a cada venta realizada.</p> <p>- Cumplir y respetar los objetivos, sistemas y programas de trabajo.</p>		

TITULO DEL PUESTO

(continuación)

TITULO PROPUESTO

FECHA DE FORMULACION

CLAVE

Cajero

31-I-84

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- Elaborar reportes de entradas a caja y distribuirlo a personas interesadas.
- Preparar y presentar informes de carácter especial cuando le sean requeridos.
- Efectuar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato superior.

INFORMES (verbales y escritos)

Elaborar informes escritos cuando le sean requeridos.

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS (utilizados)

- Máquina registradora
- Calculadora

MATERIALES Y PRODUCTOS (Utilizados: manejados, controlados, procesados, consumidos, etc.).

- Notas de Remisión

TITULO DEL PUESTO	ESPECIFICACION DEL PUESTO	
TITULO PROFUESTO	FECHA DE FORMULACION	CLAVE
Cajero	31-I-84	
EMPRESA	REPORTA A	
Van Beuren, S.A.	Jefe de Tiendas	
DEPARTAMENTO	SUPERVISA A	
ANALISTA	SUPERVISOR	
Adriana Torres L6pez		
PREPARACION		
CONOCIMIENTOS BASICOS		
Secundaria		
CONOCIMIENTOS PARTICULARES		
- Habilidad para realizar operaciones aritm6ticas.		
EXPERIENCIA		
HABILIDAD		
DESTREZA		
PRECISION		

TITULO DEL PUESTO

TITULO PROPUESTO

Cajero

FECHA DE FORMULACION

31-I-84

CLAVE

ESFUERZO

ESFUERZO FISICO

DEMANDA FISICA ADICIONAL

ESFUERZO MENTAL

ATENCION VISUAL

- Requiere atención visual al manejar la máquina registradora

RESPONSABILIDAD

MAQUINARIA Y EQUIPO

- Reportar cualquier desperfecto en las máquinas utilizadas

MATERIALES Y PRODUCTOS

TITULO DEL PUESTO

TITULO PROPUESTO

Cajero

FECHA DE FORMULACION

31-I-84

CLAVE

RESPONSABILIDAD (continuación)

DIRECCION Y SUPERVISION

SEGURIDAD DE TERCEROS

ECONOMICA

- Responsable del manejo de efectivo existente en la caja.

RELACIONES HUMANAS

- Procurar mostrarse cordial con los clientes

ASUNTOS CONFIDENCIALES

CONDICIONES DE TRABAJO

MEDIO AMBIENTE - Ambiente adecuado para realizar satisfactoriamente su trabajo.

RIESGOS DE ACCIDENTE

RIESGOS A LA SALUD

TITULO DEL PUESTO Secretaria Recencionista	<u>ANALISIS DE PUESTOS</u>	
TITULO PROPUESTO Secretaria Recencionista	FECHA DE FORMULACION 31-I-84	CLAVE
EMPRESA Pantalones Van Beuren, S.A.	REPORTA A Gte. General.	No. DE EMPLEADOS EN EL PUESTO 1
DEPARTAMENTO Recención	SUPERVISA A	
ANALISTA Laura I. Mendoza	Vo.Bo. EMPRESA	Vo.Bo. GERENCIA ADMITIVA
SUPERVISOR		
DESCRIPCION GENERAL		
<p>Es responsable de recibir y atender tanto a las personas ajenas a la empresa como al personal de la misma, así como también tomar dictados taquigráficamente, realizar transcripciones mecanográficas, llevar el archivo, tomar recados e informar a su jefe de sus pendientes y sus compromisos.</p>		
DESCRIPCION ESPECIFICA		
<p>FUNCIONES CONTINUAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar audiencia del jefe según sea su procedencia, asunto, etcétera. - Preparar y servir café y refrescos para su jefe y sus visitantes cuando se le indique o ella lo crea conveniente. - Tomar dictados en taquigrafía. - Efectuar la correcta transcripción mecanográfica de la correspondencia, memorandum, circulares, solicitudes, reportes, estudios, dictados y todo tipo de papelería utilizada en su área. - Manejar su archivo para llevar el control de la correspondencia que envía o recibe su jefe. - Solicitar expedientes al archivo cuando sea necesario. - Enviar documentos al archivo ya sea para integrar expedientes o distribuir documentos. - Atender y tramitar llamadas telefónicas internas y externas transmitiéndoles los recados correspondientes en caso de ausencia. 		

- Recibir y clasificar la correspondencia, distribuyéndola entre el personal, ordenando la de su jefe de acuerdo a su importancia entregándola junto con el expediente que le corresponda.

- Dar informes a las personas que lo soliciten, respecto a los servicios y trámites de la empresa.

- Tomar y pasar recados del jefe a los subordinados, a otras dependencias, personas externas, etcétera o de manera inversa.

- Pasar a firma los oficios, memorandum, correspondencia, etcétera que haya elaborado.

- Mantener buenas relaciones con empleados y funcionarios.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- Citar a juntas y reuniones que preside su jefe, notificando personal o telefónicamente a quienes deben asistir.

- Informar oportunamente sobre citas, juntas y demás compromisos pendientes auxiliándose para ello de una agenda.

- Mantener control sobre la existencia de papelería y artículos de oficina que utilice.

- Realizar otras actividades encomendadas por su jefe.

INFORMES (verbales y escritos)

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS (utilizados)

El equipo utilizado por la persona encargada del puesto, se reduce a :

- Máquina de escribir
- Calculadora
- Conmutador

MATERIALES Y PRODUCTOS (Utilizados: manejados, controlados, procesados, consumidos, etc.)

- Papelería de oficina

TITULO DEL PUESTO	ESPECIFICACION DEL PUESTO
Secretaria Recepcionista	

TITULO PROFESION	FECHA DE FORMULACION	CLAVE
Secretaria Recepcionista	31-I-84	

EMPRESA Pantalones Van Beuren	REPORTA A Gerente General
-------------------------------	---------------------------

DEPARTAMENTO Recepción	SUPERVISA A
------------------------	-------------

ANALISTA	SUPERVISOR
----------	------------

Laura I. Mendoza E.

PREPARACION

CONOCIMIENTOS BASICOS

Carrera Comercial

CONOCIMIENTOS PARTICULARES

- Buena ortografía y redacción.
- Conocimientos elementales de la Organización y de Relaciones Públicas.

EXPERIENCIA

- Seis meses o según aptitudes.

HABILIDAD

DESTREZA

- Destreza manual en el empleo de las máquinas de oficina.

PRECISION

TITULO DEL PUESTO

Secretaria Recepcionista

TITULO PROFESION

FECHA DE FORMULACION

CLAVE

Secretaria Recepcionista

31-I-84

ESFUERZO

ESFUERZO FISICO

DEMANDA FISICA ADICIONAL

ESFUERZO MENTAL

- El puesto requiere de buena memoria y atención para poder interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas, así como tomar pequeñas decisiones, principalmente para que no se le incremente la carga de trabajo en algunos días a su jefe.

ATENCION VISUAL

Requiere de un alto grado de atención visual al realizar los trabajos mecanográficos.

RESPONSABILIDAD

MAQUINARIA Y EQUIPO

Informar de los desperfectos sufridos en las máquinas que utiliza.

MATERIALES Y PRODUCTOS

Es responsable de la buena presentación de su trabajo.

TITULO DEL PUESTO

Secretaria Recepcionista

TITULO PROPUESTO

Secretaria Recepcionista

FECHA DE FORMULACION

31-I-84

CLAVE

RESPONSABILIDAD (continuación)

DIRECCION Y SUPERVISION

SEGURIDAD DE TERCEROS

ECONOMICA

RELACIONES HUMANAS

Es responsable de proporcionar un trato cordial, tanto a las personas ajenas a la empresa como al personal de la misma.

ASUNTOS CONFIDENCIALES

Discreción sobre asuntos y documentos confidenciales.

CONDICIONES DE TRABAJO

MEDIO AMBIENTE - Aspecto físico poco presentable por falta de mobiliario. Poca ventilación e iluminación.

RIESGOS DE ACCIDENTE

RIESGOS A LA SALUD

Conteste o marque según sea necesario:

1.- Que escolaridad tiene?

Primaria y año Secundaria y año Carrera técnica (TES)

2.- Que características cree necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto que ocupa.

Conocimientos de la fabricación de Frutas de Vestir
Conocimiento del funcionamiento de las máquinas de coser

3.- Se considera capacitado tanto técnica como profesionalmente para desempeñar adecuadamente su puesto.

Mucho _____ regular poco _____

4.- Recibió algún tipo de capacitación al ingresar a ésta empresa? Si _____ No _____

De que tipo _____

5.- Ha recibido algún tipo de adiestramiento dentro de la empresa? Si _____ No _____

De que tipo _____

6.- En cual de las funciones de su puesto cree que es necesaria la Capacitación y Adiestramiento.

Adiestramiento de HECHURA DE LAS PRENDAS

7.- Con que frecuencia ha tenido necesidad de pedir asesoría y consejo? (subraye)

Muy frecuente _____ poco frecuente _____ casi nunca _____

8.- Cuando realiza su trabajo generalmente:

- a) Se siente seguro b) Se siente casi seguro
- c) No se siente muy seguro d) Completamente seguro

9.- Considera que la experiencia en un puesto trae como consecuencia mayor capacidad para desempeñarlo?

Si No _____

Porque LA EXPERIENCIA ES EXPERIENCIA

10.- Que persona según usted es responsable de :

a).- Controlar los créditos solicitados a la empresa y la recuperación de los mismos.

Persona Armando Villarreal

Puesto que ocupa Gerente General

b).- Checar asistencia del personal.

Persona Antonio Orona S

Puesto que ocupa Jefe Producción

c).- Revisar constantemente los objetivos y programas de la empresa.

Persona _____

Puesto que ocupa _____

11.- De las siguientes funciones señale cual de ellas desempeña en su puesto.

a) Vigilar que cada supervisor desempeñe adecuadamente sus funciones.

b) Analizar y valorar los resultados obtenidos en la empresa y dirigir acción correctiva cuando sea preciso.

c) Medir y registrar el tiempo por operación del personal obrero.

d) Fomentar y mantener buenas relaciones con sus subordinados.

12. Con que puestos o personas tiene contacto al realizar sus funciones?

Con todo el personal de la planta

13.- De las siguientes afirmaciones subraye la que considere más conveniente:

a) Mantener una comunicación estrecha con todo el personal.

b) Mantener comunicación con su jefe inmediato.

c) Mantener comunicación con sus subordinados o compañeros

d) Ninguna

14.- Tiene conocimiento de las normas y políticas de la empresa.

Si _____

No _____

Mencione algunas _____

Relativas

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Qué escolaridad tiene ?
2º DE SECUNDARIA
- 2.- ¿Qué características cree necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto que usted ocupa ?
ESTAR CONCIENTE DEL PAPEL QUE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA Y UNA BUENA RELACION PATRÓN - EMPLEADO Y BUEN COMPAÑERISMO
- 3.- ¿Se considera capacitado para desempeñar adecuadamente su puesto tanto técnica como profesionalmente ?
 Mucho X Regular _____ Poco _____
- 4.- ¿Recibió algún tipo de Capacitación al ingresar a esta empresa ?
 Si _____ No X
 De qué tipo? _____
- 5.- ¿Ha recibido algún tipo de Adiestramiento dentro de la empresa ?
 Si _____ No X
 De qué tipo? _____
- 6.- ¿En cuál de las funciones de su puesto cree que es necesaria la Capacitación o Adiestramiento ?

- 7.- ¿Con qué frecuencia ha tenido necesidad de pedir asesoría o consejo ?

a) Muy frecuentemente

b) Poco frecuente

c) Casi nunca

8.- Cuando realiza su trabajo generalmente :

a) Se siente inseguro

b) Se siente casi seguro

c) No se siente seguro

d) Se siente completamente seguro

9.- ¿Considera usted que la experiencia en un puesto trae como consecuencia mayor capacidad para desempeñarlo ?

Si X No _____

Porque A TRAVES DE LOS AÑOS SE VAN CORIGIENDO LOS ERRORES Y SE VA ADQUIRIENDO MAS SEGURIDAD EN SI MISMA.

10.- ¿qué persona según usted es responsable de:

Función	Persona	Puesto que ocupa
-Atender a la clientela.	<u>M^A DEL ROBLE - SANTA ALICIA.</u>	<u>VENDEDORA - " "</u>
-Elaborar corte de caja diaria ante.	<u>M^A DEL ROBLE - SANTA ALICIA.</u>	<u>VENDEDORA - " "</u>
-Ordenar la mercancía - por tallas.	<u>CARLOS HERRERA.</u>	<u>VENDEDOR</u>
-Elaborar las notas correspondientes a cada venta realizada.	<u>SANTA ALICIA</u>	<u>VENDEDORA.</u>
-Supervisar el buen funcionamiento de tiendas.	<u>FEDERICO MELO</u>	<u>CONTADOR.</u>
-Efectuar pago al personal de tiendas.	<u>FEDERICO VARELA</u>	<u>CONTADOR</u>

11.- ¿Con qué puestos o personas tiene contacto al realizar sus funciones ?

COMPADRES ROBLE, CARLOS HERRERA

- c) Dirección y Supervisión.
- d) Económica.
- e) Seguridad de terceros.
- f) Relaciones Humanas.
- g) Asuntos Confidenciales.

10.- Cuando un cliente se pone a discutir con usted debido a los pre
cios altos o calidad del producto, ¿Qué hace ?

- a) Discute con él.
- b) Se muestra indiferente y deja de atenderlo.
- c) Le explica sus razones y trata de que las entienda.

7
8
12
3 ¿ QUE ESCOLARIDAD TIENE ?

FACULTAD MEDICINA 1er SEMESTRE
Bachillerato Fisicos Medicos Matematicos

4 ¿ QUE CARACTERISTICAS CREE NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE EL PUESTO QUE USTED OCUPA ?

CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD

5 ¿ SE CONSIDERA CAPACITADO TANTO TECNICA COMO PROFESIONAL MENTE PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SU PUESTO ?

X Mucho
Regular
Poco

6 ¿ RECIBIO ALGUN TIPO DE CAPACITACION AL INGRESAR A ESTA EMPRESA ?

SI X NO _____

¿ De qué tipo ? EMPLEO DEL SISTEMA

7 ¿ HA RECIBIDO ALGUN TIPO DE ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA ?

SI X NO _____

¿ De qué tipo ? CONTABLE

8 ¿ EN CUAL DE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO CREE QUE ES NECESARIA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

SEGURO SOCIAL e IMPUESTOS

9 ¿ CON QUE FRECUENCIA HA TENIDO NECESIDAD DE PEDIR ASESORIA O CONSEJO ?

____ Muy frecuente
____ Poco frecuente
X Casi nunca.

10 CUANDO REALIZA SU TRABAJO GENERALMENTE:

- a) Se siente seguro
- b) Se siente casi seguro
- c) No se siente muy seguro
- d) Se siente completamente seguro ✓

11 ¿ CONSIDERA USTED QUE LA EXPERIENCIA EN UN PUESTO TRAE COMO CONSECUENCIA MAYOR CAPACIDAD PARA DESEMPEÑARLO ?

SI X NO

¿ Por qué ? por conocer el sistema

12 ¿ QUE PERSONA SEGUN USTED ES RESPONSABLE DE:

	Nombre	ó	Puesto que ocupa
a) Mantener un estudio continuo de las necesidades de la empresa	_____		_____
b) Elaborar estados financieros, declaraciones de impuestos.	<u> Sr. A. Castilla </u>		<u> Contador </u>
c) Elaborar la nómina del personal	<u> Sr. J. Palomeo </u>		<u> REL. Ind. </u>
d) Efectuar la contabilidad de las prestaciones otorgadas por la empresa.....	<u> Sr. A. Castilla </u>		<u> Contador </u>
e) Es responsable de que se efectúe adecuadamente el proceso de producción.....	<u> Sr. A. Olvera </u>		<u> Cof. Prod. </u>
f) Diseñar muestrarios de los materiales utilizados en la empresa	_____		_____

DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES SEÑALE CUAL DE ELLAS DESEMPEÑA EN SU PUESTO:

- Escoger y elaborar pedido de telas.
- Autorizar descuentos, bonificaciones y comisiones.
- Controlar la empresa en su conjunto para alcanzar los objetivos fijados.
- Hacer cheques, pasar reporte de saldos bancarios.
- Checar entradas de almacén y revisar que estén contabilizadas.
- Controlar los créditos solicitados a la empresa.

¿ CON QUE PUESTOS O PERSONAS TIENE CONTACTO AL REALIZAR SUS FUNCIONES ?

Depto. Contabilidad - Sr. Castillo y
Sr. Enrique Gallegos

DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SUBRAYE LA QUE CONSIDERE MAS CONVENIENTE:

- a) Mantener una comunicación estrecha con el personal.
- b) Mantener comunicación con su jefe inmediato.
- c) Mantener comunicación con sus subordinados o compañeros.
- d) Ninguna.

INDIQUE CUAL DE LAS SIGUIENTES RESPONSABILIDADES LE EXIGE SU PUESTO:

- Por maquinaria y equipo
- Materiales y productos
- Dirección y supervisión
- Económica
- Seguridad de terceros
- Relaciones humanas
- Asuntos confidenciales

DE LOS SIGUIENTES EQUIPOS O MAQUINAS, MARQUE EN QUE GRADO SABE UTILIZARLOS:

	EXCELENTE	REGULAR	NADA
Máquina de escribir		✓	
Conmutador	✓		
calculadora	✓		
sumadora	✓		
otros:			

¿ ESTA AL TANTO DE LOS COMUNICADOS QUE EMITE LA COMISION - INVESTIGADORA DE SALARIOS MINIMOS ?

SI ✓

NO _____

¿ SE SIENTE CAPACITADO PARA SUPLIR A SU JEFE INMEDIATO EN UN CASO DE EMERGENCIA ?

_____ Bastante

✓ Regular

_____ Nada

¿ TIENE CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA ?

SI ✓

NO _____

Mencione algunas _____

- 1- Contratos de 28 días x tres meses al personal de nuevo ingreso
- 2- Seguro Social al obligarse la planta
- 3- Reglamento Interior de Trabajo (No introducir alimentos al taller, etc.)
- 4- Puntual Asistencia (en su defecto sanciones)

CUESTIONARIO

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS :

2 - A 120 - 1 'c'

1.- ¿ Que escolaridad tiene ?

3 SEMESTRES DE Bachillerato

2.- ¿ Que características cree necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto que usted ocupa ?

Un poco de Capacitación y Adiestramiento

3.- ¿ Se considera capacitado tanto técnica como profesionalmente - Para desempeñar adecuadamente su puesto ?

Mucho _____ Regular Poco _____

4.- ¿ Recibió algún tipo de capacitación al ingresar a esta empresa ?

Si _____ No

De que tipo _____

5.- ¿ Ha recibido algún tipo de adiestramiento dentro de la empresa ?

Si _____ No

De que tipo _____

6.- ¿ En cual de las funciones de su puesto cree que es necesaria la capacitación y adiestramiento ?

En Control de Aícos, Tercera y Salidas de Materiales y Product Terminado (control de jefes)

⑤ 7.- ¿ Con que frecuencia ha tenido necesidad de pedir asesoría y - consejo ?

Muy frecuente _____ Poco frecuente X Casi nunca _____

④ 8.- Cuando realiza su trabajo generalmente :

a) Se siente seguro b) Se siente completamente seguro

c) Se siente casi seguro c) No se siente muy seguro

② 9.- ¿ Considera usted que la experiencia en un puesto trae como consecuencia mayor capacidad para desempeñarlo ?

Si _____ No NO SIEMPRE

Porque si la experiencia de una persona es alta y continua

⑤ 10.- ¿ Que personas según usted es responsable de :

Función	Persona	Puesto que ocupa
a) Controlar las entradas y salidas de materia prima y productos terminados acompañados de su documentación respectiva	Jorge Herrera Eduardo Ayala	Almacén
b) Almacenar y acomodar adecuadamente el producto terminado.	Eduardo Carifon Eduardo Ayala Jorge Herrera	Almacén
c) Checar que los ingresos de caja, el reporte de venta y el movimiento de almacén coincidan.		
d) Habilitar el almacén esto es comprar el material necesario, requerido en el proceso de producción.	Jorge Herrera Eduardo Ayala	Almacén

Función	Persona	Puesto que ocupa
e) Asear eventual - mente las areas del almacen.	JULIETA MARQUEZ MANUEL LOPEZ	LIMPIEZA LIMPIEZA
f) Determinar los <u>cos</u> tos de producción.		

7) 11.- De las siguientes funciones señale cual de ellas desempeña en -
su puesto :

- X a) Checar que halla los artículos necesarios para satisfacer las necesidades de los departamen -
tos
- X b) Vigilar los posibles daños y mermas en la materia prima y productos terminados.
- c) Ayudar en la elaboración de reportes mensuales en donde se especifican el artículo, cantidad, precio y monto total de lo que consumió el departamento.
- d) Organizar , dirigir y verificar la elaboración de inventario sobre la materia prima existente en el almacen
- X e) Elaborar con supervisión de su jefe inmediato el inventario sobre la materia prima existente en el almacen.
- f) Elaborar reportes mensuales en donde se especifican el artículo, cantidad, precio y monto total de lo que consumió el departamento.

8) 12.- ¿ Con que puestos o personas tiene contacto al realizar sus fun -
ciones ?

9) 13.- De las siguientes afirmaciones subraye la que considere mas -
conveniente :

- a) Mantener una comunicación estrecha con todo el personal
- X b) Mantener comunicación con su jefe inmediato
- c) Mantener comunicación con sus subordinados o compañeros
- d) Ninguna.

② 14.- Indique cual de las siguientes responsabilidades le exige su puesto :

- a) Maquinaria y equipo
- X b) Materiales y productos
- c) Dirección y supervisión
- d) Económica
- e) Seguridad de terceros
- f) Relaciones Humanas
- g) Asuntos confidenciales.

③ 15.- De los siguientes equipos y máquinas marque en que grado sabe - utilizarlos .

	Excelente	Regular	Nada
a) Máquina de escribir			✓
b) Calculadora		X	
c) Sumadora		X	
d) Otras			

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Chruden Herber J., Sherman Arthur W.
"Administración de Personal."
Ed. C.E.C.S.A.
México, 1979.
- 2.- Harris O. Jeff.
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Limusa
México, 1980.
- 3.- Reyes Ponce Agustín.
"Análisis de Puestos"
Ed. Limusa
México, 1975.
- 4.- Arias Galicia Fernando.
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Trillas
México, 1981.
- 5.- Yoder Dale.
"Manejo de Personal y Relaciones Industriales"
Ed. C.E.C.S.A.

- 6.- Dunnette Marvin O.
"Selección y Administración de Personal"
Ed. C.E.C.S.A,
- 7.- Amaro Guzmán Raymundo.
"Administración de Personal"
Ed. Limusa
México, 1981.
- 8.- Place Irene, Hicks B. Charles.
"Organización y Administración"
Ed. Hispano Europea
España 1980.
- 9.- Strauss George, Sayles Leonard R.
"Los Problemas Humanos de la Dirección"
Ed. Herrera Hermanos, Sucesores, S.A.
México, 1969.
- 10.- Siliceo Alfonso,
"Capacitación y Desarrollo de Personal"
Ed. Limusa
México, 1982,
- 11.- Romero Betancourt Samuel,
"Administración de Personal y su Aplicación práctica
en la Empresa Moderna"

Ed. C.E.C.S.A.

México, 1981.

12.- Siegel Laurence, Lane Irving M.

"Psicología en las Organizaciones Industriales"

Ed. C.E.C.S.A.

México, 1980.

13.- Basil Douglas C., Cook Curts W.

"Administración del Cambio"

Ed. Diana.

14.- Halloran Jack.

"Relaciones Humanas"

Ed. Hispano Europea, S.A.

España, 1982.

15.- Beckhard Richard.

"Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos"

Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

E.U.A., 1973.

16.- Reyes Ponce Agustin,

"Administración de Empresas" (2a. Parte),

Ed. Limusa

México, 1981.

17.- Reyes Ponce Agustín.

"Administración de Empresas" (1a: Parte).

Ed. Limusa

México 1982.

18.- H. Shein Edgar.

"Psicología de la Organización"

Ed. Prentice / Hall Internacional.

19.- R. Rogers Carl.

"Psicoterapia Centrada en el Cliente"

Ed. Paidós.

20.- Margulies Newton.

"Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología".

21.- Jack Levin.

"Fundamentos de estadística en la Investigación Social"

Ed. Harla

México, 1979.



001003

FACULTAD DE PSICOLOGIA

AUTOR

MENDOZA ELIZONDO LAURA IRMA Y
OTROS

TITULO
"EL ANALISIS DE PUESTOS COMO UNA
HERRAMIENTA EFICAZ PARA DISEÑAR

FACULTAD DE ODONTOLOGIA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
-: BIBLIOTECA -:

 BIBLIOTECA
"DR. SANTIAGO RAMIREZ"

FACULTAD DE PSICOLOGIA, U.A.N.L.

ADORNACIONES

"GAMA"

TAPIA No. 861 CTE. (CQ. CON ARISTAS)
TEL. 72 58-82

