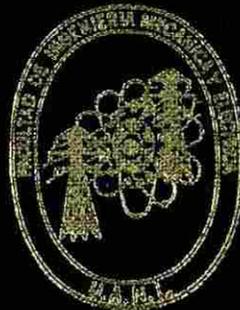


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

ESCUELA DE GRADUADOS



TEMA DE TESIS:

"REORGANIZACION DEL AREA DE PRODUCCION
EN LA FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS
MARTINEZ, S. A., ASESORIA CORRECTIVA"

T R A B A J O

PRESENTADO PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION

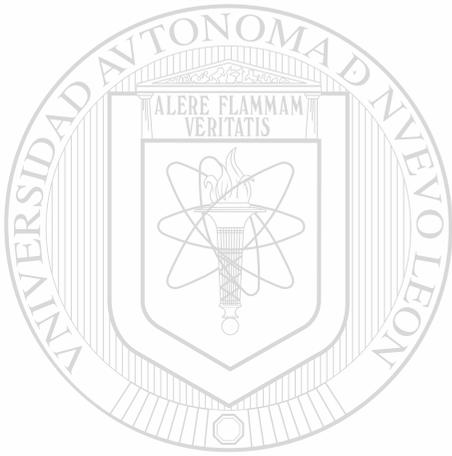
POR:

ING. NICOLAS ALBERTO GALVEZ MOLINA

MONTERREY, N. L.

ABRIL DE 1988

TM
Z5853
.M2
FIME
1988
G3



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

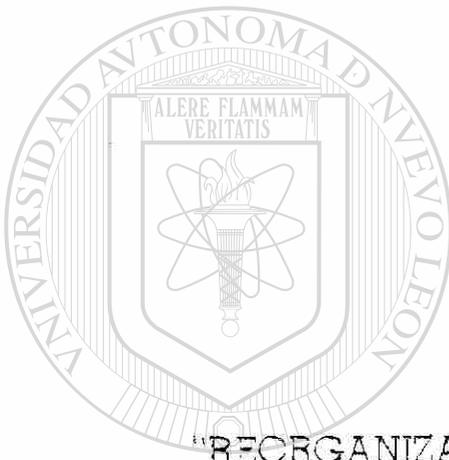


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

ESCUELA DE GRADUADOS



TEMA DE TESIS:

"REORGANIZACION DEL AREA DE PRODUCCION
EN LA FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS
MARTINEZ S. A. ASESORIA CORRECTIVA"

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
T R A B A J O

PRESENTADO PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION

POR:

ING. NICOLAS ALBERTO GALVEZ MOLINA

MONTERREY, N. L.

ABRIL DE 1988

TM
Z5853
.M2
FINE
1988
G3



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



162139



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

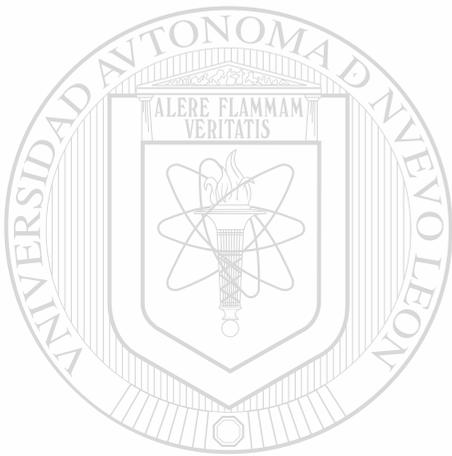


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A DIOS:

**POR HABERME DADO SALUD, -
INTELIGENCIA Y LA OPORTU-
NIDAD DE ESTUDIAR.**

A MI FAMILIA:
EN ESPECIAL A MI MADRE LA
SRA. ANA BERTA MOLINA Y -
A MI HERMANA DALIA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



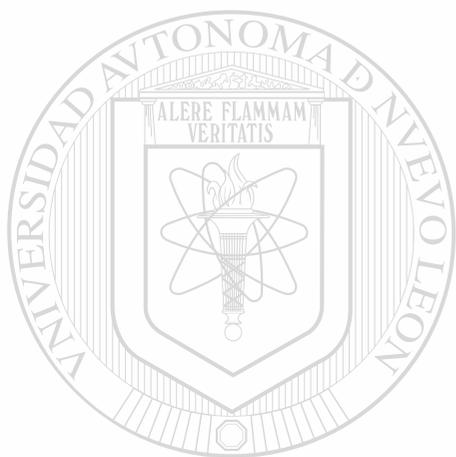
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A MIS MAESTROS:

POR LOS CONOCIMIENTOS QUE-
ME IMPARTIERON EN EL TRANS
CURSO DE LA CARRERA, ESPE-
CIALMENTE A MI ASESOR EL -
ING. VICTORIANO ALATORRE -
GONZÁLEZ.

A MIS AMIGOS:

QUE CON SU APOYO ME DIERON ÁNIMO -
PARA SEGUIR ADELANTE. MUY ESPECIAL
AGRADECIMIENTO A LA SRTA. ELENA --
DÁVILA REYNA Y AL LIC. JUAN IGNA--
CIO RAMOS TORRES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A MIS COMPAÑEROS DE MARSA:

QUE DE ALGUNA MANERA U OTRA --
HICIERON MENOS PESADA LA CARGA
EN EL TRANSCURSO DE LA TESIS -
Y QUE SIEMPRE ME BRINDARON SU
APOYO.

RECONOCIMIENTO

LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO SE DEBIÓ A LA INQUIETUD QUE SENTÍ POR ANALIZAR EN FORMA DETALLADA, ALGUNOS -- ASPECTOS CONSIDERADOS POR MÍ, FALLAS EN LA ORGANIZACIÓN -- DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE GALLETAS Y -- PASTAS MARTÍNEZ, S.A., (MARSA) CON EL FIN DE ENCONTRAR -- SISTEMAS APROPIADOS PARA EFICIENTIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA PLANTA.

QUIERO AGRADECER LA VALIOSA COLABORACIÓN DEL LIC. JUAN ANTONIO AYALA GARZA, DIRECTOR GENERAL DE MARSA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.

TAMBIÉN QUIERO AGRADECER LA VALIOSA COOPERACIÓN Y AYUDA - TÉCNICA QUE RECIBÍ DE LA ING. CLAUDIELENA ZÚNIGA FLORES,

CUALQUIER ERROR QUE PUDIERA PRESENTARSE EN EL DESARROLLO DE ESTE ESTUDIO ES DE ABSOLUTA RESPONSABILIDAD DEL SUSTENTANTE.

CONTENIDO

	PAGINAS
INTRODUCCION -----	9
PRIMERA PARTE O R G A N I Z A C I O N	
I. ANTECEDENTES DE LA FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS - MARTINEZ S.A. (MARSA)-----	13
1.1. ¿ QUE ERA MARSA ?-----	14
1.2. ¿ QUE SE HIZO CON MARSA DURANTE Y POSTERIOR- MENTE AL PERIODO DE HUELGA ?-----	21
1.3. MISION ACTUAL DE MARSA-----	25
II. EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS-----	26
2.1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS-----	27
2.2. SISTEMAS Y CONDICIONES DE TRABAJO-----	34
2.3. COMENTARIOS A LA EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMA- NOS-----	37
III. ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACION MARSA-----	39
3.1. ORGANIZACIÓN PASADA-----	40
3.2. ORGANIZACIÓN ACTUAL-----	42
3.3. ORGANIZACIÓN PROPUESTA-----	45
IV. EL ANALISIS DE PUESTOS Y LAS POSIBILIDADES QUE-- OFRECE SU APLICACION-----	49
4.1. LA NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE -- PUESTOS-----	51
4.2. OBTENCIÓN DE LOS DATOS SOBRE EL PUESTO-----	57
4.3. PRIMER PRODUCTO DE ANÁLISIS: LA DESCRIPCIÓN- DEL PUESTO-----	59
4.4. SEGUNDO PRODUCTO DEL ANÁLISIS: LA ESPECIFICA CIÓN DEL PUESTO-----	63

V. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ALTOS E INTERMEDIOS-----	69
5.1. DIRECCIÓN DE PLANTA-----	71
5.2. DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL-----	79
5.3. DPTO. DE EMPAQUE-----	86
5.4. DPTO. DE SERVICIOS-----	96
5.5. DPTO. DE MANTENIMIENTO-----	116
5.6. DPTO. DE PRODUCCIÓN-----	126
5.7. DPTO. DE CONTROL DE CALIDAD-----	137

VI. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS BAJOS-----	143
6.1. DPTO. DE ELABORACIÓN (FABRICACIÓN)-----	144
6.2. DPTO. DE EMPAQUE-----	177
6.3. DPTO. DE EMPAQUE AUTÓMATICO-----	204
6.4. DPTO. DE PASTAS-----	215

SEGUNDA PARTE
P R O D U C C I O N

VII. PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN-----	245
7.1. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN-----	247
7.2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN-----	249

7.3. RESPONSABILIDADES-----	252
-----------------------------	-----

7.4. ACTUALIZACIÓN DE LOS ESTANDARES DE PRODUCCIÓN-----	254
---	-----

VIII. FORMACIÓN DE CATALOGO Y CODIFICACIÓN DE OPERACIONES POR PRODUCTO-----	262
---	-----

IX. BALANCEOS DE CARGAS (LINEAS) POR PROCESO-----	283
---	-----

9.1. BALANCEO DE LÍNEA DE FABRICACIÓN-----	285
--	-----

9.2. BALANCEO DE LÍNEA DE EMPAQUE-----	293
--	-----

X. CONTROL DE PRODUCCIÓN-----	350
-------------------------------	-----

10.1. REPORTE DIARIO DE PRODUCCIÓN-----	351
---	-----

10.2. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS Y CÁLCULO DE EFICIENCIA-----	354
--	-----

XI. COSTOS DE PRODUCCION-----	361
11.1. CONCEPTOS IMPORTANTES-----	362
11.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO-----	364

TERCERA PARTE
PAGOS Y COMPENSACIONES

XII. VALUACION DE PUESTOS-----	371
12.1. GENERALIDADES Y MÉTODOS ELEMENTALES-----	372
12.2. EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS-----	373
XIII. DISEÑO DE CATÁLOGO DE PUESTOS A EVALUAR-----	395
XIV. VALUACION DE PUESTOS DE EMPLEADOS DE PRODUCCION----	412
14.1. MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR EL SISTEMA -	420
DE PUNTOS-----	421
14.2. MANUAL DE OPERACIÓN DE LOS PUESTOS-----	458
14.3. FIJACIÓN DE LA LÍNEA DE SALARIOS POR EL MÉTODO-	
DE MÍNIMOS CUADRADOS-----	460
XV. PLANES DE INCENTIVOS-----	475
15.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE INCENTIVOS-----	476
15.2. PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS, INDIRECTOS Y NO ECO-	
NOMICOS-----	480
15.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS	482
15.4. OTRAS CLASES DE INCENTIVOS-----	493
15.5. DISEÑO DE UN PLAN EFICAZ DE INCENTIVO-----	496
XVI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES-----	501
APENDICES-----	511
LITERATURA-----	534

INTRODUCCION

LA EXISTENCIA DE ALGUNOS PROBLEMAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTÍNEZ, S.A. - ESPECIALMENTE EN SU ORGANIZACIÓN Y EN LO REFERENTE AL -- CONTROL DE PRODUCCIÓN (MANO DE OBRA, COSTOS, ETC.), CONS-- TITUYEN EL MEJOR JUSTIFICANTE PARA HACER UN ESTUDIO DE -- COMO REORGANIZAR ESTA ÁREA POR MEDIO DE UNA ASESORÍA CO-- RRECTIVA.

POR MEDIO DE VARIOS MESES ASISTIENDO A LA PLANTA (DESDE-- JULIO 1987 A MARZO 1988) Y POR PLÁTICAS SOSTENIDAS CON -- LOS EMPLEADOS Y OBREROS DERIVAMOS LA SIGUIENTE INFORMA-- CIÓN:

- LA EMPRESA ACTUALMENTE NO CUENTA CON UN ORGANIGRAMA -- FORMAL, DONDE QUEDEN IDENTIFICADAS LAS ÁREAS DE RESPON-- SABILIDAD DE CADA TITULAR, ASÍ COMO TAMPOCO SUS TRAMOS DE CONTROL ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO (DUPLICIDAD DE-- ÓRDENES) POR LO QUE JUZGO SERÍA PRUDENTE ESTRUCTURAR -- PRIMERAMENTE EN EL ÁREA DE FABRICACIÓN Y PARTIR DE UNA BASE FIRME, PARA EVITAR LO ANTERIOR.
- EL AVANCE EN LA DETERMINACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SUS -- ALTERNATIVAS DE FABRICACIÓN Y EMPAQUE FLUCTÚA EN UN -- 80%.
- NECESIDAD DE REVISAR SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL -- DE LA PRODUCCIÓN; ASÍ COMO TAMBIÉN LO REFERENTE A PA-- GOS COMPENSACIONALES.

DE NUESTROS RECORRIDOS POR LA PLANTA PUDIMOS NOTAR UN AL-- TO PORCENTAJE DE IMPRODUCTIVIDAD, DEBIDO EN PARTE A FAL-- TA DE SUPERVISIÓN Y A LA MALA DISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL, SITUACIÓN QUE SE CORREGIRÍA CON UN BUEN CONTROL DE MANO DE OBRA Y CON LA OBTENCIÓN -- DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN.

SIENTO QUE HAY GENTE DE MÁS SOBRE TODO EN EL DEPARTAMEN-- TO DE EMPAQUE, SITUACIÓN QUE PUEDE SER CORREGIDA CON LA--

INSTALACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA.

ESTE TRABAJO SE HA DIVIDIDO EN TRES PARTES QUE SON: ORGANIZACIÓN, PRODUCCIÓN, PAGOS Y COMPENSACIONES.

EN LA PRIMERA PARTE SE COMENZÓ POR OBTENER DATOS DE LA FÁBRICA DEL PERÍODO ANTES DE LA HUELGA, DESPUÉS DE ÉSTA Y LO QUE SE PRETENDE HACER ACTUALMENTE Y EN EL FUTURO.

SE HIZO UN ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS CON LA FINALIDAD DE DIAGNOSTICAR LA SALUD DE LA EMPRESA.

SE PROPUSO UN NUEVO ORGANIGRAMA GENERAL DONDE CADA TITULAR TUVIERA SUS RESPONSABILIDADES BIEN IDENTIFICADAS. TOMANDO EN CUENTA EL ORGANIGRAMA PROPUESTO, SE HIZO UN MANUAL DE DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS PARA TODOS LOS MANDOS. ESTE ESTUDIO DURÓ CASI TRES MESES, DEBIDO A QUE NO CONTABA CON UN PERSONAL AUXILIAR PARA ESTE TIPO DE TAREA.

EN LA PARTE DE PRODUCCIÓN SE ESTABLECIERON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS TENDIENTES A DEFINIR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

SE FORMÓ UN CATÁLOGO Y CODIFICACIÓN DE OPERACIONES POR PRODUCTO DE TODA LA VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE SE PUDIERA ELABORAR.

LUEGO SE HIZO EL ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE, DONDE SE TRATÓ DE MINIMIZAR EL PERSONAL OBRERO DE ÉSTOS DEPARTAMENTOS.

SE ANALIZÓ LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS TIEMPOS IMPRODUCTIVOS.

UNO DE LOS TEMAS IMPORTANTES EN ESTE TRABAJO SON LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN; YA QUE DESPUÉS DE REVISAR COMO SE OBTIENEN, LLEGUÉ A LA CONCLUSIÓN DE QUE NO ESTABAN BIEN DESGLOSADOS LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DEL COSTO DEL PRODUCTO.

EN LA TERCERA Y ÚLTIMA PARTE DE ESTE TRABAJO SE HIZO UNA

VALUACIÓN DE PUESTOS DE EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN, YA QUE ÉSTOS PUESTOS ESTÁN MUY MAL REMUNERADOS Y SE TRATÓ DE ENCONTRAR UNA ESCALA DE SUELDO JUSTA Y EQUITATIVA PARA ESTE PERSONAL DE LA EMPRESA.

SE TRATÓ EL TEMA DE PLANES DE INCENTIVOS Y LA POSIBILIDAD DE IMPLANTAR EN MARSÁ UN NUEVO PLAN.

AL FINAL SE HACE UNA CONCLUSIÓN GENERAL DE TODO EL TRABAJO Y VARIAS RECOMENDACIONES QUE SE DEBERÍAN DE TOMAR EN CUENTA PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA Y DE SUS TRABAJADORES.



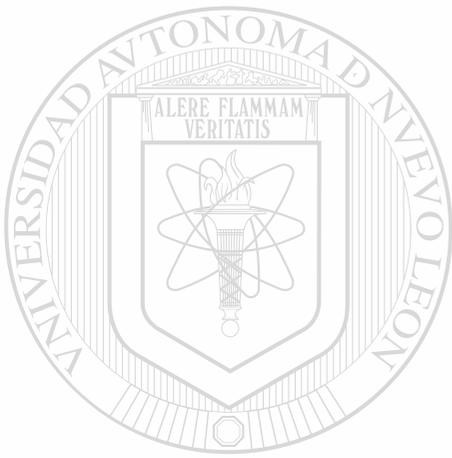
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRIMERA PARTE



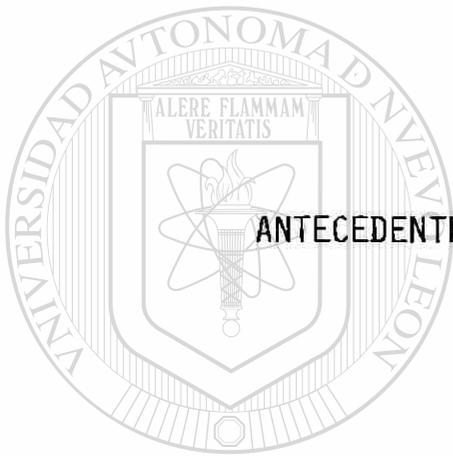
O
-
R
G
A
N
I
Z
A
C
I
O
N

U
A
N
L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS

MARTINEZ, S.A. (MARSA)

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.1. ¿ QUE ERA MARSAS ?

MARSAS NACE HACE 45 AÑOS, LOGRANDO OCUPAR UN LUGAR PREPONDERANTE EN EL MERCADO NACIONAL, DEBIDO A LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS, A LA FLEXIBILIDAD DE SU COMERCIALIZACIÓN Y AL ESTABLECIMIENTO EFECTIVO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO SE MUESTRA EN LA FIGURA 1.1., ÉSTA EMPRESA OPERÓ CON ÉXITO EN UN PRINCIPIO PERO A FALTA DE UNA "ESTRUCTURA SÓLIDA ORGANIZACIONAL" NO CONTINUÓ DICHO ÉXITO.

ESTA FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRAJÓ COMO CONSECUENCIA EL ESTALLAMIENTO DE LA HUELGA A PARTIR DEL 30 DE JUNIO DE 1986 Y EL CUAL SE PROLONGÓ HASTA EL 1º DE DICIEMBRE DEL MISMO AÑO.

ES PERTINENTE POR LO TANTO PARA TENER UNA VISIÓN EN CONJUNTO, QUE MOSTREMOS, CUAL ES LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA, QUE PARTICIPACIÓN SE HA TENIDO EN EL MERCADO NACIONAL EN EL ÚLTIMO AÑO TANTO EN GALLETAS COMO EN PASTAS, ASÍ COMO EL RENGLÓN DE VENTAS, COSTO DE VENTAS Y UTILIDADES TANTO REALES COMO PROYECTADAS.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

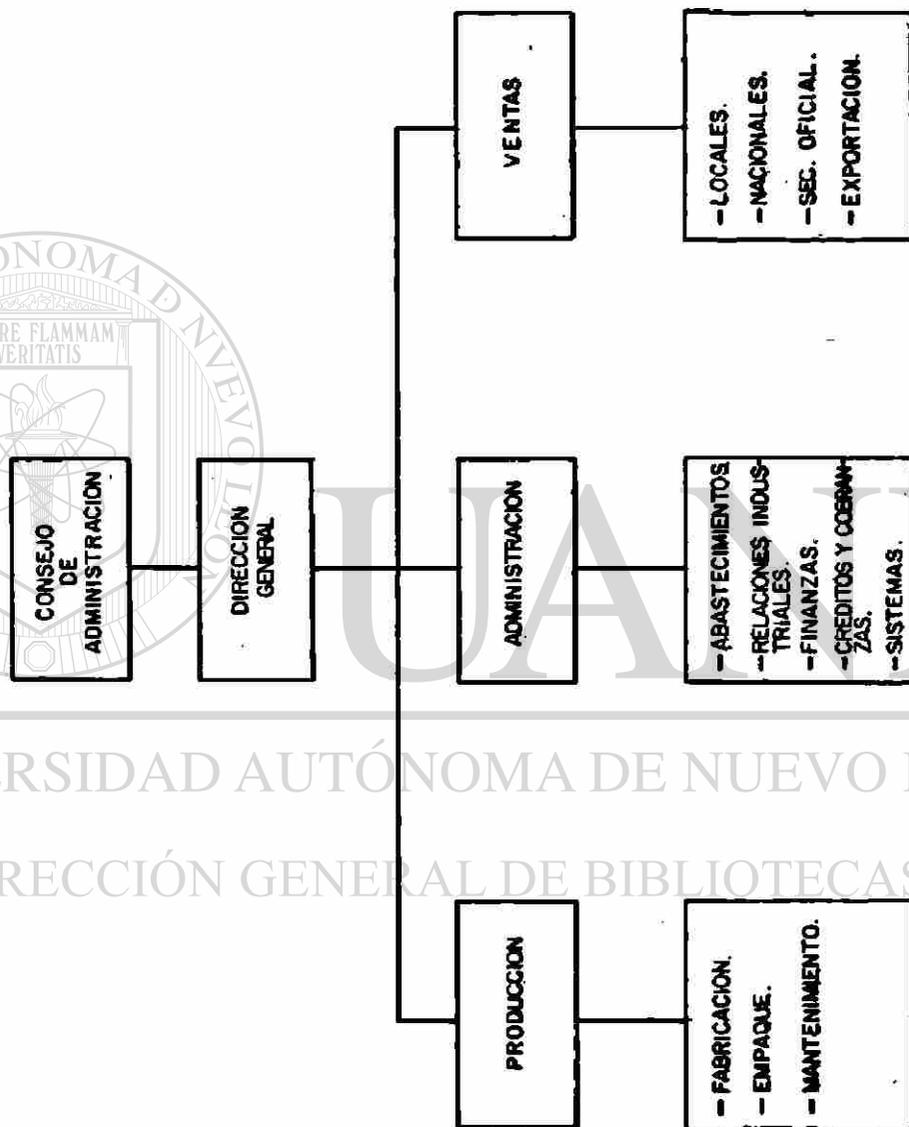
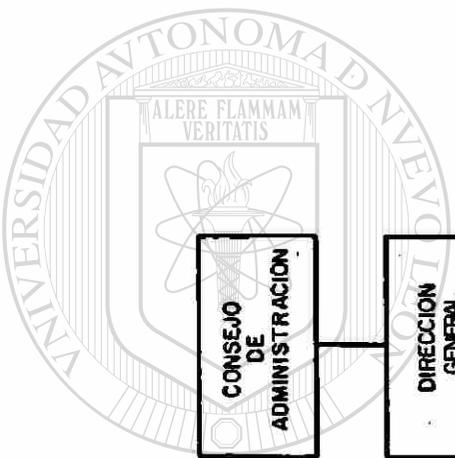


FIG. I. I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MARS SA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



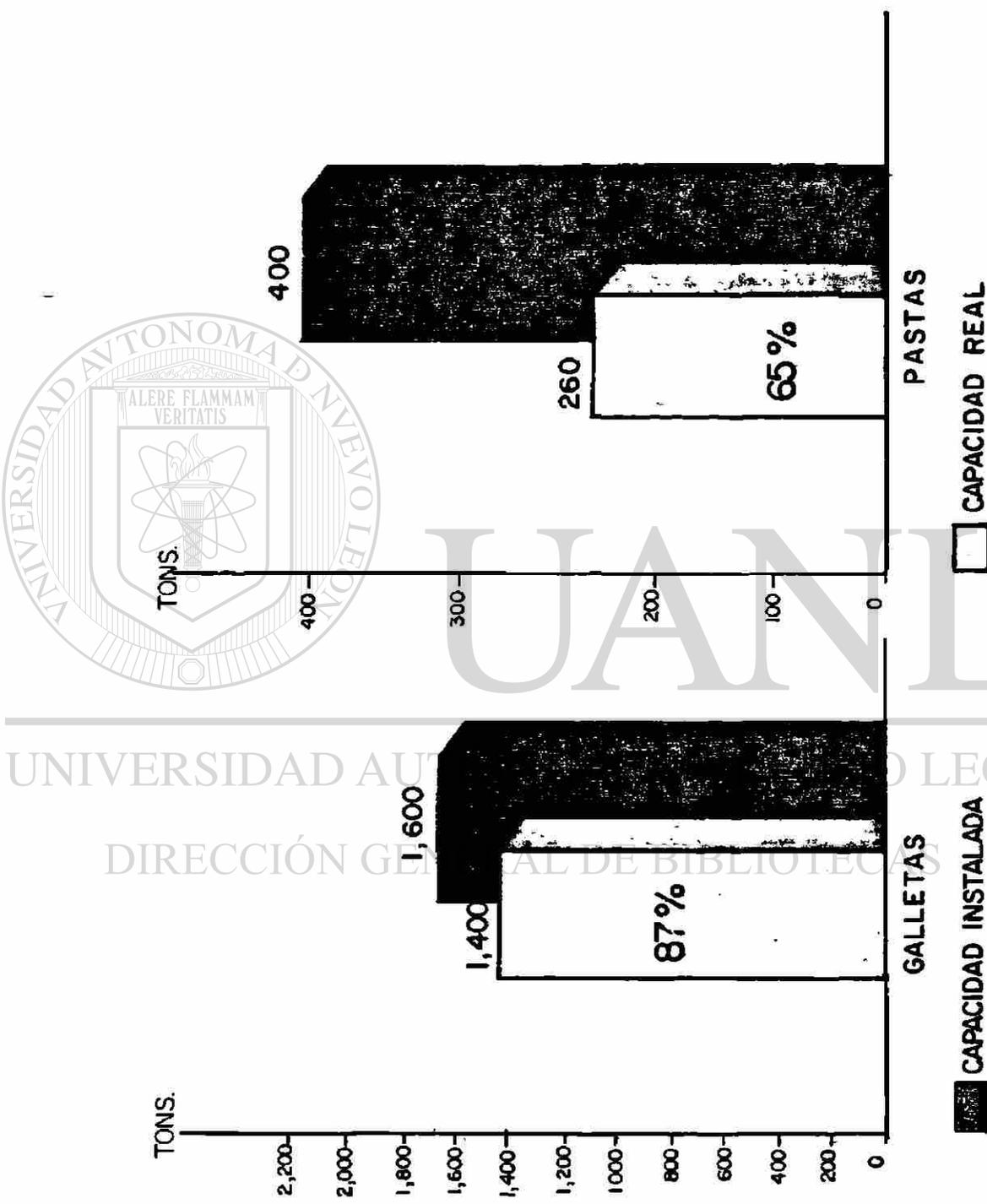
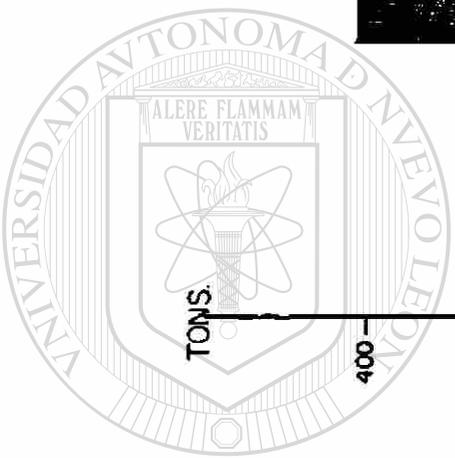


FIG. 1. 2. CAPACIDAD DE PRODUCCION



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETERAS Y PASTAS MARITIMEZ, S. A.

CAPACIDAD MAXIMA DE PRODUCCION

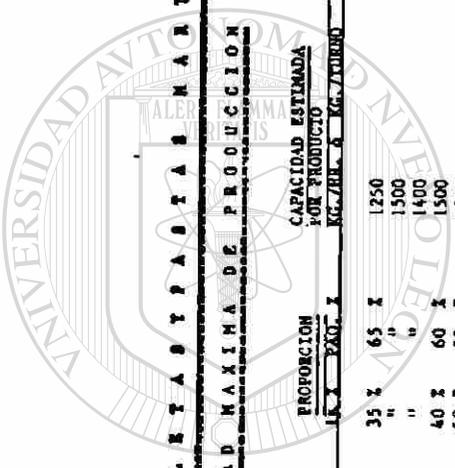
DEPTO.	PRODUCTO	KG. TOTALES	PROPORCION		CAPACIDAD ESTIMADA POR PRODUCTO KG./HR. A	PERSONAL QUE SE NECESITA POR DEPARTAMENTO.
			1 X	PAQ. X		
GALLETERAS:	MARIS	236743	35 %	65 X	1250	443
	ANIMALITOS	287130	"	"	1500	
	DVALADAS	102036	"	"	1400	
	SALADITAS	132129	40 X	60 X	1500	
	COCAHELAS	187	50 X	50 X	1200	
	S. BABY	48124	"	"	1100	
	S. REALZADO	56431	"	"	1200	
	GALL. DE COCO	72057	70 X	30 X	1070	
	POLVORONES	38196	80 X	20 X	1100	
	FLORECITAS	49178	"	"	1150	
	YEMA RICAS	75387	"	"	1200	
	CITANAS	62849	60 X	40 X	1100	
	DOBADITAS	19308	80 X	20 X	1100	
	FIDEOS					
PASTAS						57
190000						200/220 TON./MES
300000						100/120 TON./MES
14000000						
BETUN	RED. BETUNADAS	BLS. 1 KG.	35000		1400	11
	ROSCA BETUNADA	CTN. 1 KG.	40000		1600	11 22
	SAND. MENESQUE	CTN 1 KG.	40000		1600	13
	COCO KISS	CTN 1 KG.	40000		1600	13 26
	GAUFRTTE	CTN 1 KG.	75000		1500	11,2 22
	GRAGEA		130000		2600	26 26
	SURTIDO RICO	PAQ. 30/28 GR.	240000		4800	30 50
	CHOCOLETAS	PAQ. 12/40 GR.	"			12 12
	CHOCOLETAS	PAQ. 12/35 GR.	"			138
	CHOCOLETA		600000			978 PERSONAS

CAPACIDAD DE LA PLANTAS 2.000.000

TOTAL DE PERSONAL 978 PERSONAS

NOTA: ESTA PRODUCCION SE PODRA OBTENER TRAMITANDO EL SORTEO; EL CUAL ABASTECERA GALLETERAS ALMACENADAS PARA LOS DEPTOS. DE REPROCESO.

(BETUN, SURTIDO RICO Y CHOCOLETAS)



UNANIL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

**PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL
1986
GALLETAS**

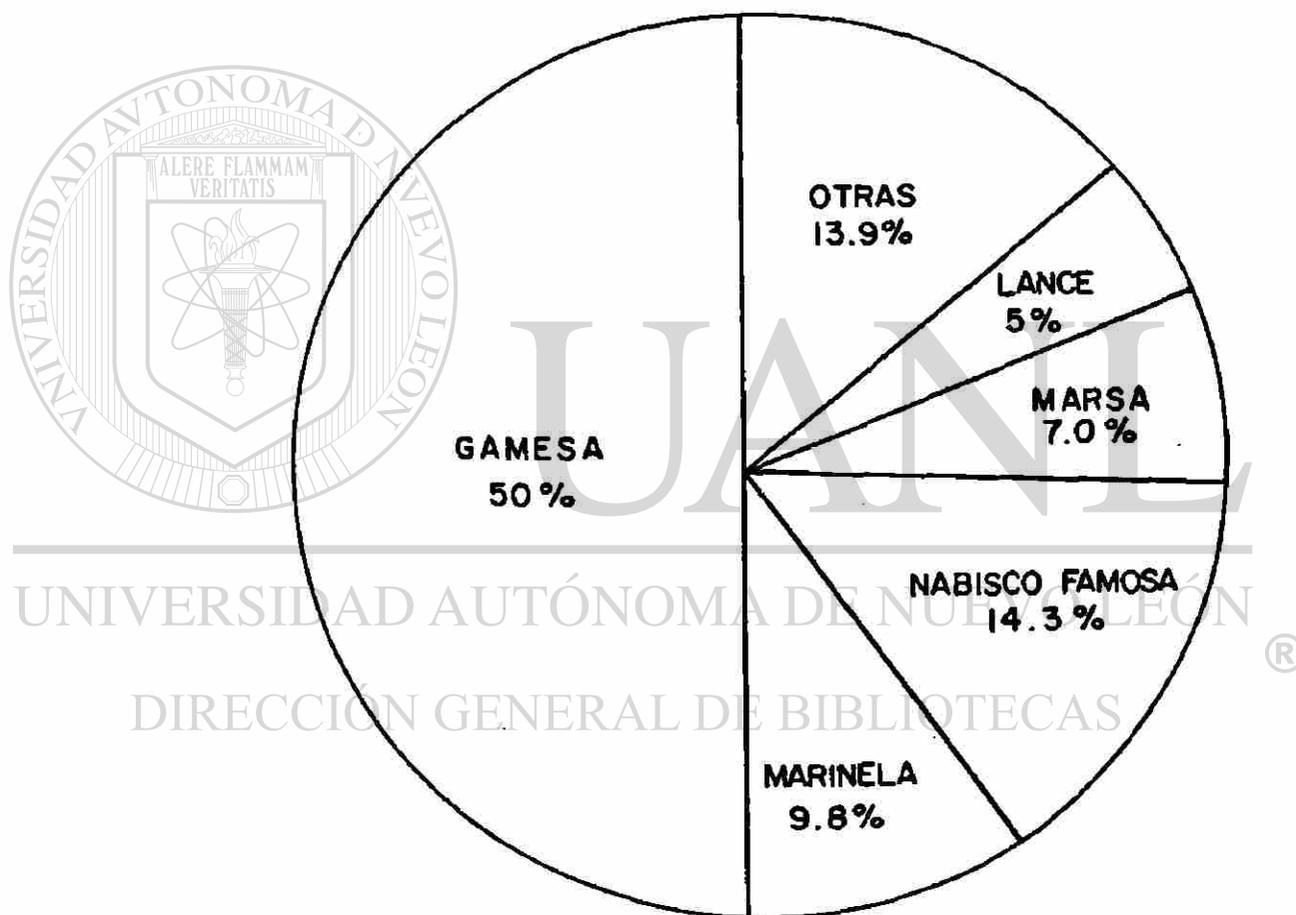


FIG. 1.3.

*FUENTE: ASOC. NAC. DE FABRICANTES DE GALLETAS Y PASTAS.

**PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL
1986
PASTAS**

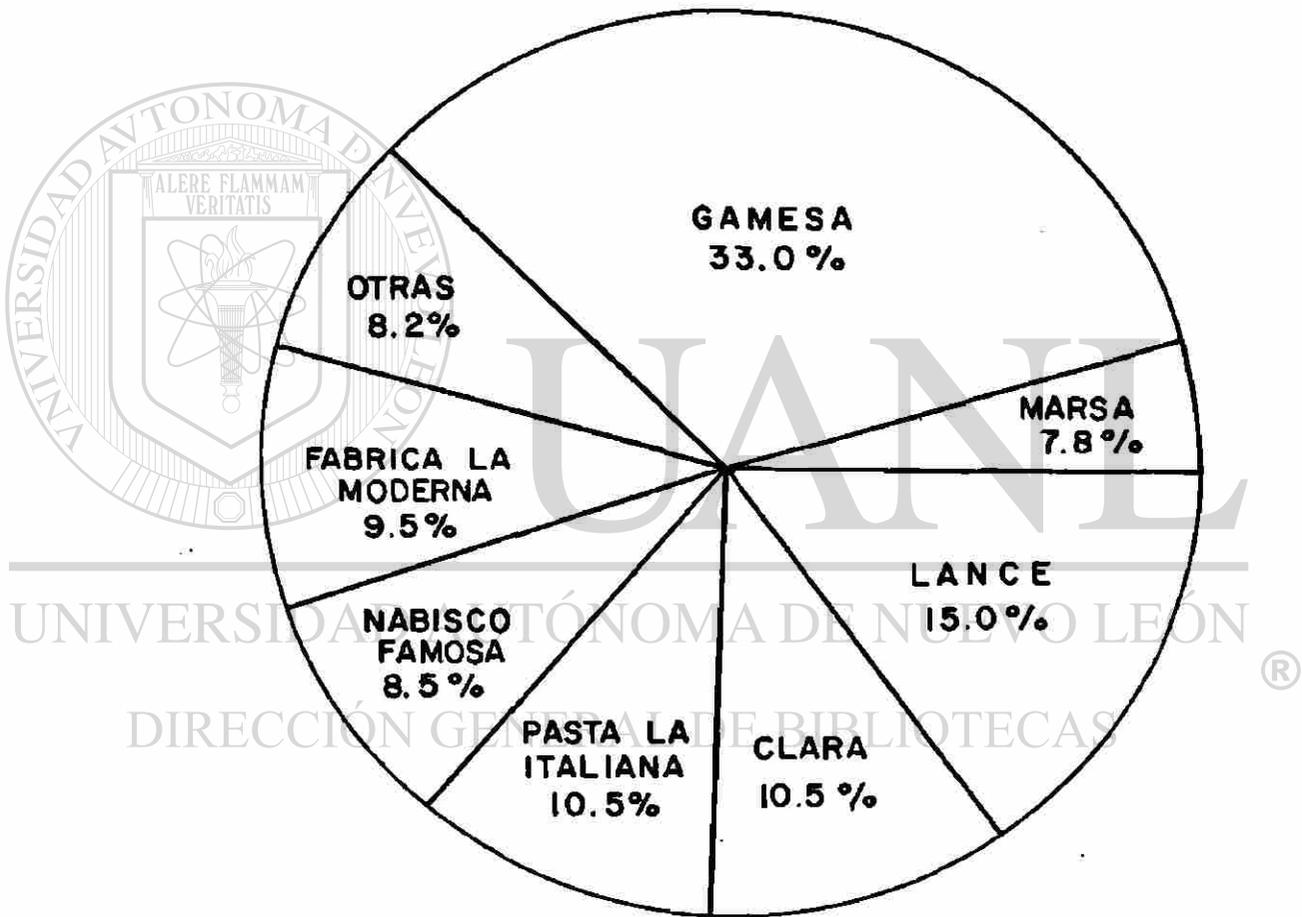


FIG. 1.4.

* FUENTE : ASOC. NAC. DE FABRICANTES DE GALLETAS Y PASTAS .

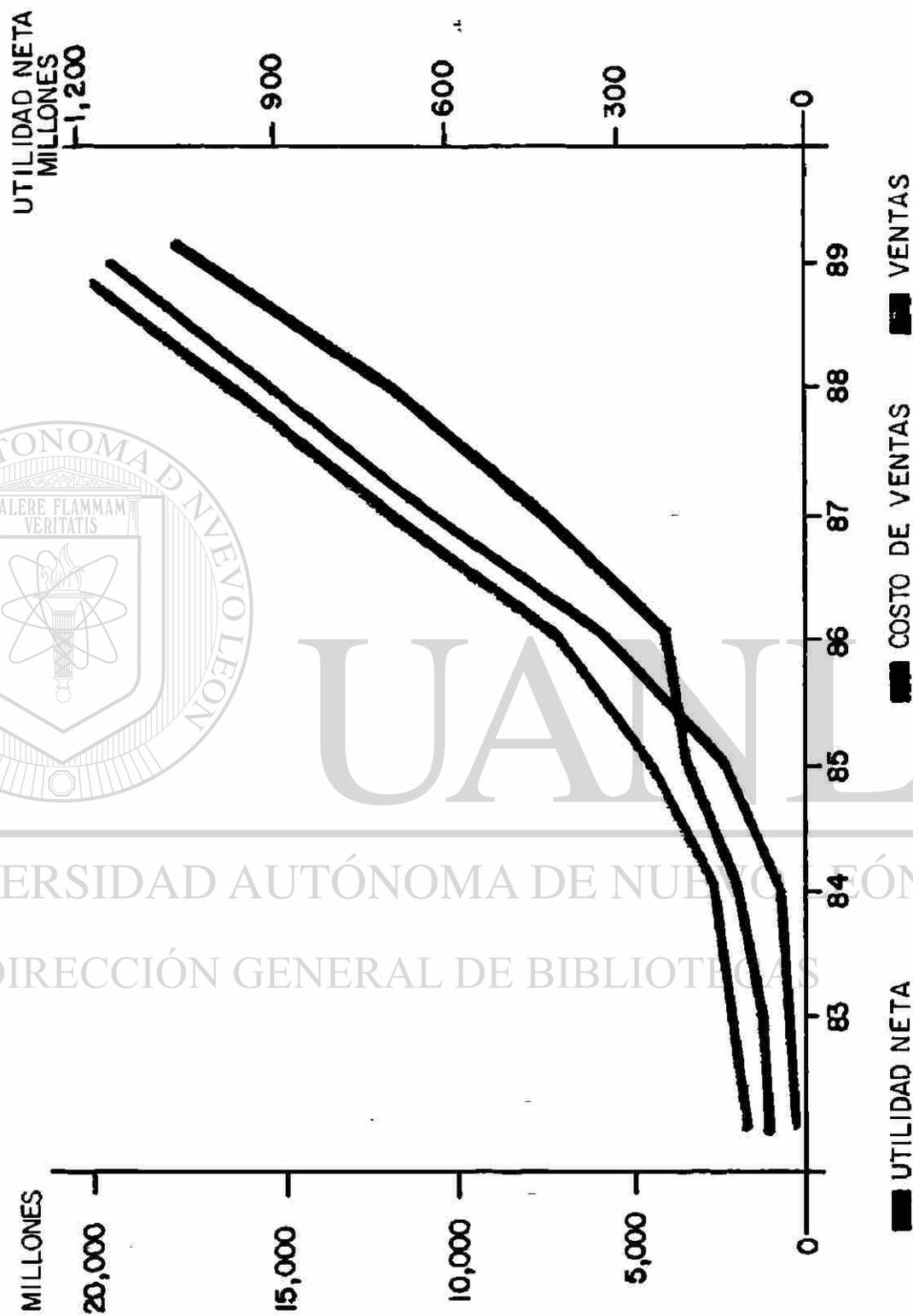


FIG. I.5. VENTAS Y PRODUCTIVIDAD (REAL Y PRONOSTICADO)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.2. ¿ QUE SE HIZO CON MARSA DURANTE Y POSTERIORMENTE AL PERIODO DE HUELGA ?

A).- PERIODO DE HUELGA

EL ESTALLAMIENTO DE LA HUELGA LLEVÓ A TOMAR UNA SERIE DE MEDIDAS PARA CONTINUAR CUMPLIENDO CON LAS FUNCIONES MÍNIMAS DE LA EMPRESA; PARA ELLO SE RENTÓ UN LOCAL COMO OFICINAS Y SE REUNIÓ UN GRUPO DE 10 EMPLEADOS Y 4 ASESORES PARA CUMPLIR CON DICHAS FUNCIONES.

DENTRO DE LOS ASPECTOS RELEVANTES MANEJADOS EN ESTE PERIODO FUE EL LLEVAR A FELIZ TERMINO LAS NEGOCIACIONES LABORALES, CONCLUYENDO CON LA TERMINACIÓN DE LA HUELGA.

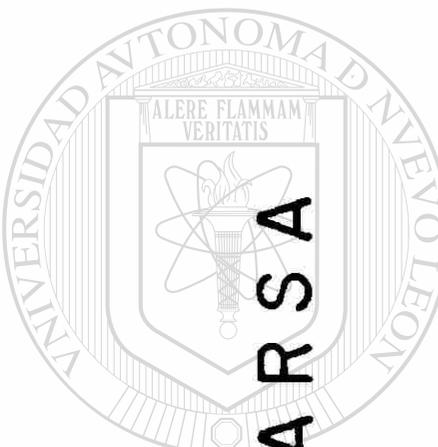
IGUAL Y PARALELAMENTE A ESTE PERIODO SE NEGOCIABA EL CONVENIO DE MAQUILA CON ICONSA, EL CUAL SE SIGNÓ UNA VEZ LEVANTADA LA HUELGA.

B).- PERIODO POST-HUELGA

DE DICIEMBRE DE 1986 A FEBRERO DE 1988, LA PRODUCCIÓN EN GALLETAS FUE DEL ORDEN DE LAS 12,144 TONELADAS Y PASTAS DE 2,996 TONELADAS, HACIENDO UN TOTAL DE 14,440 TONELADAS, REPRESENTANDO EL RENGLÓN DE GALLETAS UN 85% DEL TOTAL PRODUCIDO Y EL 15% PARA PASTAS.

DENTRO DEL TOTAL DE GALLETAS EL RENGLÓN DE BÁSICOS FUE DEL ORDEN DEL 52% (6,315 TONELADAS) Y SEMIFINAS UN 48% (5,829 TONELADAS).

EL COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN SE APRECIA EN LA FIGURA 1.6.



MARSA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA

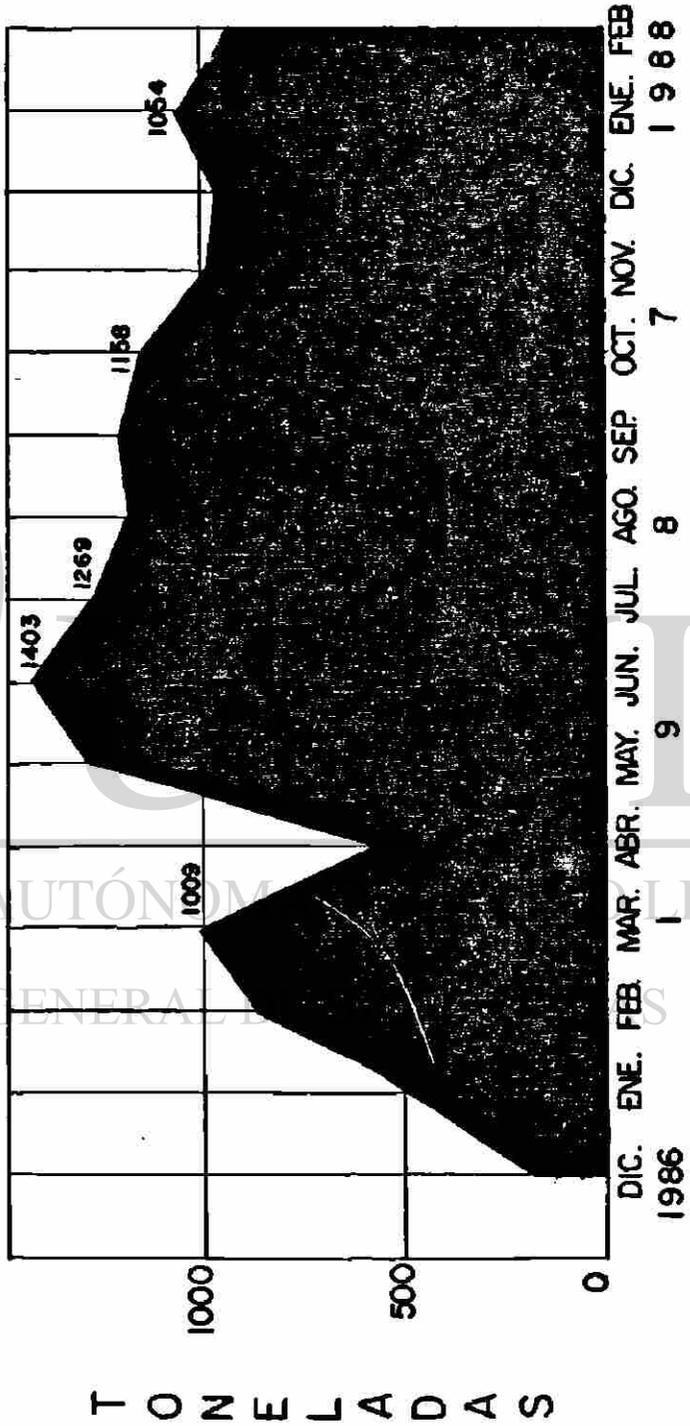


FIG. 1.6. PRODUCCION MENSUAL



CONVENIO ICONSA

SE TIENE UN COMPROMISO CON INDUSTRIAS CONASUPO MENSUAL DE 1,136 TONELADAS.

EL CUAL SE DIVIDE DE LA SIGUIENTE MANERA:

MARIAS	315 TONELADAS	28%
ANIMALITOS	115 "	11%
SALADAS	220 "	19%
SEMIFINAS	266 "	23%
FIDEOS	220 "	19%

1,136 TONELADAS	100%
-----------------	------

DEFICIT

DURANTE EL PERÍODO EN CUESTIÓN LA PRODUCCIÓN MÍNIMA CONFORME AL CONVENIO DEBIÓ SER DEL ORDEN DE 17,040 TONELADAS, LO QUE ARROJA UN DEFICIT CONTRA LAS 14,440 TONELADAS PRODUCIDAS.

PRODUCCION	CONVENIO	REAL	DIFERENCIA
TOTAL	17,040	14,440	(2600) [®]

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

OBVIAMENTE LO ANTERIOR TRAJÓ COMO CONSECUENCIA UN DEFICIT EN LOS INGRESOS.

INGRESOS

LA PRODUCCIÓN GENERADA ARROJÓ INGRESOS POR \$ 1' 697,850 -- MILLONES DE PESOS, LOS CUALES SE VE SU APLICACIÓN EN EL -- SIGUIENTE PUNTO.

CABE MENCIONAR QUE EL DEFICIT EN LA PRODUCCIÓN NO GENERÓ -- INGRESOS POR \$ 259 MILLONES DE PESOS PROMEDIO.

APLICACION DE FONDOS

EN EL PERIODO QUE ESTAMOS ANALIZANDO TUVIMOS EGRESOS POR \$ 2004.8 MILLONES DE PESOS QUE COMPARADOS CONTRA LOS INGRESOS MENCIONADOS EN EL PARRÁFO ANTERIOR, SE TUVO UN DEFICIT DE 307.0 MILLONES DE PESOS APROXIMADAMENTE.

ACTIVIDADES LABORALES

MARSA CONTABA ANTES DE LA HUELGA CON 480 OBREROS Y 120 -- EMPLEADOS, A LOS QUE SE LES DEBÍA SALARIOS RETENIDOS, CÁDOS, INCREMENTO SALARIAL, AGUINALDO, AHORRO, CUOTAS A CARGO DE LA EMPRESA ANTE INFONAVIT, FONACOT, SEGURO SOCIAL, -- HACIENDA, REVISION CONTRATO COLECTIVO E INDEMNIZACIONES.

SE HICIERON GESTIONES NECESARIAS PARA SOLUCIONAR TODOS LOS PROBLEMAS, QUEDANDO A LA FECHA EN TRAMITÉ LO RELATIVO A -- INFONAVIT.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

SE AVANZÓ CONSIDERABLEMENTE EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO -- DE LA FÁBRICA MANEJANDO LOS PRESUPUESTOS ADECUADAMENTE, -- TERMINACIÓN DE COSTOS, AUTOMATIZACIÓN DE ALGUNOS SISTEMAS, ETC.

SE DICTAMINÓ EL EJERCICIO DE 1986 Y SE DETERMINÓ UNA PÉRDIDA FISCAL DE 986 MILLONES DE PESOS Y CONTABLE DE 1,510 MILLONES DE PESOS.

IGUALMENTE LA PÉRDIDA ACUMULADA DE ENERO A DICIEMBRE DE -- 1987 ES DE 480 MILLONES DE PESOS.

1.3. MISION ACTUAL DE MARSÁ

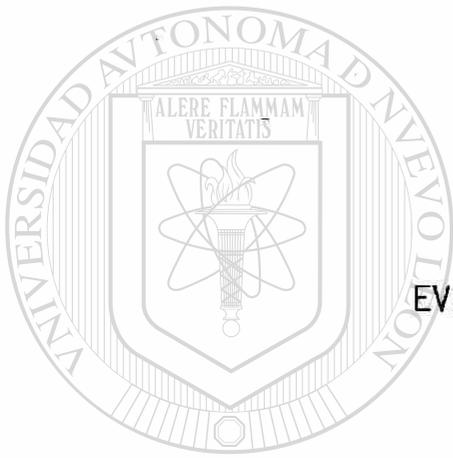
PRODUCIR ALIMENTOS ECONÓMICOS, NUTRITIVOS Y QUE SATISFAGAN EN CALIDAD Y CANTIDAD SUFICIENTE A LA DEMANDA DEL MERCADO, VIGILANDO QUE AL MENOR COSTO POSIBLE Y DISTRIBUYÉNDOLOS -- EFICIENTEMENTE PARA QUE LA EMPRESA SEA RENTABLE.

OBJETIVOS

- PRODUCIR EN CONDICIONES ÓPTIMAS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EN TIEMPO ÓPTIMO.
- DESARROLLAR PROFESIONALMENTE A EL PERSONAL.
- ASEGURAR Y MANTENER RELACIONES ARMÓNICAS Y JUSTAS CON EL PERSONAL Y SINDICATO, ESTANDO INSPIRADAS ESTAS RELACIONES EN UN ALTO SENTIDO DE JUSTICIS Y CONVENIENCIA MUTUA.
- IMPULSAR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA MEJORAR INSTALACIONES, EQUIPOS Y PRODUCTOS.
- MANTENER Y MEJORAR LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS PARA UNA MAYOR PENETRACIÓN DEL MERCADO A TRAVÉS DE LA CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES.

RESPONSABILIDADES

- MANTENER LOS COSTOS DE OPERACIÓN DE LA PLANTA DENTRO DE LOS PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS.
- SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO PROCURANDO ALTA EFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS -- QUE INCLUYAN CANTIDAD, CALIDAD Y DISTRIBUCIÓN ADECUADA.
- DESARROLLAR Y COLOCAR EN EL MERCADO, NUEVOS PRODUCTOS -- Y/O NUEVAS PRESENTACIONES.
- REVIVIR LOS PRODUCTOS LÍDERES DE MERCADO (CHOCOSITAS, -- CHOCO-PAIS, ETC.).
- MANTENER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA Y FLEXIBLE A LAS NECESIDADES Y POSIBILIDADES DE LA EMPRESA.
- ESTABLECER LAS POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS EN LA EMPRESA.



CAPITULO II

EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS

UANL

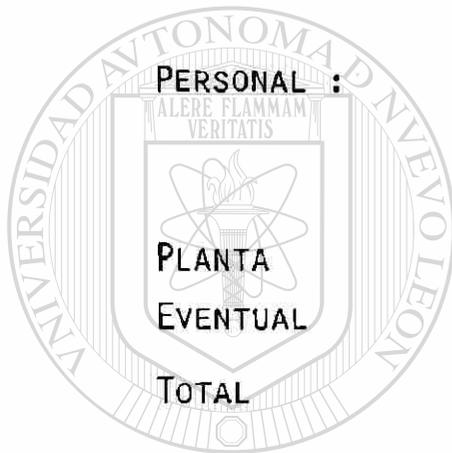
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, CONSISTE EN EL CONTEO, DETERMINACIÓN DE CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, APTITUDES, Y POTENCIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA, PARA LLEVAR DE UNA MANERA ADECUADA LA PLANEACIÓN DE LOS MISMOS. EN EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, REALIZADO EN UNA MUESTRA DEL PERSONAL POR MEDIO DE UNA ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS Y ENTREVISTAS PERSONALES (VER FORMATO DE LA ENCUESTA EN EL APÉNDICE 1), ARROJÓ LOS SIGUIENTES DATOS :



PERSONAL :

	MASC.	%	FEM.	%	TOTAL	%
PLANTA	189	98	195	82	384	89
EVENTUAL	4	2	43	18	47	11
TOTAL	193	100	238	100	431	100

ESCOLARIDAD :

	MÁXIMA (PREPA., COMERCIO Y OTROS)	MÍNIMA (PRIMARIA)	MEDIA (SECUNDARIA)
HOMBRES	8 %	79 %	13 %
MUJERES	9 %	61 %	30 %

ESTADO CIVIL :

	CASADOS	SOLTEROS	OTROS
HOMBRES	69 %	30 %	1 %
MUJERES	31 %	68 %	1 %

NOTA : EL PROMEDIO DE HIJOS EN LOS HOMBRES ES DE 3.2
Y EN LAS MUJERES ES DE 4.2

LUGAR DE ORIGEN :

	URBANO	NO URBANO
HOMBRES	64 %	36 %
MUJERES	64 %	36 %

AÑOS DE RADICAR EN LA CIUDAD :

	MÁXIMA	MÍNIMA	MEDIA
HOMBRES	56 AÑOS	3 AÑOS	26 AÑOS
MUJERES	43 AÑOS	5 AÑOS	24 AÑOS

TABLA DE ANTIGUEDADES EN AÑOS :

HOMBRES	MÁXIMA	MÍNIMA	RANGO	MEDIA
EDAD	62	18	44	30

ANTIGUEDAD EN
LA EMPRESA

ANTIGUEDAD EN
EL PUESTO

MUJERES

EDAD

ANTIGUEDAD EN
LA EMPRESA

ANTIGUEDAD EN
EL PUESTO

ASPIRACIONES :

37	2	35	13
----	---	----	----

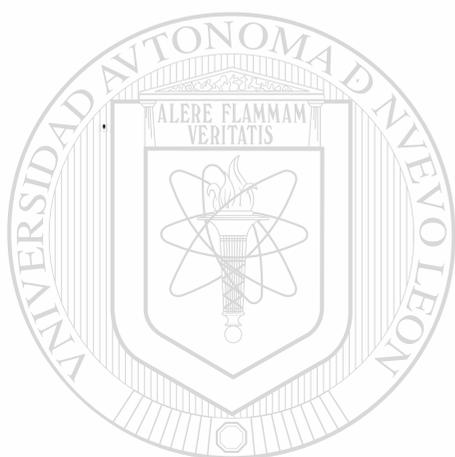
31	3 MESES	30.75	7
----	---------	-------	---

59	17	43	26
----	----	----	----

29	3 MESES	28.75	10
----	---------	-------	----

22	3 MESES	21.75	7
----	---------	-------	---

	SUPERACIÓN	CAMBIAR DE ÁREA
HOMBRES	80 %	20 %
MUJERES	80.5 %	19.5 %



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

OBSERVACIONES DE LOS DATOS OBTENIDOS POR MEDIO DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTAS PERSONALES

PERSONAL :

LA FÁBRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTÍNEZ, S.A., CUENTA CON UN PERSONAL DE 473 PERSONAS; DE LAS CUALES 244 SON MUJERES Y 229 SON HOMBRES. ESTO SIGNIFICA EL 52 % Y EL 48 % RESPECTIVAMENTE.

EL 91 % DE ESTE PERSONAL ES OBRERO Y SÓLO EL 9 % SON EMPLEADOS. EXISTE UN TOTAL DE 384 PERSONAS TRABAJANDO CON PLANTA DE LAS CUALES, 195 SON MUJERES Y SIGNIFICAN EL 82 % DE TODO EL PERSONAL FEMENINO Y 189 HOMBRES QUE SON EL 98 % DEL PERSONAL MASCULINO

HAY APROXIMADAMENTE UNAS 47 PERSONAS TRABAJANDO EVENTUALMENTE; DE LAS CUALES 43 SON MUJERES (18% DE TODO EL PERSONAL FEMENINO DE PLANTA) Y EL RESTO SON HOMBRES (2% DE TODO EL PERSONAL MASCULINO).

ESCOLARIDAD :

AQUÍ, SE TOMÓ COMO BASE DE ESCOLARIDAD MÁXIMA, LOS ESTUDIOS DE PREPARATORIA, COMERCIO Y/U OTROS ESTUDIOS SUPERIORES.

SE OBSERVÓ, QUE EL PERSONAL OBRERO TIENE UN NIVEL ACADÉMICO BASTANTE BAJO. EL 79 % DE HOMBRES Y EL 61 % DE MUJERES SÓLO ESTUDIAN LA EDUCACIÓN PRIMARIA. ADEMÁS, SÓLO EL 8% DE HOMBRES Y EL 9 % DE MUJERES TIENEN ESTUDIOS DE PREPARATORIA COMERCIO Y/U OTROS ESTUDIOS SUPERIORES.

DE ESTO, SE CONCLUYE QUE LA FÁBRICA DEBERÍA DE CONTAR CON UN PERSONAL CON MAYOR ESCOLARIDAD (COMO MÍNIMO SECUNDARIA) YA QUE NO SÓLO SE REQUIERE DE UN PERSONAL QUE SEPA LEER Y ESCRIBIR (HAY CASOS DE PERSONAS ILETRADAS); SINO DE CONTAR CON UN PERSONAL AL QUE SE LE PUEDA ADIESTRAR Y CAPACITAR DE ACUERDO A LOS PLANES Y OBJETIVOS TRAZADOS POR LA EMPRESA PARA OBTENER UNA PRODUCTIVIDAD MÁS EFICIENTE.

ESTADO CIVIL:

SE OBSERVÓ, QUE EL 69% DE LOS HOMBRES SON CASADOS Y LA MAYORÍA CON MÁS DE UN HIJO Y PADRES QUE DEPENDEN DE ELLOS. ESTO NOS HABLA DE QUE TIENEN UN CIERTO GRADO DE RESPONSABILIDAD Y CONCIENCIA FAMILIAR. POR CONSIGUIENTE ESTO PROPORCIONA A LA EMPRESA UNA BUENA ESTABILIDAD. ES DECIR, -- UNA ROTACIÓN DE PERSONAL MENOR EN EL ASPECTO MASCULINO.

CON RESPECTO A LAS MUJERES, LA SITUACIÓN ES CONTRARIA EN EL ASPECTO MATRIMONIAL YA QUE EL 68% DE MUJERES SON SOLTERAS Y SOLO EL 31% SON CASADAS; FUERA DE QUE EL 1% SON DIVORCIADAS. ESTO OCASIONA CIERTA INESTABILIDAD EN ELLAS.

CABE HACER NOTAR, QUE SIENDO LA POBLACIÓN MASCULINA CASADA MÁS GRANDE QUE LA POBLACIÓN FEMENINA CASADA; EL PROMEDIO DE HIJOS EN LA SEGUNDA ES MAYOR. EN LOS HOMBRES ES DE 3.2 Y EN LAS MUJERES ES DE 4.2.

LUGAR DE ORIGEN Y AÑOS DE RADICAR EN LA CIUDAD:

AQUÍ OBSERVAMOS, QUE EN AMBOS LOS PORCENTAJES SON MAYORES PARA LAS PERSONAS QUE SON ORIGINARIAS DE LUGARES URBANOS. CON UN 64% TANTO DE HOMBRES COMO PARA MUJERES. ESTA SITUACIÓN ES FAVORABLE DEBIDO A QUE ÉSTAS PERSONAS DEBEN DE TENER UNA FORMACIÓN PERSONAL MEJOR QUE LAS ORIGINARIAS DE LUGARES NO URBANOS.

POR OTRO LADO, ÉSTAS PERSONAS HAN VIVIDO SEGÚN EL PROMEDIO DE 25 AÑOS EN ESTA CIUDAD, PARA UNA EDAD PROMEDIO DE 28 AÑOS.

TABLA DE ANTIGUEDAD EN AÑOS:

LOS DATOS OBTENIDOS, NOS INDICAN LO SIGUIENTE: LA MAYORÍA DE LOS OBREROS TIENEN VARIOS AÑOS DE TRABAJAR EN LA EMPRESA. EN LOS HOMBRES, EL MÁS ANTIGUO CUENTA CON 37 AÑOS DE SERVICIOS Y CON UNA ANTIGUEDAD EN SU PUESTO DE 31 AÑOS.

EL RANGO DE 45 AÑOS Y LA MEDIA DE 30 AÑOS EN LOS HOMBRES INDICAN QUE TIENEN MUCHOS AÑOS TRABAJANDO Y POR LO TANTO DEBEN TENER UNA MADUREZ YA FORMADA EN CUANTO A SU LABOR.

EN LAS MUJERES LA ANTIGUEDAD MÁXIMA EN LA EMPRESA ES DE 29 AÑOS Y EN EL PUESTO DE 22 AÑOS. SU RANGO DE 42 Y SU MEDIA DE 26 AÑOS SON BUENOS. AUNQUE CABE ACLARAR QUE EN LAS MUJERES, LA EDAD ES MÁS BAJA (59 AÑOS EN ELLAS Y 62 AÑOS EN LOS HOMBRES). NO OBSTANTE SE DEBE RECORDAR QUE LAS MUJERES SIEMPRE TIENEN UN DESARROLLO MÁS RÁPIDO A EDAD MUY TEMPRANA.

ASPIRACIONES :

AQUÍ OBSERVAMOS, QUE TANTO LOS HOMBRES COMO LAS MUJERES PRETENDEN SEGUIR EN SUS PUESTOS. EN LOS HOMBRES, EL INDICADOR DE ASPIRACIONES SEÑALA QUE EL MAYOR PORCENTAJE DE ÉSTOS QUIEREN SEGUIR EN SUS PUESTOS TAN SOLO CON LA DIFERENCIA QUE DEBIDO A LA FALTA DE CAPACITACIÓN SOLO DESEAN DESARROLLARSE ECONÓMICAMENTE Y QUIZÁS UN POCO EN CUANTO A LO TÉCNICO. ESTO SE DEBE A LA FALTA DE INCENTIVO QUE TIENEN LOS TABAJADORES.

LO MISMO ES TAMBIÉN CASÍ PARA LAS MUJERES, SOLO QUE CON ELLAS EL PROBLEMA ES QUE NO EXISTEN OTROS "PUESTOS", -- MEJORES Ó INTERMEDIOS.

LA DIFERENCIA DEL PERSONAL CON DESEOS DE CAMBIAR DE ÁREA DE TRABAJO ES DE UN 20 %.

ROTACIÓN DEL PERSONAL :

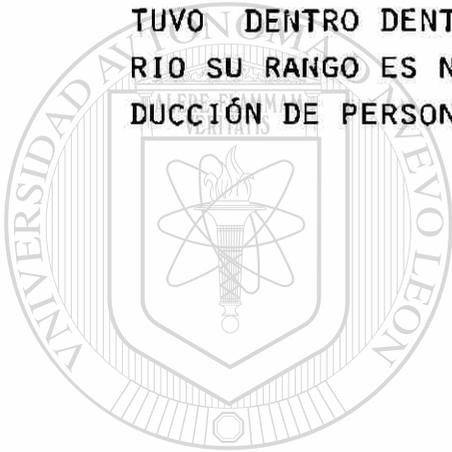
EN AÑOS ANTERIORES A 1986, LA ROTACIÓN DE PERSONAL SE MANTUVO DENTRO DEL RANGO NORMAL EXISTENTE (INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR CONTABILIDAD).

A MODO DE OBSERVACIÓN, UNA ROTACIÓN NORMAL SERÍA DE UN 5% A 10 %. EN 1986, POR MOTIVOS DE HUELGA (6 MESES), LA ROTACIÓN DE PERSONAL NO ESTUVO DENTRO DE SU RANGO NORMAL;

SINO POR EL CONTRARIO HUBO UN DECRECIMIENTO DE PERSONAL.

EN 1986, (ANTES DE LA HUELGA) EXISTÍAN EN LA FÁBRICA UNAS 600 PERSONAS TRABAJANDO, DE LAS CUALES 120 ERAN EMPLEADOS Y 480 OBREROS. LUEGO EN DICIEMBRE DE 1986, SE REABRIÓ LA FÁBRICA, Y EN LA ACTUALIDAD EXISTEN 473 PERSONAS DE LAS CUALES 431 SON OBREROS Y 42 SON EMPLEADOS.

SE REDUJO EL PERSONAL DE EMPLEADOS EN UN 35 % Y EL OBRERO EN UN 10 %. POR CONSIGUIENTE, LA ROTACIÓN DE PERSONAL -- ACTUAL COMPARADA CON LA DE ANTES DE LA HUELGA, NO SE MANTUVO DENTRO DEL RANGO NORMAL SINO POR EL CONTRARIO SU RANGO ES NEGATIVO YA QUE HUBO EN LA EMPRESA UNA REDUCCIÓN DE PERSONAL DE 127 PERSONAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.2. SISTEMAS Y CONDICIONES DE TRABAJO

SISTEMAS ACTUALES DE CONTROL

LA EMPRESA CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EN EL CUAL SUS FUNCIONES SE CONCRETAN A RELACIONES LABORALES, -- NÓMINAS, CONTROL DE ALTAS Y BAJAS DEL I.M.S.S.

FUNCIONES COMO SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN E INDUCIÓN TIENE POCO DE LLEVARSE, VALUACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIONES DE DESARROLLO ES NULO Y SON FUNCIONES QUE COBRAN CADA DÍA MAYOR IMPORTANCIA, TANTO POR EL CRECIMIENTO MISMO DE LA EMPRESA, COMO POR LA MAYOR CONCIENCIA QUE SE TIENE -- POR PARTE DEL EMPLEADO DE ESTOS SERVICIOS.

SE CUENTA CON UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, PUNTO MUY IMPORTANTE SI SE APLICA COMO ES DEBIDO Y SI CONTEMPLA CLAUSULADOS JUSTOS Y EQUITATIVOS.

EN RELACIÓN A PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INTERNO COMO EXTERNO A TODOS LOS NIVELES, ES POBRE, SIENDO MUY POSITIVO PARA UN ÓPTIMO DESARROLLO DE PERSONAL.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

LA OPERACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA EN EL RENGLÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, SE CONCRETA A LA ESTIMACIÓN DE UN SUELDO BASE A UNA VALORACIÓN SUBJETIVA, ENFOCADA MÁS BIEN A LA PERSONA QUE AL PUESTO MISMO, SITUACIÓN INCORRECTA DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, YA QUE SE PRESERTA A FAVORITISMO E INJUSTICIAS AL NO CONTAR CON UNA BASE -- OBJETIVA PARA LA VALORACION MISMA.

CONSIDERAMOS IMPORTANTE ESTABLECER UN SISTEMA DE VALUACIÓN EN RELACIÓN AL PUESTO Y NO AL INDIVIDUO, PARTIENDO DE LA -- BASE MÁS OBJETIVA CON QUE CUENTA ACTUALMENTE COMO ES EL DE DESGLOSAR EL PUESTO EN FACTORES Y ASIGNARLES A CADA UNO DE ELLOS UN VALOR RELATIVO EN FUNCIÓN A UNA MISMA BASE COMÚN.

ESTE ANÁLISIS PERMITE A LA COMPAÑÍA, ESTABLECER UNA ESCALA DE SUELDO ARMÓNICO, ACORDE TANTO A LA POLÍTICA DE LA EMPRESA, COMO AL PRINCIPIO DE JUSTICIA QUE EN TODO CASO ESPERA LA PERSONA EN EL TRATO ECONÓMICO.

ASÍ COMO TAMBIÉN DESAPARECER EL SISTEMA ACTUAL, TANTO ALTERNATIVA DE PAGO COMO SON DESTAJOS, COMPENSACIONES, ETC., QUE LO ÚNICO QUE ARRAIGAN SON VICIOS Y PROBLEMAS PARA EL CÁLCULO DE NÓMINAS.

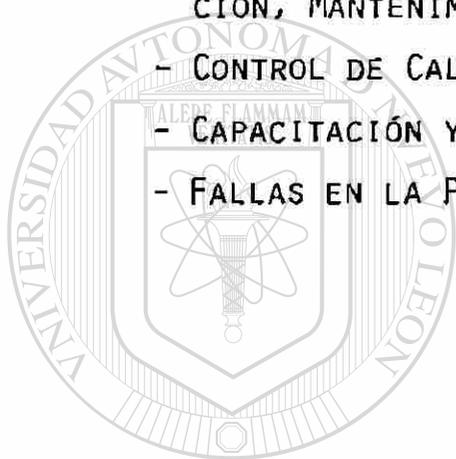
CONDICIONES DE TRABAJO

EN LOS RECORRIDOS QUE SE HICIERON POR DIVERSAS ÁREAS DE LA FÁBRICA, SE OBSERVÓ LO SIGUIENTE:

- NO SE CUENTA CON UNA LIMPIEZA ADECUADA EN LAS ÁREAS DE TRABAJO, LO QUE PUEDE OCASIONAR ACCIDENTES PERSONALES, ASÍ COMO INEFICIENCIAS Y FALTA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO PERSONAL.
- NO SE RESPETAN ADECUADAMENTE LAS ÁREAS DE PROCESO, HAY OBJETOS POR TODAS PARTES, MATERIAS PRIMAS SIN CUSTODIA APROPIADA, MATERIAL Y EQUIPO OBSOLETO, QUE NO TIENEN RAZÓN DE CONSERVARSE EN LAS INSTALACIONES.
- CUIDAR EN FORMA MÁS ADECUADA LAS INSTALACIONES DE SERVICIO, PUESTO QUE SON REFLEJO DE LA ATENCIÓN QUE PONE LA EMPRESA A SU GENTE, CONCIENTIZAR A LA MISMA DEL CORRECTO USO DE LAS MISMAS.
- EN BASE A LO ANTERIOR, CONSIDERAMOS QUE HABRÁ QUE RECONDICIONAR, FORMAR Y SUPERVISAR DICHAS ÁREAS.

DE LA TABULACIÓN DE ENTREVISTAS SE DETECTARON LOS SIGUIENTES MALESTARES Y NECESIDADES:

- FALTA DE UN MANTENIMIENTO ADECUADO PARA LA MAQUINARIA Y EQUIPO EN GENERAL.
- FALTA DE EQUIPO, HERRAMIENTAS Y REFACCIONES ADECUADAS Y NECESARIAS PARA UN MEJOR DESARROLLO DEL PERSONAL.
- FALTA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES.
- CARENCIA DE ORGANIZACIÓN Y RELACIONES HUMANAS.
- SUPERVISIÓN INADECUADA.
- CARENCIA DE SISTEMAS DE CONTROL EN : ALMACENES, PRODUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y EMPAQUE.
- CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS.
- CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL PERSONAL.
- FALLAS EN LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.3. COMENTARIOS A LA EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS

LA EMPRESA REQUIERE DE UNA REORGANIZACIÓN, DEBIDO A LAS SITUACIONES ANALIZADAS, ESTO PARA PODER INICIAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, EN FORMA PLANEADA, QUE CONTEMPLA MEDIDAS CORRECTIVAS COMO PREVENTIVAS.

EL GRADO EN QUE LOS INDIVIDUOS QUE FORMAN UNA ORGANIZACIÓN REHACEN LA ESTRUCTURA, CONSTITUYE LA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEBIDO A ÉSTA DINÁMICA, LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y ORGANIGRAMAS, SÓLO DEBEN CONSIDERARSE COMO HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE PRESENTEN UNA VISIÓN APROXIMADA DE LA REALIDAD EXISTENTE.

LO QUE REALMENTE LE DA CUERPO A LA VIDA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA, SON LOS GRUPOS INFORMALES Y TIENEN SUS PROPIAS REGLAS Y TRADICIONES QUE SIN CONSIGNARSE POR ESCRITO, SE CUMPLEN BAJO OBJETIVOS PROPIOS.

EN UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, TIENE PRIORIDAD IDENTIFICAR ESOS GRUPOS Y SUS OBJETIVOS, ASÍ COMO TRABAJAR CON ELLOS Y CONVERTIR SI LOS HAY, OBJETIVOS NEGATIVOS EN POSITIVOS PARA LA EMPRESA.

TODO ESTO REQUIERE ASÍ MISMO, DE UNA PLANEACIÓN QUE CONTEMPLA "A DONDE SE QUIERE LLEGAR" A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, CON LA PARTICIPACIÓN TANTO DE LA DIRECCIÓN, DE LOS DEMÁS NIVELES EN CUANTO A ASPECTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS, COMO SON : ACTITUDES, COMUNICACIÓN, AMBIENTE EN GRUPO, VALORES PERSONALES, INQUIETUDES, LOGROS DE OBJETIVOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN, CRECIMIENTO Y DIVENIFICACIÓN DE LA EMPRESA, POR MENCIONAR SÓLO ALGUNOS DE LOS MÁS IMPORTANTES.

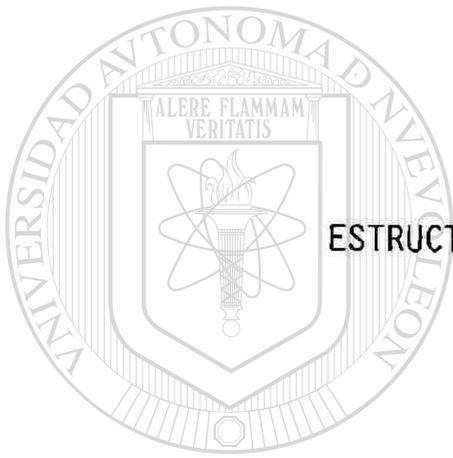
AL DETECTAR EN MARSÁ, UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS EN LA ORGANIZACIÓN, CONCLUÍMOS EN LA NECESIDAD DE UN CAMBIO A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA DE DESARROLLO, CUYA FINALIDAD ES CAMBIAR ACTITUDES, ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, CARENCIAS Y VALORES EN TAL FORMA, QUE ESTOS PUEDAN ADAPTARSE A NUEVAS TECNOLOGÍAS, MERCADOS Y RETOS, ASÍ COMO AL RITMO DEL CAMBIO DE LA EMPRESA.

COMO APOYO A ESTA ESTRATEGIA, SE REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRACIONAL DE SUELDOS Y SALARIOS, QUE DETERMINE LAS BASES PARA PROPORCIONAR A CADA PERSONA LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA ACORDE A LAS CARACTERÍSTICAS Y APTITUDES QUE REQUIERE DE SU OCUPANTE, EL PUESTO QUE DESEMPEÑA, ASÍ COMO A LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL MISMO PERSONAL.

POR ÚLTIMO, UN SISTEMA DE CONTROL DE MANO DE OBRA QUE TIENE COMO OBJETIVO UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO Y UN ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LAS MISMAS.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO III

ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACION MARSA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.1. ORGANIZACION PASADA

LA ORGANIZACIÓN DE MARSÁ ANTES DE QUE ESTALLARA LA HUELGA ESTABA FORMADA POR EL DIRECTOR GENERAL Y UN GERENTE DE -- PLANTA, QUE DIRIGÍAN Y SUPERVISABAN RESPECTIVAMENTE A EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y AL DEPARTAMENTO DE COSTOS.

LO RELACIONADO A MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y ACCESORIOS ERA SUPERVISADO POR COMPRAS.

EL GERENTE DE PLANTA DIRIGÍA Y CONTROLABA A LA JEFATURA DE EMPAQUE, A LOS SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN, A LA JEFATURA DE MANTENIMIENTO Y AL DEPARTAMENTO DE BETÚN. ASÍ COMO TAMBIÉN LOS AUXILIARES DEL LABORATORIO QUÍMICO SE COORDINABAN CON LOS SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN.

LA JEFATURA DE EMPAQUE DIRIGÍA A LOS SUPERVISORES DE EMPAQUE Y AL DEPARTAMENTO DE PASTAS.

LA JEFATURA DE MANTENIMIENTO SE DIVIDÍA EN : EMPAQUE AUTOMÁTICO Y EN MANTENIMIENTO.

EN LA SIGUIENTE FIGURA ES MUESTRA DICHO ORGANIGRAMA:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

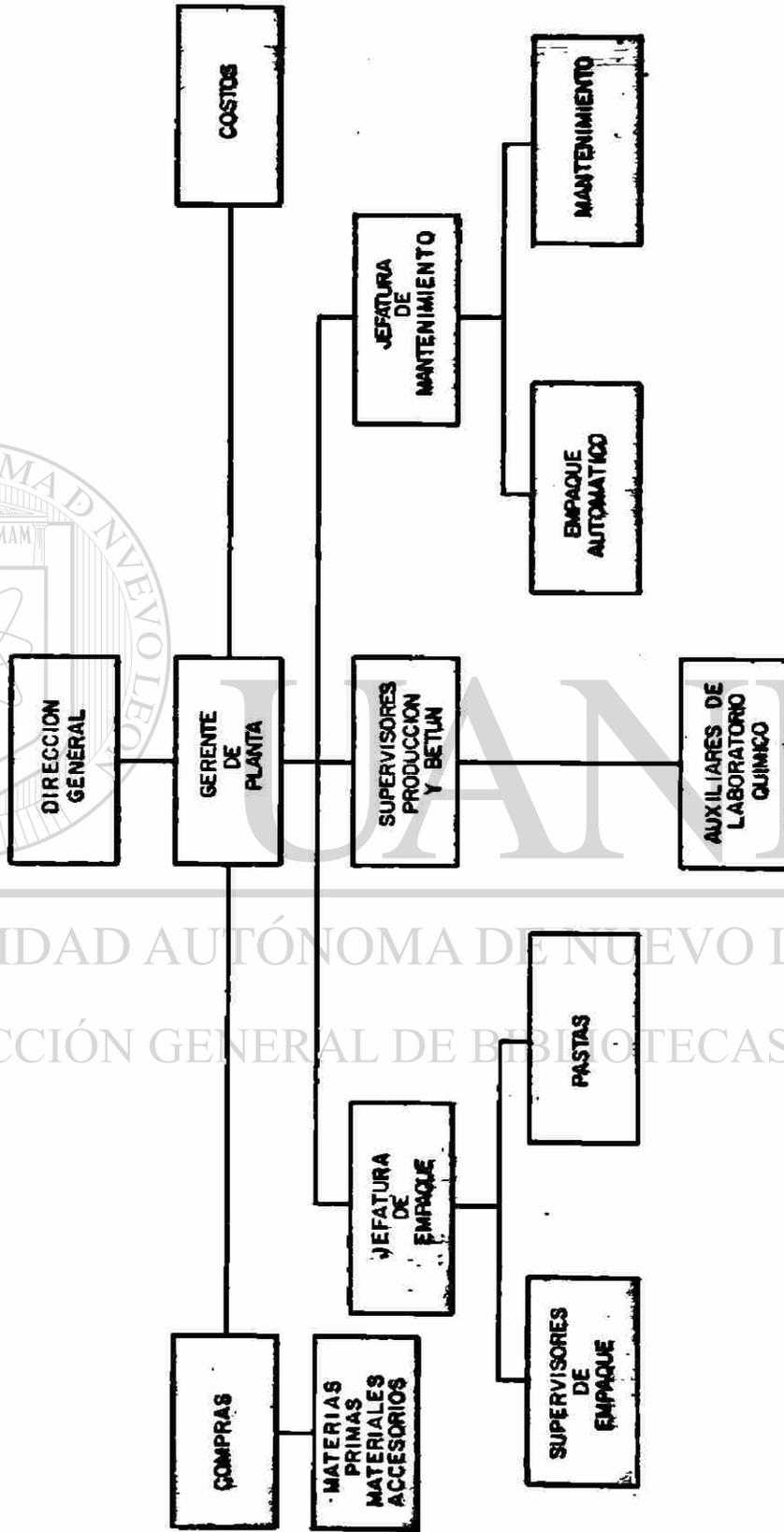
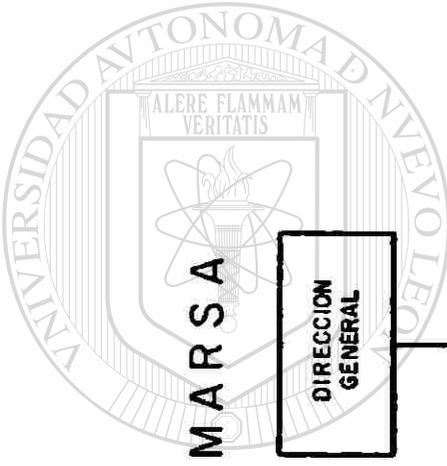


FIG. 3.1. ORGANIZACION PASADA DEL AREA DE FABRICACION



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



3.2. ORGANIZACION ACTUAL

REALIZAMOS UNA ENCUESTA ENTRE EL PERSONAL DE CONFIANZA DEL ÁREA DE FABRICACIÓN, CON EL FIN DE ORIENTARNOS EN EL CONOCIMIENTO DE LOS DIFERENTES PUESTOS QUE EXISTEN Y DETECTAR LA ORGANIZACIÓN QUE ACTUALMENTE FUNCIONA EN MARSA.

COMENTARIOS:

- 1.- LA ORGANIZACIÓN ACTUAL ES SEMI-FORMAL, DEBIDO A QUE NO EXISTE UN ORGANIGRAMA DEFINIDO.
- 2.- EXISTE UNA FUERTE TENDENCIA HACIA EL CENTRALISMO-DE AUTORIDAD.
- 3.- CARENCIA DE DEPARTAMENTOS VITALES DENTRO DEL ÁREA, COMO INGENIERÍA INDUSTRIAL, CONTROL DE CALIDAD Y DE SERVICIOS.
- 4.- FALTA INTEGRAR DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE FABRICACIÓN-FUNCIONES QUE SE LLEVAN EN OTRA ÁREAS COMO ES EL CASO-DE ALMACENES DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES.
- 5.- EXISTEN DOS PERSONAS QUE "EJERCEN" LAS FUNCIONES DEL GERENTE Ó DIRECTOR DE PLANTA Y ALA VEZ LAS JEFATURAS - DE MANTENIMIENTO Y DE PRODUCCIÓN RESPECTIVAMENTE; LO CUAL HABLA DE UNA DUPLICIDAD DE MANDO.
- 6.- EL GERENTE Ó JEFE DE PRODUCCIÓN ES TAMBIÉN EL JEFE DE EMPAQUE Y DIRIGE AL DEPARTAMENTO DE CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.
- 7.- EXISTE TAMBIÉN "DUPLICIDAD DE MANDO" EN LAS FUNCIONES-EJERCIDAS POR EL SUPERVISOR DE EMPAQUE AUTOMÁTICO YA QUE DESARROLLA FUNCIONES DEL AUXILIAR DE LA OFICINA -- DE EMPAQUE; QUE HACE FUNCIONES TOTALMENTE DIFERENTES - A LAS SUYAS.
- 8.- EN EL ALMACÉN DE REFACCIONES LA PERSONA ENCARGADA HACE FUNCIONES DE JEFE DE ALMACÉN, DE ALMACENISTA, DE COMPRADOR DE REFACCIONES Y DE AUXILIAR DE COMPRAS.

9.- EL SUPERVISOR DE EMPAQUE AUTOMÁTICO, TIENE COMO - - -
"JEFE INMEDIATO" A LOS DOS ACTUALES GERENTES DE PLAN -
TA; COSA QUE NO DEBERÍA DE SER POSIBLE.

EXISTEN OTRAS ANOMALÍAS MÁS EN EL ACTUAL ORGANIGRAMA DE -
LA EMPRESA, QUE SERÍA LARGO ENUMERARLAS; POR CONSIGUIENTE
NOS ES DIFÍCIL PRESENTAR GRÁFICAMENTE ÉSTA ORGANIZACIÓN;
YA QUE EXISTE MUCHA DUPLICIDAD DE MANDOS Y AUTORIDAD EN -
LOS DEPARTAMENTOS DE LA PLANTA. CON TODO Y ESTO, TRATARE
MOS DE DARLE UNA REPRESENTACIÓN DE ÉSTA ORGANIZACIÓN LA -
CUAL SE MUESTRA EN LA SIGUIENTE FIGURA :



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

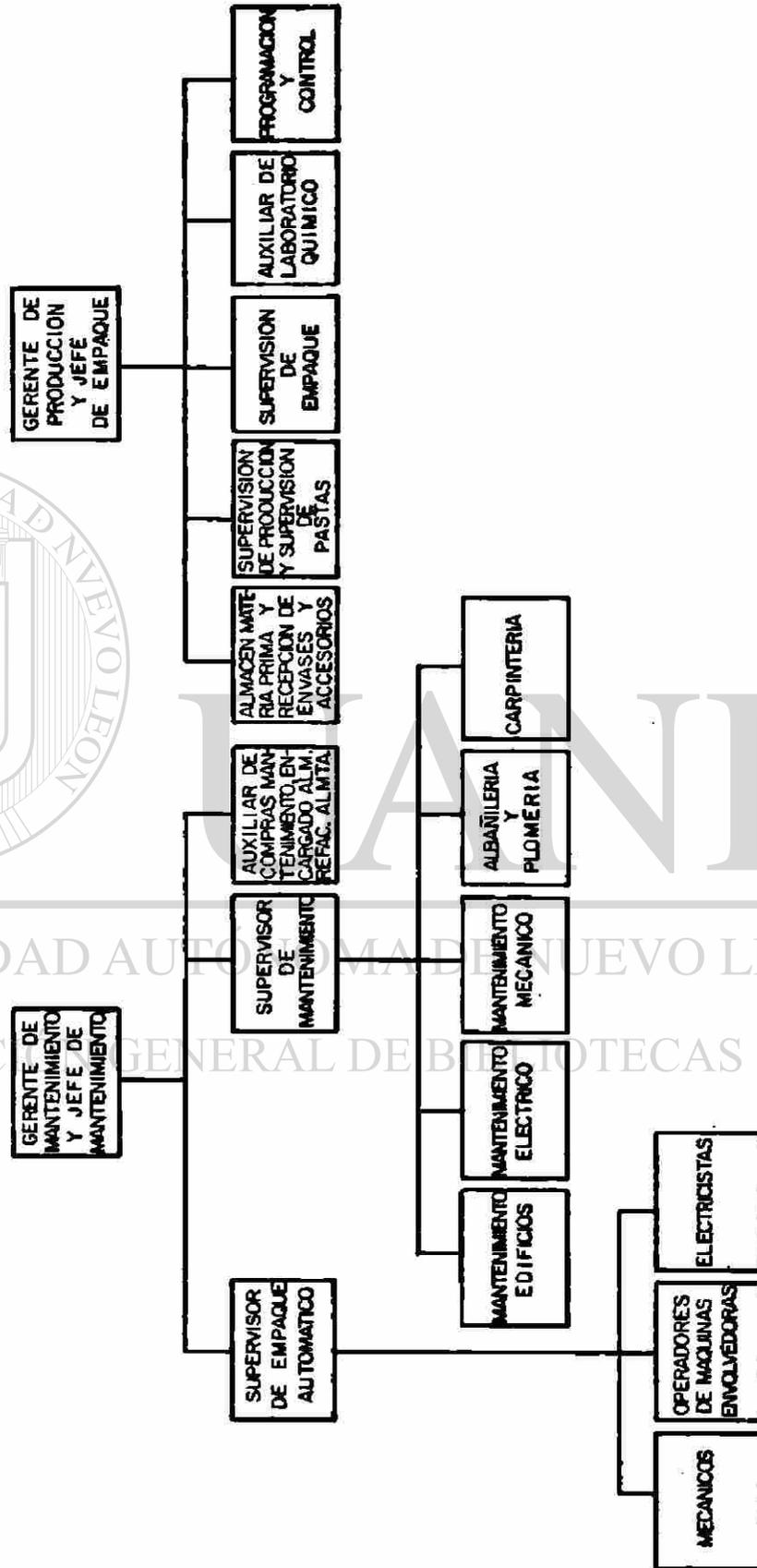
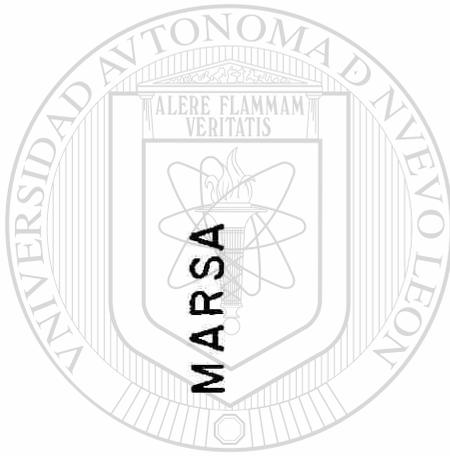


FIG. 3. 2. ORGANIGRAMA ACTUAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.3. ORGANIZACION PROPUESTA

DESPUÉS DE CONSIDERAR VARIAS ALTERNATIVAS Y ANALIZARLAS EN COORDINACIÓN CON LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y CON LOS JE-
FES SUPERIORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN, SE ESTRUCTURÓ LA --
ORGANIZACIÓN CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

A).- LA ESTRUCTURA ES FUNCIONAL.

LAS DIFERENTES ACTIVIDADES FUERON AGRUPADAS POR FUN--
CIONES PARA INTEGRAR LAS ÁREAS BÁSICAS DE OPERACIÓN Y
ESTABLECER LOS NIVELES DE AUTORIDAD.

B).- SE BUSCÓ TENER EL MENOR NÚMERO FACTIBLE DE NIVELES DE
AUTORIDAD CON EL FIN DE MINIMIZAR LA BUROCRACIA CON -
LAS COMUNICACIONES Y TOMA DE DECISIONES.

C).- LOS TRAMOS DE CONTROL DE ESTABLECIERON CONFORME A LA
AGRUPACIÓN DE FUNCIONES Y A LA SUPERVISIÓN QUE REQUIE
REN.

AGRUPACION DE FUNCIONES

AREA DE FABRICACION:

EL ÁREA DE FABRICACIÓN SE INTEGRÓ CON CUATRO JEFATURAS Y -
DOS GERENCIAS.

1.- INGENIERÍA INDUSTRIAL:

AGRUPA LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS
ESTUDIOS NECESARIOS PARA EFICIENTAR LA PRODUCTIVIDAD
DE LA PLANTA.

2.- JEFATURA DE EMPAQUE:

AGRUPA LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y OPERACIÓN DE LAS
NORMAS DE CALIDAD EN EL PRODUCTO TERMINADO, PRESENTA--
CIÓN DEL PRODUCTO Y UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE LA MANO DE -
OBRA.

3.- GERENCIA DE SERVICIOS :

AGRUPA LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y OPERACIÓN DE SUMINISTRO DE MATERIA PRIMA, MATERIALES DE EMPAQUE Y REACCIONES, ASÍ COMO LA FUNCIÓN OPERATIVA DE CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

OBSERVACION : EN EL LUGAR DE TENER UNA GERENCIA DE SERVICIOS SE PENSÓ EN LA POSIBILIDAD DE CREAR UNA JEFATURA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, LA CUAL SE DIVIDIRÍA EN LAS SIGUIENTES SECCIONES: ANALISTA DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS, JEFE DE PRODUCTO TERMINADO Y ANALISTA DE INVENTARIO DE ACCESORIOS Y ENVASES.

TAMBIÉN CREAR UNA GERENCIA DE COMPRAS CON SU AUXILIAR OFICINA DE COMPRAS, AUXILIAR COMPRAS MANTENIMIENTO Y ALMACENISTAS DE MANTENIMIENTO.

PERO ÉSTO ACTUALMENTE SERÍA MUY COSTOSO PARA LA EMPRESA; POR TAL RAZÓN SE PREFIRIÓ POR LA GERENCIA DE SERVICIO. HAY QUE TOMAR EN CUENTA ESTA OBSERVACIÓN PARA EL FUTURO, CUANDO LA EMPRESA TENGA MAYOR EXPANSIÓN.

4.- JEFATURA DE MANTENIMIENTO :

AGRUPA FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y OPERACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO, A TODAS LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA.

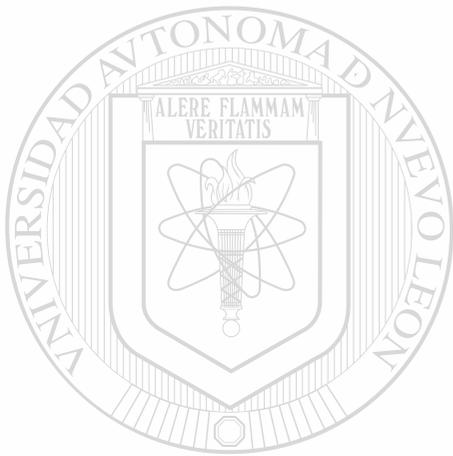
5.- GERENCIA DE PRODUCCIÓN :

AGRUPA LAS FUNCIONES DE COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN Y OPERACIÓN PRODUCTIVA EN LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE HACEN EN LA EMPRESA.

6.- JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD :

AGRUPA LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y OPERACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES, TANTO EN MATERIA PRIMA, PRODUCTO EN PROCESO, PRODUCTO TERMINADO, COMO EN MATERIALES DE EMPAQUE.

EN LA SIGUIENTE FIGURA SE DETALLA EL ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN :



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

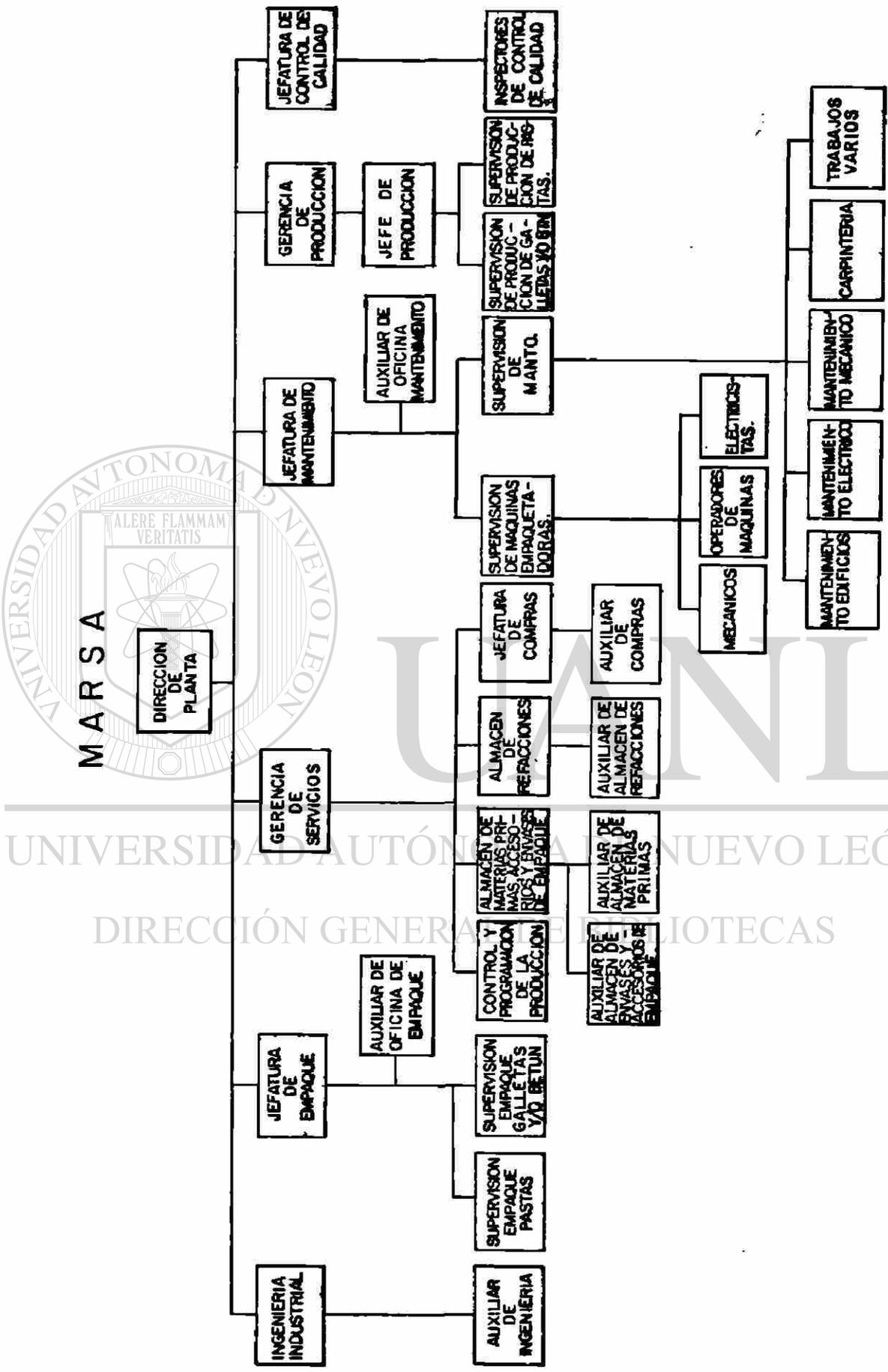
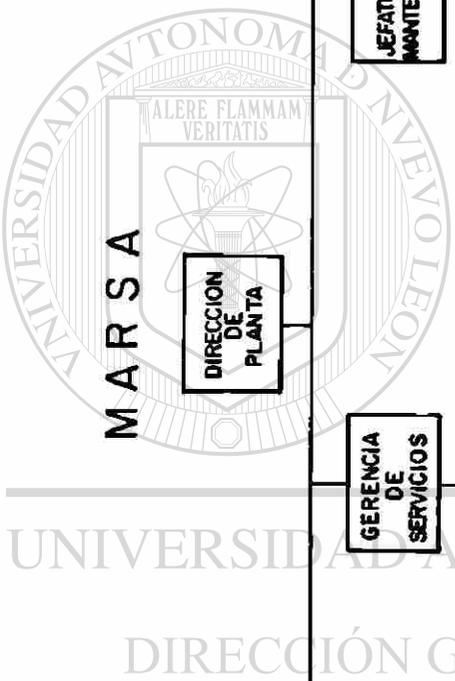
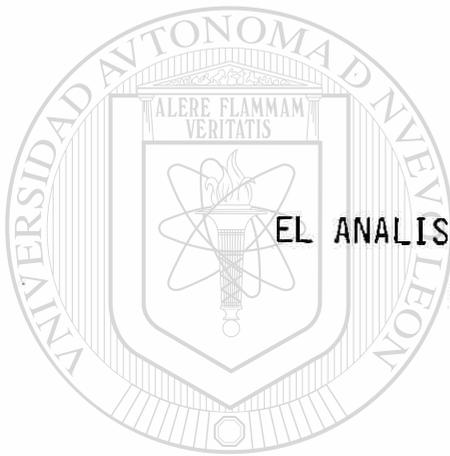


FIG. 3.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO : AREA PRODUCCION.





CAPITULO IV

EL ANALISIS DE PUESTOS Y LAS POSIBILIDADES
QUE OFRECE SU APLICACION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



TODA EMPRESA ES, HABLANDO CON PROPIEDAD, UNA "EMPRESA EN MARCHA". NO SE CONCEBE LA IDEA DE EMPRESA COMO UN ELEMENTO-ESTÁTICO; LAS RAÍCES MISMAS DEL TÉRMINO DENOTAN UNA ACTIVIDAD; EMPRENDER, ESTE DINAMISMO TRASCIENDE EL FLUJO Y REFLUJO DE LOS MATERIALES QUE SE TRANSFORMAN, EL GIRAR DE LA MAQUINARIA, Y EL TRÁFICO QUE SE OPERA DE LAS PERSONAS Y VEHÍCULOS. CUANDO ENFOCAMOS LA EMPRESA DESDE UN PUNTO DE VISTA-ADMINISTRATIVO, LLEGAMOS NECESARIAMENTE A LA ESENCIA DE SU ACTIVIDAD "VITAL": EL TRABAJO HUMANO QUE AHÍ SE DESARROLLA. ES ESTO EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS PERSONAS COMO MIEMBROS DE UNA SOCIEDAD DE TRABAJO- LO QUE RESPONDE POR UNA "EMPRESA EN MARCHA", Y NO OTROS ASPECTOS, POR ESPECTACULARES QUE PAREZCAN COMO LAS OPERACIONES MECÁNICAS- O FENÓMENOS ELECTROQUÍMICOS.

EL PROBLEMA ADMINISTRATIVO DE PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR UN NEGOCIO, HABRÁ DE REFERIRNOS SIEMPRE AL FACTOR TRABAJO. SE TRATA, CONSIGUIENTEMENTE, DE SATISFACER MEDIANTE ENERGÍA HUMANA (FÍSICA O MENTAL), LA DEMANDA TOTAL DE TRABAJO QUE EXIGE UNA EMPRESA. PARA ESTO ES NECESARIO CONOCER, EN PRIMERO LUGAR, EL MONTO TOTAL DE TRABAJO Y, EN SEGUNDO, DIVIDIRLO EN PORCIONES SUSCEPTIBLES DE SER REALIZADAS POR UNA PERSONA. EN OTRAS PALABRAS, ACOPLAR EL TRABAJO A LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES, A LA VEZ QUE ÉSTOS RECURSOS SE ESTABLEZCAN TAMBIÉN EN ATENCIÓN AL TRABAJO MISMO. ÁMBOS ELEMENTOS - CONSTITUYEN UN CÍRCULO CUYO RESULTADO FINAL SERÁ UNA BUENA ORGANIZACIÓN.

4.1. LA NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

EL TRABAJO TOTAL POR DESARROLLAR EN UNA EMPRESA, PODEMOS ENTENDERLO COMO UN GRAN CONJUNTO DE FUNCIONES QUE DEBEN SER REALIZADAS POR LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS,

EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN SUELE SEGUIR UN ORDEN SEMEJANTE AL QUE A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS, REUNIENDO FUNCIONES DE UN MISMO GÉNERO, ESTABLECEMOS DEPARTAMENTOS,

DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO PUEDEN TODAVÍA RECONOCERSE SIMILITUDES MAYORES QUE ADMITAN UNA ULTERIOR AGRUPACIÓN, Y

ASÍ SURGEN LAS SECCIONES. SIN EMBARGO, TODAVÍA NO HEMOS

LLEGADO A UNA UNIDAD DE TRABAJO CAPAZ DE SER REALIZADA POR UNA SOLA PERSONA, PUES LOS CONJUNTOS QUE HASTA AHORA TENEMOS REQUIEREN PROBABLEMENTE DEL CONCURSO DE VARIOS INDIVIDUOS; NO ES SINO LLEGAR AL CONCEPTO "PUESTO" QUE NOS ENCON

TRAMOS POR PRIMERA VEZ FRENTE A LA IDEA DEL TRABAJO INDIVIDUAL O TAREA PERSONAL. ES PRECISAMENTE ESTA IDEA LA QUE

NOS PROPORCIONA LA DEFINICIÓN DE LO QUE ES UN PUESTO; A SABER: CONJUNTO DE FUNCIONES CONCRETAS ATRIBUIBLES A UNA PERSONA Y QUE EXIGEN DE LA MISMA UN CIERTO GRADO DE HABILIDAD, ESFUERZO Y RESPONSABILIDAD. SI A ELLO AÑADIMOS EL CON

CEPTO "BAJO CONDICIONES ESPECÍFICAS", TENEMOS INCLUIDOS EN SU DEFINICIÓN LOS DOS ELEMENTOS QUE LO CONSTITUYEN: SU CON

TENIDO Y SUS REQUISITOS.

AUNQUE EL PUESTO ES UN CONCEPTO IMPERSONAL, IMPLICA LA IDEA DE UNA LABOR "INDIVIDUALIZABLE", ATRIBUIBLE A UNA PERSONA. SIN ESTA CARACTERÍSTICA YA NO SERÍA PUESTO, SINO SECCIÓN, DEPARTAMENTO, DIVISIÓN, ETC., SEGÚN VEÍAMOS ARRIBA.

DE TODO ESTO SE DEDUCE QUE EL ANÁLISIS DE UN PUESTO CONSISTE EN UNA INVESTIGACIÓN SOBRE EL MISMO, ENCAMINADA A CONOCER Y DEFINIR SU CONTENIDO Y SUS REQUISITOS.

AL ESTUDIAR EL PUESTO LO SEPARAMOS EN SUS PARTES, ESTUDIANDO CADA UNA DE ELLAS. EL ANALISTA, ADEMÁS DE LLEGARLO A CONOCER PERFECTAMENTE, TIENE LA DÍFICIL MISIÓN DE DARLO A CO

NOCER PERFECTAMENTE, TIENE LA DÍFICIL MISIÓN DE DARLO A CO

NOCER PERFECTAMENTE, TIENE LA DÍFICIL MISIÓN DE DARLO A CO

NOCER, ES DECIR, TRADUCIRLO A TÉRMINOS UTILIZABLES PARA FINE--
NES ADMINISTRATIVOS.

A ESTE RESPECTO CONVIENE TENER PRESENTES UNAS CUANTAS IDEAS, AUNQUE NADIE CONOCE UN PUESTO MEJOR QUE SU OCUPANTE, ES MUY DIFÍCIL QUE ÉSTE PUEDA POR SÍ SOLO HACER UNA BUENA DESCRIP--
CIÓN DEL MISMO. ES CUESTIÓN DEL ASPECTO BAJO EL CUAL LO CONO--
CE; PARA ÉL, EL PUESTO ES PARTE DE SU VIDA; SU VIDA DE TRABA--
JO -OCHO HORAS CADA VEINTICUATRO-. EN CAMBIO PARA EL ANALIS--
TA ES ALGO QUE SE VE DESDE AFUERA. PARA SU OCUPANTE, EL PUES--
TO ES EL MISMO EN ÚLTIMA INSTANCIA; MIENTRAS QUE PARA EL ANA--
LISTA, ES UN CONCEPTO ABSTRACTO E IMPERSONAL.

EL UNO NUNCA SE HA PLANTEADO EL PROBLEMA DE EXPONERLO SINO --
DE VIVIRLO; "SIENTE" CUANDO ALGO ANDA MAL O FUERA DE LUGAR.
EL OTRO OBSERVA Y DEDUCE. DE TAL MANERA AUNQUE AMBOS ACABAN
CONOCIÉNDOLO BIEN, NI UNO PODRÁ QUIZÁ DESCRIBIRLO, NI EL --
OTRO DESEMPEÑARLO.

EN OTRAS PALABRAS, EL ANÁLISIS DEL PUESTO SÓLO TIENE SENTI--
DO SI PERMITE DESPUÉS UNA SÍNTESIS DEL MISMO, QUE ES A LO --
QUE DEBE LLEGAR EL ANALISTA, EN LA ELABORACIÓN DE SU REPOR--
TE -DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN.

TODA INVESTIGACIÓN ENTRAÑA UNA BÚSQUEDA DE DATOS O INFORMA--
CIÓN PERTINENTE AL OBJETO ES EL PUESTO, Y LOS PRINCIPALES --
MEDIOS DE OBTENCIÓN DE DATOS SON LOS SIGUIENTES:

- LA ENTREVISTA,
- LA OBSERVACIÓN,
- EL CUESTIONARIO.

LA ENTREVISTA

EL SUPERVISOR NOS DA LA DEFINICIÓN DEL PUESTO, Y UNA PRIMERA IDEA SOBRE LA UBICACIÓN DEL MISMO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN; ESTE PUNTO CONSTITUYE LA "HIPÓTESIS DE TRABAJO" DE DONDE PARTE EL INVESTIGADOR -EN ESTE CASO, EL ANALISTA-, EL ANALISTA HA DE GRABARSE BIEN ESTA IDEA PRIMARIA, Y, DESDE LUEGO, IR YA TOMANDO NOTAS EN FORMA DE BORRADOR.

YA CON ESTA IDEA INICIAL DEL PUESTO, SE ACUDE AL OCUPANTE -- DEL MISMO PARA ENTREVISTARLO. PARA ESTO ES MENESTER UNA PRESENTACIÓN DEL ANALISTA CON EL TRABAJADOR. ESTA PRESTACIÓN LA PUEDE HACER EL SUPERVISOR MISMO, QUE TIENE PLENA CONFIANZA Y ACCESO SOBRE EL TRABAJADOR. NO OLVIDEMOS QUE EL TRABAJADOR, - POR PRINCIPIO, ES RECELOSO DE CUALQUIER INNOVACIÓN, REAJUSTE O INVESTIGACIÓN QUE ÉL NOTE EN TORNO A SU TRABAJO. EL ANALISTA SERÁ PARA EL PERSONA EXTRAÑA QUE VIENE A INMISCUIRSE EN - SU TRABAJO. SI NO SE LE HACE UNA PRESENTACIÓN Y UNA EXPLICACIÓN CLARA Y SATISFACTORIA, SE MOSTRará RESERVADO, RECELOSO Y HASTA PODRÁ ADOPTAR UNA POSTURA FALSA O REBUSCADA QUE DESORIENTARÁ AL ANALISTA. DE CUALQUIER MANERA DEBEMOS ESTAR EN CONTRA EXAGERACIONES Y OSTENTACIONES.

CON TODAS ESTAS PREVENCIÓNES Y ADVERTENCIAS EN MENTE, PROCEDAMOS A ENTREVISTAR AL TRABAJADOR SOBRE SU PUESTO. AQUÍ SE - HACE NECESARIO PROFUNDIZAR AL MÁXIMO Y ENTRAR EN DETALLES. ®

HEMOS DE AGOTAR EL TEMA EN TORNO A TODAS Y CADA UNA DE LAS - FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE ENTRAÑA EL PUESTO. PARA ELLO HEMOS DE SABER QUÉ PREGUNTAR Y CÓMO DIRIGIR LAS PREGUNTAS. NO OLVIDAR QUE MIENTRAS NOSOTROS PERSEGUIMOS UN OBJETIVO, EL -- TRABAJADOR PUEDE TENER OTRA COSA EN MENTE Y CUANDO NOSOTROS QUEREMOS SABER SOBRE UN PUESTO EN CONCRETO, EL TRABAJADOR -- PUEDE DESVIARSE Y REFERIRSE A ALGO DIFERENTE.

EN SUMA, EL PROBLEMA PRINCIPAL SE PLANTEA EN EL SENTIDO DE - LOGRAR QUE EL TRABAJADOR ENTIENDA PERFECTAMENTE LO QUE NOSOTROS QUEREMOS SABER, Y EN INTERPRETAR LO QUE ÉL NOS DIGA, -- QUE NO SUELE HACERLO DEL TODO CLARO.

A TODO ESTO HEMOS DE TENER TAMBIÉN PRESENTE EL HECHO DE QUE EL TRABAJADOR HÁBLA SU PROPIO "IDIOMA". SU NIVEL INTELECTUAL SERÁ FRECUENTEMENTE INFERIOR AL DEL ANALISTA, DE TAL MANERA QUE ÉSTE DEBE HACER UN ESFUERZO POR COLOCARSE EN ESE NIVEL, PROCURANDO USAR SUS PROPIOS TÉRMINOS Y LENGUAJE RÚSTICO Y SENCILLO. CUALQUIER PALABRA REBUSCADA O FRASE ELEGANTE NO HARÁ MÁS QUE CONFUNDIR AL TRABAJADOR O INTIMIDARLO; EN ÚLTIMA INSTANCIA, MINAR SU INICIATIVA Y COOPERACIÓN, EN FIN, A LO LARGO DE TODA ESTA ENTREVISTA, IREMOS AUMENTANDO NUESTRAS NOTAS A LA INFORMACIÓN QUE HEMOS OBTENIDO DEL SUPERVISOR;

LA OBSERVACION

HASTA AHORA SE PUEDE DECIR QUE HEMOS ESTADO LOGRANDO LA OBTENCIÓN DE DATOS MEDIANTE UNA FORMA INDIRECTA, CADA VEZ QUE NUESTROS SENTIDOS NO SE HAN PUESTO DIRECTAMENTE EN CONTACTO CON LA MECÁNICA DEL PUESTO EN SÍ, Y ÚNICAMENTE NOS HAN DICHO QUE EL PUESTO CONSISTE EN ESTO Y EN AQUELLO OTRO.

PARA COMPROBAR Y CERCIORARNOS DE LA EXACTITUD DE LOS DATOS HASTA AHORA LOGRADOS, ASÍ COMO PARA AÑADIR ALGUNA OTRA INFORMACIÓN QUE SE HUBIERE OMITIDO, ES LA OBSERVACIÓN UN MEDIO IMPRESCINDIBLE EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS. SE TRATA DE ACUDIR AL LUGAR DE TRABAJO DONDE EL PUESTO SE DESEMPEÑA Y OBSERVAR DE CERCA Y MINUCIOSAMENTE LAS LABORES QUE EL TRABAJADOR REALIZA, EL TIEMPO QUE LE LLEVAN, LA CALIDAD, PRECISIÓN Y RAPIDEZ REQUERIDAS, EL MEDIO AMBIENTE EN QUE SE DESEMPEÑAN, ETC.

CONVIENE, DE SER POSIBLE, OBSERVAR TODO CICLO DE OPERACIONES DEL PUESTO; V.GR., SI SE TRATA DE UN SOLDADOR, DESDE QUE PREPARA EL MATERIAL HASTA QUE PULE Y LIMPIA LA PIEZA YA SOLDADA. EN TODO CASO, CUBRIR AL MÁXIMO POSIBLE DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE NOS SEÑALARON EN LA ENTREVISTA. MÁS AÚN, SI EL TRABAJADOR, PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO, TIENE QUE MOVERSE DE UN LADO A OTRO DE LA PLANTA, PODEMOS ACOMPAÑARLO A

4 LO LARGO DE ESTOS RECORRIDOS, QUE AL FIN YA LO HEMOS ENTREVISTADO Y SABE LO QUE ESTAMOS HACIENDO. COMO QUIERA, CONVIENE CONVERSAR INFORMALMENTE CON ÉL Y MOSTRARSE AMISTOSO DURANTE EL CURSO DE LA OBSERVACIÓN, PARA QUE NUESTRA PRESENCIA NO LE RESULTE FRÍA Y MOLESTA.

HUELGA DECIR QUE AQUÍ TAMBIÉN SEGUIREMOS TOMANDO NOTAS PARA AÑADIR O MODIFICAR LOS DATOS QUE DE PALABRA NOS HAN PROPORCIONADO.

VOLVEREMOS A REFERIRNOS CON MAYOR DETALLE SOBRE LA OBSERVACIÓN EN EL PROCESO DEL ANÁLISIS, AL HABLAR MÁS ADELANTE SOBRE LA ESPECIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO.

UNA VEZ LLEVADA A CABO LA ENTREVISTA INICIAL CON EL MAYORDOMO Y CON EL TITULAR DEL PUESTO, ASÍ COMO EL PROCESO DE OBSERVACIÓN, ELABORAMOS UN BORRADOR DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO. AUNQUE SE TRATA TODAVÍA DE UN BORRADOR, SE LE DA TODA LA FORMA QUE REVISTEN ESTOS DOCUMENTOS, ASENTANDO AHÍ TODOS LOS DATOS PERTINENTES OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO, DE TAL MANERA QUE CONTENGA LAS PARTES PRINCIPALES DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO, LISTA DE FUNCIONES QUE INCLUYE, ESPECIFICACIÓN DE LA HABILIDAD, ESFUERZO Y RESPONSABILIDAD QUE ENTRAÑA, Y UN DETALLE DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

UNA VEZ ELABORADO ESTE BORRADOR SE ACUDE NUEVAMENTE AL SUPERVISOR PARA QUE LO VEA, ESTUDIE, Y DÉ SU OPINIÓN EN LO QUE TOCA A LA EXACTITUD Y SUFICIENCIA DE ESA INFORMACIÓN.

A LA LUZ DE LAS NUEVAS OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR, MODIFICAMOS, AÑADIMOS O RESTAMOS AL BORRADOR DE LA DESCRIPCIÓN, Y EN ALGUNAS OCASIONES AÚN SERÁ MOTIVO DE VOLVER A OBSERVAR EL PUESTO O ENTREVISTAR DE NUEVO AL TRABAJADOR, A FIN DE ACLARAR APARENTES CONTRADICCIONES.

LOGRAMOS ASÍ UN BORRADOR YA CORREGIDO DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

EL CUESTIONARIO

ESTE MÉTODO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS PRESENTA SIN DUDA MÁS DE UN INCONVENIENTE, QUE LIMITAN SU EMPLEO EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS. EN PRIMER LUGAR ESTÁ EL PROBLEMA DE LA REDACCIÓN. - SI EN LA PRÁCTICA TENEMOS LA EXPERIENCIA DE QUE A LOS TRABAJADORES SE LES DIFICULTA DARSE A ENTENDER VERBALMENTE, ESTA DIFICULTAD AUMENTA BASTANTE CUANDO SE LES EXIGE UNA EXPLICACIÓN ESCRITA.

SEGUNDO, EL CUESTIONARIO PRESENTA EL PROBLEMA DE SU ELABORACIÓN; DEBE ESTAR REDACTADO DE TAL MANERA QUE EL TRABAJADOR - LO ENTIENDA, Y A LA VEZ VAYA ENCAUZADO A OBTENER DE ÉL LOS - DATOS QUE SE NECESITAN. DEBE CONJUGAR ESOS DOS ASPECTOS DE - CLARIDAD Y ENFOQUE, LO CUAL NO RESULTA NADA FÁCIL.

EN CUALQUIER CASO, EL CUESTIONARIO SÓLO PUEDE SER UN COMPLEMENTO DE LA OBSERVACIÓN DE DATOS. EL ANÁLISIS DE PUESTOS ES UNA FUNCIÓN DEMASIADO COMPLEJA COMO PARA LLEVARLA A CABO -- "A LARGA DISTANCIA". ES MENESTER ACUDIR AL LUGAR DE LOS HECHOS: VER, OÍR, COMENTAR, Y NO SIMPLEMENTE DEJAR UN CUESTIONARIO Y PASAR AL DÍA SIGUIENTE A RECOGERLO.

AL FINAL DE ESTE TRABAJO DE TESIS, APARECEN MODELOS DE CUESTIONARIOS UTILIZABLES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.2. OBTENCION DE LOS DATOS SOBRE EL PUESTO ;

TODA FUNCIÓN DE ANÁLISIS EXIGE ORDINARIAMENTE UN ESFUERZO ENCAUZADO HACIA LA OBTENCIÓN DE DATOS. RARAS VECES REQUIERE DE ANÁLISIS LO QUE APARECE CLARA Y LLANAMENTE. EN EL CASO DEL PUESTO, LOS ELEMENTOS QUE INTERESAN DESCUBRIR -- SON SUS FUNCIONES Y REQUISITOS, ASÍ COMO SU DEPENDENCIA, SUPLEMENTACIÓN O ASCENDENCIA PARA CON OTROS PUESTOS. PARA ELLO SE SIGUE LO QUE PODRÍAMOS LLAMAR CON PROPIEDAD "EL PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS".

ESTE PROCESO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS VARIANTES. DICHAS --- VARIANTES ESTARÁN CONSTITUIDAS. CADA UNA, POR COMBINACIONES DIFERENTES EN CUANTO A LOS MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS. ES DECIR, EL ANALISTA PUEDE DAR PRIORIDAD A LA OBSERVACIÓN SOBRE LA ENTREVISTA, AL CUESTIONARIO SOBRE LA OBSERVACIÓN, A LA ENTREVISTA SOBRE EL CUESTIONARIO, ETC. POR OTRA PARTE, PODRÁ EMPEZAR REDACTARSE EL REPORTE (DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN) ANTES DE HABER CONCLUÍDO TOTALMENTE LA INVESTIGACIÓN, O BIEN OPTAR POR ABSTENERSE DE -- ESE REPORTE HASTA NO TENER ABSOLUTAMENTE RECABADOS, VERIFICADOS Y APROBADOS TODOS LOS DATOS E INFORMACIÓN PERTINENTES.

A CONTINUACIÓN VAMOS A SUGERIR UN PROCEDIMIENTO CONCRETO, EN EL ENTENDIDO DE QUE NO EXCLUYE LA POSIBILIDAD DE OTROS SISTEMAS QUE ALTEREN ESTE ORDEN. NO OBSTANTE, ES REMOTA -- LA POSIBILIDAD DE OMITIR ALGUNO DE ESTOS PASOS, PORQUE -- HAN PROBADO SER TODOS ELLOS IMPRESCINDIBLES EN LA PRÁCTICA DE ESTA TÉCNICA.

EL PROCESO DEL ANALISIS DE PUESTOS

1. ENTREVISTA INICIAL CON EL SUPERVISOR INMEDIATO DEL PUESTO.
2. ENTREVISTA CON EL OCUPANTE DEL PUESTO.
3. OBSERVACIÓN:
 - A) DE LA EJECUCIÓN DEL PUESTO.
 - B) DE LOS MATERIALES Y EL PRODUCTO QUE AHÍ SE MANEJA O ELABORA,
 - C) DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO,
 - D) DEL MEDIO AMBIENTE.
4. ELABORACIÓN DE UN BORRADOR DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.
5. PRESENTACIÓN DEL BORRADOR AL SUPERVISOR INMEDIATO, PARA QUE LO APRUEBE O SUGIERA MODIFICACIONES.
6. POSIBLES RECTIFICACIONES O REVISIÓN DEL PROCESO -- ANALÍTICO.
7. ELABORACIÓN DEFINITIVA DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.3. PRIMER PRODUCTO DE ANÁLISIS: LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

EL ANÁLISIS DESCUBRE EL PUESTO AL INVESTIGADOR, PERO LA APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS, ES DECIR, EL BENEFICIO QUE DEBE DERIVARSE PROPIAMENTE DEL MISMO, RADICA DE ORDINARIO EN QUE - EL ANALISTA, A SU VEZ, LO DA A CONOCER A TERCERAS PERSONAS. - ES LA LABOR DEL ANALISTA TRADUCIR LOS RESULTADOS DE SU INVESTIGACIÓN A TÉRMINOS UTILIZABLES PARA FINES ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES. TODO ESTO LLEVA A LA NECESIDAD DE ELABORAR UN REPORTE, EL CUAL REVISTE LAS FORMAS DE LO QUE CONOCEMOS COMO DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS. DEFINIMOS LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO COMO UN PRODUCTO DEL ANÁLISIS QUE CONSISTE EN UN REPORTE ESCRITO SOBRE EL CONTENIDO DEL PUESTO, CON BASE ESENCIALMENTE EN LAS FUNCIONES QUE COMPRENDE.

ENTIÉNDASE QUE EL DESCRIBIR UN PUESTO ES UNA LABOR CREADORA; ES TODO UN ENSAYO, UNA COMPOSICIÓN, UNA ESPECIE DE TRATADO SOBRE UN PUESTO; Y COMO TODA OBRA DE ESTE TIPO, TIENE QUE SER COMPLETA, EXPLÍCITA Y BIEN ENCUADRADA. DESCRIBIR UN PUESTO NO CONSISTE MERAMENTE EN PONER POR ESCRITO UNA SERIE DE DATOS SOBRE EL MISMO; CONSISTE EN LOGRAR UNA AUTÉNTICA SÍNTESIS DE LO ANALIZADO; EN PRESENTAR EN FORMA GRAMATICALMENTE CLARA, LÓGICA Y CORRECTA, AQUELLOS DATOS QUE INTERESA CONOCER SOBRE UN PUESTO Y QUE NOS PERMITE FORMAR UN JUICIO BIEN FUNDADO SOBRE EL MISMO.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EL FORMATO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ESTÁ INTEGRADO POR LAS SIGUIENTES PARTES:

1. LA IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
 - A) TÍTULO DEL PUESTO,
 - B) DEPARTAMENTO,
 - C) SECCIÓN O ÁREA,
 - D) SUPERVISOR INMEDIATO,
 - E) FECHA DEL ANÁLISIS,
 - F) NÚMERO DE PERSONAS.
2. DEFINICIÓN DEL PUESTO.

3. CONTENIDO DEL PUESTO O DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- A) FUNCIONES COTIDIANAS O NORMALES,
- B) FUNCIONES PERIÓDICAS,
- C) FUNCIONES ESPORÁDICAS.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO:

- A) PRODUCTO O MATERIALES QUE SE MANEJAN,
- B) EQUIPO QUE SE UTILIZA,
- C) LUGAR DONDE SE EJECUTAN LAS FUNCIONES.

LA IDENTIFICACION DEL PUESTO

EL TÍTULO DEL PUESTO NO HA DE DARSE EN FORMA CAPRICHOSA. - PARA MUCHOS PUESTOS YA EXISTEN NOMBRES TRADICIONALES Y CONVENCIONALES, QUE INCLUSIVE EN ALGUNOS CASOS VIENEN A FORMAR PARTE DE NUESTRO LENGUAJE TÉCNICO UNIVERSALMENTE ACEPTADO. CUANDO ESTOS TÍTULOS NO SEAN UNA ABERRACIÓN DEL LENGUAJE, O VULGARIDAD, DEBEN PREFERIRSE A CUALQUIER OTRO, -- POR LA RAZÓN DE ESTAR YA CONSAGRADOS POR EL USO Y LA COSTUMBRE.

OTRA OBSERVACIÓN SOBRE LOS TÍTULOS DE LOS PUESTOS SE REFIERE A QUE ÉSTOS DEBEN SER LO MÁS CORTOS Y DESCRIPTIVOS POSIBLE.

ADEMÁS DEL TÍTULO, HEMOS SEÑALADO DENTRO DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO OTROS ELEMENTOS QUE APARECEN EN LA LISTA ARRIBA CONSIGNADA. PARA CADA CASO DEBERÁ DECIDIRSE SI RESULTAN SUFICIENTES, PERO LO QUE NO PARECE CONVENIENTE ES PRESCINDIR DE ELLOS EN ESTE APARTADO DE LA DESCRIPCIÓN.

LA DEFINICIÓN O DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ESTA DEFINICIÓN DEBE SER TIPO DICCIONARIO, DE TAL MANERA QUE EN BREVES PALABRAS PROPORCIONE UN CONCEPTO EXPLÍCITO DEL PUESTO Y PERMITA FORMARSE UNA PRIMERA IDEA SOBRE SU CONTENIDO. CON LOS TÍTULO Y LAS DEFINICIONES DE LOS PUESTOS SE PUEDE FORMAR EL "DICCIONARIO DE PUESTOS Y OCUPACIONES DE LA COMPAÑÍA".

ES FÁCIL SUPONER LA UTILIDAD QUE UN DICCIONARIO DE ESTE TIPO PODRÁ REPORTAR PARA FINES DEL MANEJO DE PERSONAL EN LA EMPRESA. SERÁ SIEMPRE COMO UN MANUAL ACCESIBLE, SENCILLO Y RÁPIDO DE UTILIZAR; UNA FUENTE DE REFERENCIAS AL ALCANCE DE CUALQUIERA, DE TAL MANERA QUE EN TODO MOMENTO PODRÁ DAR RÁPIDAMENTE UNA IDEA DE CADA PUESTO.

EL CONTENIDO DEL PUESTO

LLAMAMOS "CONTENIDO" DEL PUESTO A LAS FUNCIONES QUE ESTÁN A CARGO DE SU TITULAR, POR CONSTITUIR EL CUERPO O MATERIA QUE COMPONEN SU PUESTO. SE PRESENTAN ESTAS FUNCIONES EN FORMA DE LISTA QUE DEBERÁ SER PERFECTAMENTE NUMERADA EN ORDEN PROGRESIVO.

EL CONTENIDO DEL PUESTO ES, SIN LUGAR A DUDA, EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DE LA DESCRIPCIÓN. ES ESTO LO QUE NOS RESPONDE ESENCIALMENTE A LA PREGUNTA DE "QUÉ ES EL PUESTO". CONSIGUIENTEMENTE, CUALQUIER OMISIÓN O ERROR EN ESTE APARTADO NO PASARÁ INADVERTIDO PARA LA VALIDEZ DEL ANÁLISIS Y PARA LOS BENEFICIOS QUE DEL MISMO SE PUEDAN DERIVAR.

SON TRES LAS LISTAS QUE DEBEN APARECER POR SEPARADO DENTRO DE ESTA SECCIÓN DEL CONTENIDO DEL PUESTO, LA PRIMERA (Y QUIZÁ LA PRINCIPAL) ESTÁ CONSTITUIDA POR LO QUE VENIMOS LLAMANDO FUNCIONES COTIDIANAS O NORMALES DEL PUESTO. ESTAS SON LAS FUNCIONES QUE EL TRABAJADOR REALIZA HABITUAL, NORMAL Y RESPECTIVAMENTE, ÉSTA ES SU TAREA COTIDIANA; LA LABOR DE TODOS LOS DÍAS, Y MÁS AÚN, LA QUE SE REPITE VARIAS VECES AL DÍA. ADEMÁS DE ESTAS FUNCIONES COTIDIANAS, EL PUESTO IMPLICA LA EJECUCIÓN DE LABORES QUE NO PRESENTAN UNA CONTINUIDAD O REPETICIÓN CÍCLICA, SINO QUE APARECEN MÁS BIEN COMO INTERMITENTES. DENTRO DE ELLAS ENCONTRAREMOS ALGUNAS CUYAS PERIODICIDAD ESTÁ PERFECTAMENTE ESTABLECIDA: POR EJEMPLO, FUNCIONES SEMANALES, FUNCIONES QUINCENALES, FUNCIONES MENSUALES O ANUALES, ETC.

OTRAS DE ESTAS LABORES INTERMITENTES NO PRESENTAN UNA PERIODICIDAD DEFINIDA, SINO QUE SE DAN ESPORÁDICAMENTE. ASÍ, PUEDE PRESENTARSE LA NECESIDAD DE REALIZARLAS DOS VECES DENTRO DE UNA SEMANA DETERMINADA, OTRAS DOS VECES DURANTE EL SIGUIENTE MES, OTRAS DURANTE EL BIMESTRE SIGUIENTE, Y ASÍ SUCESIVAMENTE. DEPENDEN DE CIRCUNSTANCIAS O ELEMENTOS VARIABLES CUYO CONTROL ESTÁ FUERA DE TODA PREVISIÓN.

HEMOS DE SEÑALAR, ANTES DE TERMINAR CON EL CONTENIDO DEL PUESTO, QUE CADA UNA DE ESTAS LISTAS DE FUNCIONES DEBE REUNIR DOS REQUISITOS BÁSICOS:

A) HA DE SER UNA LISTA. ES DECIR, HAY QUE "AGOTAR EL TEMA" POR LO QUE A LAS FUNCIONES DEL PUESTO SE REFIERE. NO BASTA CON MENCIONAR "FUNCIONES REPRESENTATIVAS O CARACTERÍSTICAS" DEL PUESTO; HASTA DONDE SEA POSIBLE, HAY QUE INCLUIRLAS TODAS, SIN OMITIR NINGUNA, ESTO SE DEBE A QUE NO SE TRATA -- AQUÍ DE "DAR UNA MUESTRA" DE LO QUE ENTRAÑA EL PUESTO -- LO CUAL CIERTAMENTE SE LOGRará CON CONSIGNAR LAS PRINCIPALES FUNCIONES-- SINO DE EXPONERLO CON TODA CLARIDAD, PRECISIÓN Y SUFICIENCIA.

B) SEGUIR UN ORDEN EN ESA LISTA. ESTE ORDEN PUEDE SER EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE CORRESPONDA A CADA FUNCIÓN, PONIÉNDOLAS DE MÁS IMPORTANTE A MENOS IMPORTANTE. O BIEN, SIGUIENDO EL CICLO DE OPERACIONES DEL TRABAJADOR.

ESTE HECHO DE SEGUIR UN ORDEN AL PRESENTAR LA LISTA DE ACTIVIDADES, NOS PERMITE FORMARNOS UNA IDEA MÁS CLARA DEL CONTENIDO DEL PUESTO, QUE SI SE PRESENTARA AL AZAR.

ACCESORIOS DEL PUESTO

PARA COMPLETAR LA VISIÓN DE ESTA ACTIVIDAD DE TRABAJO QUE ES EL PUESTO, CONVIENE AÑADIR ALGUNA INFORMACIÓN SOBRE ELEMENTOS TALES COMO LOS PRODUCTOS O MATERIALES QUE SE MANEJAN, EL EQUIPO QUE DEBE UTILIZAR EL OCUPANTE DEL PUESTO (INCLUYENDO EQUIPO DE SEGURIDAD, INSTRUMENTAL, MAQUINARIA, ETC.) Y, FINALMENTE, UNA RESEÑA DEL LUGAR DONDE SE LLEVAN A CABO LAS -- FUNCIONES.

4.4. SEGUNDO PRODUCTO DEL ANÁLISIS: LA ESPECIFICACION DEL PUESTO

EL ANÁLISIS DE PUESTOS, UNA VEZ REALIZADO, DEBE LLEVARNOS AL CONOCIMIENTO DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- QUÉ ES EL PUESTO = (DESCRIPCIÓN DEL PUESTO)
- QUÉ SE REQUIERE PARA SU FUNCIONAMIENTO:

MAQUINARIA Y EQUIPO	=	(ACCESORIOS
MATERIALES	=	DEL
LOCAL ADECUADO	=	PUESTO)
REQUISITOS PERSONALES	=	(ESPECIFICACIÓN
		DEL PUESTO)

ESTE ÚLTIMO ELEMENTO -EL TIPO DE PERSONA QUE EL PUESTO RE--- QUIERE- ES A TAL GRADO MÁS IMPORTANTE QUE EL RESTO DE LOS -- ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU DESEMPEÑO, QUE NOS MUEVE A ESPE CIFICARLO POR SEPARADO DE LA DESCRIPCIÓN MISMA Y DE LO QUE - AHÍ CONSIGNAMOS COMO "ELEMENTOS ACCESORIOS DEL PUESTO"

DEFINIMOS LA ESPECIFICACION DEL PUESTO COMO OTRO PRODUCTO DEL ANÁLISIS, - QUE CONSISTE EN UN REPORTE ESCRITO SOBRE LA HABILIDAD, ESFUERZO Y RESPON SABILIDAD QUE EXIGE EL PUESTO, ASI COMO LAS CONDICIONES A QUE SE SOMETE® A SU OCUPANTE.

AQUÍ LO QUE INTERESA NO ES YA LO QUE SE HACE EN EL PUESTO, -- SINO LA CAPACIDAD QUE SE NECESITA PARA HACERLO, LA RESPONSABIL I DAD QUE LLEVA CONSIGO, Y LAS CONDICIONES EN QUE SE DESEMPE ÑA. SALTA A LA VISTA QUE ESTOS ELEMENTOS NO SE PUEDEN DEDUCIR TOTALMENTE DE LA LISTA DE FUNCIONES, SINO QUE ES NECESARIO EN DEREZAR EL ANÁLISIS EN TORNADO A ELLOS: BUSCARLOS, PREGUNTAR--- LOS, OBSERVARLOS, ETC. SUPONGAMOS QUE VAMOS A MEDIR EL FACTOR "HABILIDAD" MEDIANTE LA EXPERIENCIA Y PREPARACIÓN ESCOLAR RE QUERIDAS PARA EL PUESTO; ELLO NOS LLEVARÁ A BUSCAR LAS POLÍTI CAS QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SIGA AL RESPECTO, ES DE-- CIR, QUE EXPERIENCIA DE TRABAJO Y QUÉ GRADO DE ESTUDIOS EXIJA.

A FALTA DE POLÍTICAS BIEN DEFINIDAS Y ESTABLECIDAS EN ESTE SENTIDO, SE ACUDIRÁ A LA OPINIÓN DEL MAYORDOMO, DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE, ETC.

LA OBTENCIÓN DE LOS DATOS PARA FINES DE LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO IMPLICA UN ENTRENAMIENTO ESPECIAL DEL ANALISTA Y, EN OCASIONES, FORMAS YA IMPRESAS A LLENAR.

HABILIDAD

HABILIDAD ES LA CAPACIDAD NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO. SE DIVIDE EN DOS CLASES:

- HABILIDAD FÍSICA,
- HABILIDAD MENTAL.

LA HABILIDAD SE ADQUIERE POR TRES MEDIOS PRINCIPALES:

- LA ESCUELA,
- LA EXPERIENCIA,
- EL ENTRENAMIENTO.

PARA CONOCER LA HABILIDAD QUE REQUIERE UN PUESTO HEMOS DE MEDIR LA PREPARACIÓN ESCOLAR Y EL ENTRENAMIENTO ESPECIAL NECESARIO PARA PODERLO DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE, ASÍ COMO LA EXPERIENCIA DE TRABAJO QUE DEBERÁ POSEER SU OCUPANTE.

SE PUEDE ESPECIFICAR ESTE FACTOR EN TÉRMINOS DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

HABILIDAD FÍSICA: ENTRENAMIENTO, AGILIDAD, DESTREZA, RAPIDEZ.
HABILIDAD MENTAL: CRITERIO, CONOCIMIENTOS, ESCUELA, CAPACIDAD DE EXPRESIÓN.

EXPERIENCIA,
PRECISIÓN,
COMPLEJIDAD DE LAS LABORES,
COORDINACIÓN.

ESFUERZO

EL POSEER UNA HABILIDAD NO ES EN SÍ SUFICIENTE; PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO ES NECESARIO APLICARLA Y PARA ELLO SE RE-

QUIERE DE ESFUERZO. ASÍ COMO AL HABLAR DE HABILIDAD DISTINGUI-
MOS ENTRE HABILIDAD FÍSICA Y HABILIDAD MENTAL, TAMBIÉN --
AQUÍ HEMOS DE DISTINGUIR ENTRE ESFUERZO FÍSICO Y ESFUERZO --
MENTAL. UN EJEMPLO PUEDE ACLARAR ESTA DIFERENCIA.

TENEMOS LOS CASOS DE UN CONTADOR QUE ANALIZA UN BALANCE Y UN
CARGADOR QUE SOPORTA SUS ESPALDAS EL PESO DE LOS OBJETOS QUE
ACARREA. EL ESFUERZO DEL PRIMERO LE PRODUCIRÁ PREPONDERANTE-
MENTE UNA FATIGA MENTAL; POR LO DEMÁS, LOS MÚSCULOS DE SU --
CUERPO ESTÁN DESCANSADOS. EN CAMBIO EL ESFUERZO DEL SEGUNDO
LE ACARREARÁ UN AGOTAMIENTO FÍSICO.

EL ESFUERZO NO SERÁ, POR TANTO, IGUAL DE PUESTO A PUESTO, --
COMO NO SON IGUALES LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN CADA CASO.
EL FACTOR "ESFUERZO" SE PUEDE MEDIR POR MEDIO DE LOS SIGUIEN-
TES ELEMENTOS:

ESFUERZO FÍSICO: FUERZA FÍSICA REQUERIDA, TENSIÓN MUSCU---
LAR, CANSANCIO FÍSICO, POSTURA.

ESFUERZO MENTAL: ATENCIÓN VISUAL O AUDITIVA, FATIGA MEN---
TAL, TENSIÓN NERVIOSA, CONCENTRACIÓN.

VOLUMEN DE TRABAJO.

RITMO DE TRABAJO.

COMO ANALIZAR ESTE FACTOR?

NO CABE DUDA QUE ES MÁS DIFÍCIL ANALIZAR Y ESPECIFICAR LOS --
REQUISITOS DEL PUESTO, QUE LAS FUNCIONES DEL MISMO.

POR ELLO VAMOS A DETENERNOS PRECISAMENTE SOBRE EL PROCESO DE
ANÁLISIS ENCAMINANDO A LA ESPECIFICACIÓN DE ESTE FACTOR, AL -
IGUAL QUE EN EL DE LOS DOS SIGUIENTES.

EN SU PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y OBTENCIÓN DE DATOS SOBRE EL
PUESTO, AFIN DE CONOCER EL GRADO DE ESFUERZO QUE EL PUESTO --
EXIGE DE SU OCUPANTE, EL ANALISTA DEBERÁ BASARSE DURANTE LA -
OBSERVACIÓN, Y PREGUNTAR O COMENTAR EN EL CURSO DE LA ENTRE--
VISTA, EN LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

- ¿QUÉ GRADO DE CONCENTRACIÓN REQUIERE EL TRABAJO?

- ¿CON QUÉ LENTITUD, O BIEN, CON QUÉ RAPIDEZ DEBEN LLEVAR

SE A CABO LAS FUNCIONES DEL PUESTO?

- ¿QUÉ PESOS, KILOS, LIBRAS, ETC., SE EMPUJAN, JALAN, - ESTIBAN, ACOMODAN, ETC., PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO?
- ¿QUÉ DISTANCIAS TIENE QUE RECORRER EL TRABAJADOR A FIN DE DESEMPEÑAR TODAS SUS FUNCIONES?
- ¿QUÉ POSTURAS (DEMANDA FÍSICA ADICIONAL) SE TIENEN -- QUE ADOPTAR PARA LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES?
- ¿DENTRO DE QUÉ CONDICIONES SE TRABAJA?
- ¿QUÉ ATENCIÓN VISUAL O AUDITIVA EXIGE LA LABOR?

RESPONSABILIDAD

HABLAMOS DE QUE UN PUESTO ES "DE MUCHA RESPONSABILIDAD" O "DE Poca RESPONSABILIDAD" EN CUANTO EXIJA ESTE FACTOR EN MAYOR O MENOR GRADO A SU OCUPANTE.

LA RESPONSABILIDAD SE DERIVA, ADEMÁS DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES PROPIAS DEL PUESTO, DE LA RELACIÓN QUE ÉSTE GUARDA -- CON EL PROCESO PRODUCTIVO, CON EL EQUIPO QUE SE MANEJA, CON LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL NEGOCIO, CON DATOS CONFIDENCIALES, ETC. A DISTINTOS PUESTOS CORRESPONDEN DISTINTOS ASPECTOS DEL MANEJO DE ESTOS ELEMENTOS. ASÍ, PUES, MIENTRAS UN -- INSPECTOR DE CALIDAD ES FUNDAMENTALMENTE RESPONSABLE POR EL PRODUCTO, UN MECÁNICO ES RESPONSABLE POR EL EQUIPO, UN CONTADOR ES RESPONSABLE POR DATOS CONFIDENCIABLES, UN CAJERO POR LOS FONDOS, UN SUPERVISOR POR LOS TRABAJADORES, Y ASÍ SUCESIVAMENTE. LO QUE CONVIENE DEJAR CLARO ES QUE LA RESPONSABILIDAD SE DERIVA, NO DE LA PERSONA EN SÍ, SINO DEL HECHO DE SER MECÁNICO, SUPERVISOR, CAJERO, ETC, ETC., ES DECIR, DEL PUESTO.

EN SUMA, LA RESPONSABILIDAD DE UN PUESTO ESTÁ DETERMINADA -- POR LOS ERRORES QUE EN EL MISMO SE PUEDAN COMETER, ES DECIR, PROBABILIDAD DE ERRORES Y CONSECUENCIAS DE LOS MISMOS.

EXISTEN FUNDAMENTALMENTE TRES GÉNEROS DE RESPONSABILIDAD:

- RESPONSABILIDAD POR PERSONA, - RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES, - RESPONSABILIDAD POR VALORES.

ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS

A FIN DE OBTENER LA INFORMACIÓN PERTINENTE A ESTE RESPECTO, EL ANALISTA DEBERÁ FIJARSE, EN EL CURSO DE SU INVESTIGACIÓN, EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE CONTROLA ESTE PUESTO:
SUBORDINADOS DIRECTOS,
SUBORDINADOS INDIRECTOS.

- (ESTOS ÚLTIMOS SON TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE SE DIRIGEN A SU VEZ POR MEDIO DE OTROS SUBORDINADOS).

- NATURALEZA DEL TRABAJO SUPERVISADO:

TRABAJO CALIFICADO,
TRABAJO NO CALIFICADO,
LABORES ADMINISTRATIVAS, ETC.

- RIESGOS A QUE ESTÁN EXPUESTOS LOS SUBORDINADOS.

- RIESGOS A QUE ESTÁN EXPUESTAS TERCERAS PERSONAS POR MOTIVO DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL OCUPANTE DEL PUESTO ANALIZADO.

RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES

LO QUE AQUÍ INTERESA ES QUE EL ANALISTA POSEA IDEAS CLARAS SOBRE LOS DIVERSOS TIPOS DE FUNCIONES QUE SE PUEDEN DAR Y LA JERARQUIZACIÓN DE LAS MISMAS. A MANERA DE EJEMPLO PODEMOS SEÑALAR LA SIGUIENTE ENUMERACIÓN DE DISTINTOS TIPOS: DECIDIR, DIRIGIR, JUZGAR, ANALIZAR, SUPERVISAR, REPRESENTAR, - CUSTODIAR, INFORMAR, EJECUTAR.

RESPONSABILIDAD POR VALORES

EL ANÁLISIS DE ESTE SUB-FACTOR NOS LLEVA A BUSCAR LA POSIBLE RESPONSABILIDAD QUE ENTRAÑA EL PUESTO: POR MATERIALES, POR PRODUCTO, POR MAQUINARIA, POR EQUIPO, POR HERRAMIENTAS, - POR INSTALACIONES, POR PROCESOS, POR DINERO, POR DATOS CONFIDENCIALES.

CONDICIONES DE TRABAJO

LAS CONDICIONES DE TRABAJO SE DERIVAN DE LAS FUNCIONES - DEL PUESTO, DE SU LOCALIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA Y DEL -- EQUIPO Y MATERIALES QUE SE MANEJAN. POR LO MISMO, UNA LABOR SERÁ PELIGROSA POR SU LOCALIZACIÓN, COMO EL TRABAJO EN LAS - MINAS; POR SUS FUNCIONES, COMO LA SOLDADURA ELÉCTRICA; POR - LOS MATERILASE QUE SE MANEJA, COMO LA FABRICACIÓN DE EXPLOSI VOS.

OTRO TRABAJO SERÁ DESAGRADABLE POR LA REPETICIÓN CONTINUA DE TAREAS MONÓTONAS, POR EL AISLAMIENTO EN QUE SE REALIZAN, POR LA TEMPERATURA, VENTILACIÓN, SUCIEDAD, OBSCURIDAD, ETC.

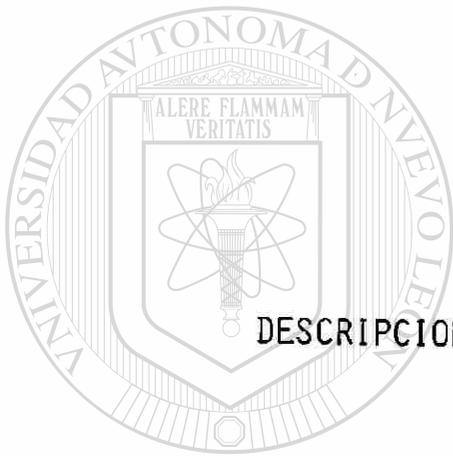
PRESENTA DOS ASPECTOS PRINCIPALES ESTE FACTOR: A) COMODIDAD EN EL TRABAJO, Y B) RIESGOS; LOS RIESGOS SE REFIEREN A ACCIDENTES DE TRABAJO Y A ENFERMEDADES PROFESIONALES.

ALGUNAS GUÍAS PARA ANALIZAR Y ESPECIFICAR ESTE FACTOR SON -- LAS SIGUIENTES:

MEDIO AMBIENTE: OLORES DESAGRADABLES, TEMPERATURA, HUME- DAD, VENTILACIÓN, ILUMINACIÓN, RUIDOS, - LIMPIEZA.

RIESGOS: ENFERMEDADES PROFESIONALES (PROBABILIDAD, GRAVE DAD), ACCIDENTES (PROBABILIDAD, GRAVEDAD), AIS- LAMIENTO, MONOTONÍA, TRABAJO NOCTURNO O DOMINI- CAL.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO V
DESCRIPCION DE PUESTOS ALTOS E INTERMEDIOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

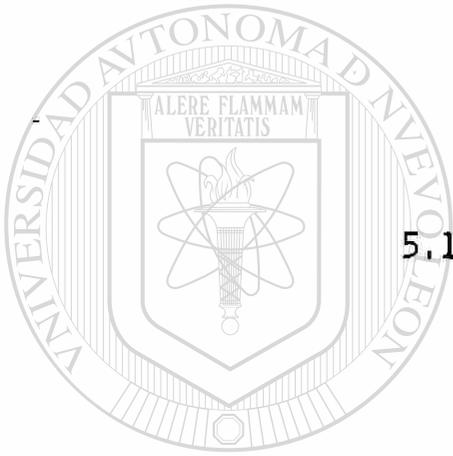
EN ESTE ESTUDIO DE COMO DESARROLLAR UN MANUAL CON DESCRIPCIONES DE PUESTOS PARA TODOS LOS MANDOS, SE TOMÓ EN CUENTA EL NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA - YA QUE COMO SE EXPLICÓ ANTERIORMENTE, EXISTÍA MUCHA DUPLICIDAD DE MANDO Ó DE FUNCIONES Y POR TAL RAZÓN MUCHOS TRABAJADORES NO SABEN CUALES SON SUS FUNCIONES NORMALES Y ESPECÍFICAS EN CUANTO A LA LABOR QUE DESARROLLAN.

POR TAL RAZÓN, LA EMPRESA NECESITABA DE UNA REORGANIZACIÓN, POR CONSIGUIENTE SE NECESITABA UN NUEVO ANÁLISIS DE PUESTOS.

SE UTILIZÓ EL PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRITO EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, EL CUÁL SE BASA EN LA ENTREVISTA, EN LA OBSERVACIÓN Y EN EL CUESTIONARIO.

CABE MENCIONAR TAMBIÉN QUE NOS BASAMOS EN FUENTES INFORMATIVAS DE AÑOS ANTERIORES QUE NOS PROPORCIONÓ LA EMPRESA.

A CONTINUACIÓN, ADJUNTO LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS ALTOS E INTERMEDIOS EN EL PRESENTE CAPÍTULO Y EN EL PRÓXIMO CAPÍTULO LAS DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS BAJOS.



5.1. DIRECCION DE PLANTA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : DIRECTOR DE PLANTA. CLAVE :
 DEPARTAMENTO : DIRECCIÓN PLAZAS: UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA : SEPT.'87
 REPORTA A : DIRECTOR GENERAL
 SUPERVISA A : GERENCIA DE PRODUCCIÓN
 INGENIERÍA INDUSTRIAL
 CONTROL DE CALIDAD
 JEFATURA DE MANTENIMIENTO
 JEFATURA DE EMPAQUE
 GERENCIA DE SERVICIOS

FUNCION BASICA : RESPONSABLE DE PLANEAR, DIRIGIR Y SUPERVI--
 SAR LA MANUFACTURA Y EMPAQUE DE PRODUCTOS EN LA OPORTUNI--
 DAD Y VOLUMEN NECESARIOS, PARA SATISFACER LA DEMANDA DE --
 VENTAS, DENTRO DE LAS NORMAS DE CALIDAD Y COSTOS ESTABLECI--
 DOS.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

A) ADMINISTRACIÓN DEL ÁREA.

- 1.- REVISAR, APROBAR Y VIGILAR EL DESARROLLO DE LOS PRO--
 GRAMAS DE TRABAJO ESPECÍFICOS DE SUS DEPENDENCIAS --
 SUBALTERNAS.
- 2.- PREPARAR, PROPONER Y ADMINISTRAR LOS PRESUPUESTOS DE
 GASTOS DE OPERACIÓN PARA EL ÁREA.
- 3.- DIRIGIR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDI--
 MIENTOS AUTORIZADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSO--
 NAL CORRESPONDIENTE A SU ÁREA. RECOMENDAR AQUELLOS
 CAMBIOS QUE SEAN CONVENIENTES.
- 4.- DESARROLLAR Y DIRIGIR LA ORGANIZACIÓN DE SU ÁREA Y --
 ESTABLECER LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SUS
 PUESTOS SUBALTERNOS.
- 5.- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL
 DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO DIRIGIR LA --
 INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS MISMOS. CUIDAR

QUE NO HAYA PERSONAL SOBRANTE EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE FABRICACIÓN, ÉSTO, DE ACUERDO -- CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO,

- 6.- RECOMENDAR Ó APROBAR EN SU CASO :
- CAMBIOS DE SUELDOS DEL PERSONAL DE CONFIANZA.
 - DESPIDO Ó TRANSFERENCIA DE TRABAJADORES NO SATISFAC TORIOS.
 - ASCENSOS DE TRABAJADORES VALIOSOS.

LO ANTERIOR DE ACUERDO CON LOS JEFES DE CADA DEPARTAMENTO A SU CARGO Y CONFORME A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA,

- 7.- PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE "INFORMES GERENCIALES" PERIÓDICOS Y EXPORÁDICOS, DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

- 8.- COLABORAR CON LA DIRECCIÓN GENERAL EN LAS NEGOCIACIONES SOBRE CONTRATO COLECTIVO, AGRAVIO Y OTRAS CON LOS REPRESENTANTES DEL SINDICATO. RECOMENDAR AQUELLOS -- CAMBIOS QUE JUZGUE CONVENIENTES EN LOS CONTRATOS DE TRABAJO.

- 9.- UTILIZAR TODOS LOS MEDIOS DISPONIBLES PARA PROMOVER UN ESPÍRITU DE UNIDAD Y DE TRABAJO EN EQUIPO, DENTRO Y ENTRE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO, Y DE COLABORACIÓN CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA,

- 10.- COLABORAR CON LA DIRECCIÓN GENERAL Y MANDOS INTERMEDIOS, EN LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS Y SISTEMAS PARA OBTENER EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LA EMPRESA.

- 11.- SUPERVISAR EL ANÁLISIS DE TODOS LOS INFORMES DE PRODUCTOS DEVUELTOS Y DE QUEJAS. TOMAR LA ACCIÓN NECESARIA PARA CONTROLAR Ó ELIMINAR LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS.

- 12.- AUTORIZAR LAS SOLICITUDES DE COMPRA DE PARTES, REACCIONES, HERRAMIENTAS, MATERIALES DE PROCESO, EMPAQUE, ETC., PARA USO ESPORÁDICO, ESPECIAL Ó DE REPOSICIÓN DE EXISTENCIA EN ALMACENES, CONFORME A LAS POLÍTICAS Y SISTEMAS, CUIDANDO QUE SE LE DE EL USO ADECUADO A LOS MISMOS.

- 13.- COLABORAR CON LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACIÓN DE FORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y DE REGISTROS CONTABLES; EN LO QUE RESPECTA A LA INFORMACIÓN REQUERIDA DEL ÁREA DE FABRICACIÓN.
- 14.- COLABORAR EN LA ESTIMULACIÓN Ó DETERMINACIÓN DEL COSTO DE FABRICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, ASÍ COMO CAMBIOS - EN LOS PRODUCTOS ACTUALES.
- 15.- DIRIGIR LA PREPARACIÓN Y USO DE ANÁLISIS DE COSTOS Y - GASTOS DE FABRICACIÓN, EFICIENCIAS DE OPERACIÓN Y DESPERDICIO DE MATERIALES, QUE SEAN NECESARIOS PARA CONTROLAR COSTOS.
- 16.- VIGILAR EL MANTENIMIENTO ADECUADO DE LOS DIFERENTES -- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES, COSTOS Y GASTOS DE SU ÁREA.
- 17.- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE SU ÁREA, MEDIANTE JUNTAS DEPARTAMENTALES, BUSCAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS PLANEADOS Y FIJAR OBJETIVOS A - REALIZAR.

B) PRODUCCION :

- 1.- DIRIGIR Y VIGILAR LA FABRICACIÓN Y ACABADO DE LOS PRODUCTOS MANUFACTURADOS, CONFORME A LOS PROGRAMAS APROBADOS Y DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE VENTA Y A LOS NIVELES DE INVENTARIOS.
- 2.- VIGILAR POR EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE CALIDAD Y COSTOS DE PRODUCCIÓN.
- 3.- DIRIGIR Y COORDINAR EL FLUJO DE PRODUCCIÓN ENTRE LOS - DEPARTAMENTOS Y PROCESOS BAJO SU DIRECCIÓN.

C) PLANEACION Y CONTROL :

- 1.- DIRECCIÓN Y VIGILANCIA DEL DISEÑO, INSTALACIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN.
- 2.- REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN - POR DEPARTAMENTO Ó SECCIÓN.

- 3.- DIRECCIÓN Y VIGILANCIA DEL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ELABORACIONES DE TRABAJO PARA PRODUCCIÓN.
- 4.- VIGILAR POR EL CUMPLIMIENTO EN CUANTO A FECHAS DE COMPROMISOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO,
- 5.- PROPORCIONAR A CONTABILIDAD LA INFORMACIÓN DIARIA, SEMANAL Ó ESPORÁDICA SOBRE EL CONSUMO DE MATERIA PRIMA, MATERIALES DE EMPAQUE, PRODUCCIÓN POR DEPARTAMENTO Y PRODUCCIÓN EN PROCESO. TODO ESTO, CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.
- 6.- COLABORAR CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN LA TOMA DE INVENTARIOS DE PRODUCCIÓN EN PROCESO.

D) INGENIERIA INDUSTRIAL :

- 1.- DIRIGIR Y VIGILAR LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A ASEGURAR ESTANDARES DE PRODUCCIÓN CONSISTENTES, MÉTODOS DE TRABAJO ADECUADOS Y PRODUCTIVIDAD CRECIENTE.
- 2.- DIRIGIR Y SUPERVISAR LA EVALUACIÓN CONSTANTE DE LOS MÉTODOS Y PROCESOS DE FABRICACIÓN. LA ELABORACIÓN DE CAMBIOS IMPORTANTES, ENCAMINADOS A MEJORAR LOS MÉTODOS DE TRABAJO, LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LA REDUCCIÓN DE COSTOS.

- 3.- SUPERVISAR LA PREPARACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS.
- 4.- SUPERVISAR LOS ESTUDIOS Y GRÁFICAS DE ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN, PRONÓSTICO DE CARGAS DE TRABAJO EN MÁQUINAS Y PRONÓSTICOS DE MANO DE OBRA REQUERIDA.
- 5.- REALIZAR ESTUDIOS PARA RECOMENDAR LOTES DE PRODUCCIÓN, ASÍ COMO POLÍTICAS DE PROGRAMACIÓN, ENCAMINADOS A LOGRAR LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.
- 6.- VIGILAR POR EL CONTROL Y ACTUALIZACIÓN DE PLANOS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO E INSTALACIONES DE LA EMPRESA.

E) CONTROL DE MANO DE OBRA :

- 1.- SUPERVISAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PLANES AUTORIZA--

DOS DE SALARIOS E INCENTIVOS, ASÍ EMITIR SUGERENCIAS PARA MANTENERLOS Y MEJORARLOS.

- 2.- SUPERVISAR Y ANALIZAR LAS EFICIENCIAS ALCANZADAS EN CADA PERÍODO A NIVEL INDIVIDUAL, DE GRUPO, DEPARTAMENTAL Y DE PLANTA.
- 3.- SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE LA PRE-NÓMINA SEMANAL DEL PERSONAL INCLUIDO EN LOS PLANES DE INCENTIVOS, CONFORME A LOS SISTEMAS Y POLÍTICAS ESTABLECIDAS, - ASÍ COMO LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE LA MANO DE OBRA.
- 4.- SUPERVISAR Y AUTORIZAR LA NECESIDAD DE TIEMPO EXTRA EN SU ÁREA CUANDO SEA NECESARIO, ASÍ COMO LA DISMINUCIÓN Ó AUMENTO DE PERSONAL OBRERO, CONFORME A LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN; ESTO, DE ACUERDO CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE SU ÁREA.

F) CONTROL DE CALIDAD :

- 1.- COLABORAR CON CONTROL DE CALIDAD PARA ESTABLECER LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD PARA LAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE.
- 2.- CONTRIBUIR CONJUNTAMENTE CON VENTAS Y CONTROL DE CALIDAD PARA FIJAR LAS NORMAS DE FABRICACIÓN, PARA EL PRODUCTO EN PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO, DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y DE LAS NORMAS OFICIALES QUE DICTEN LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.
- 3.- ESTAR AL PENDIENTE DE LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO, EN CUANTO A LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO, MODIFICACIONES EN LAS DISPOSICIONES OFICIALES Ó CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.
- 4.- SUGERIR SOLUCIONES EN LA DETECCIÓN DE PROBLEMAS EN LA MATERIA PRIMA, MATERIALES DE EMPAQUE, PRODUCTO EN PROCESO Y TERMINADO.

G) MANTENIMIENTO :

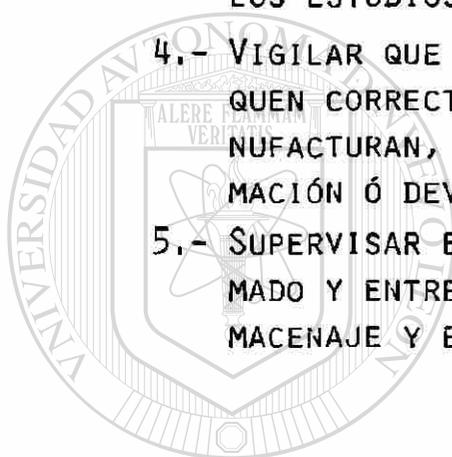
- 1.- SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA MAQUINARIA, -- EQUIPO, INSTALACIONES Y EDIFICIOS, CON EL FIN DE MANTENERLOS EN CONDICIONES ÓPTIMAS DE USO, REDUCIENDO -- LOS PAROS EN FALLAS.
- 2.- SUPERVISAR POR LA ADECUADA LIMPIEZA EN LAS ÁREAS DE -- TRABAJO, COMO LAS DEMÁS INSTALACIONES DE LA PLANTA.
- 3.- COORDINAR LAS ÁREAS PRODUCTIVAS Y DE MANTENIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO EFICAZMENTE A UN MÍNIMO COSTO.
- 4.- AUTORIZAR LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO Ó REPARACIÓN QUE SE REALIZARÁN FUERA DE LA PLANTA, ESTO EN COORDINACIÓN CON JEFATURA DE MANTENIMIENTO.

H) ALMACENES :

- 1.- SUPERVISAR LOS ESTUDIOS PARA DETERMINAR NIVELES DE INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE -- Y REFACCIONES, EN EL ALMACÉN CORRESPONDIENTE.
- 2.- SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN, ALMACENAR Y SURTIDO DE LOS ALMACENES, INCLUYENDO LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR EL ÁREA ADMINISTRATIVA.
- 3.- VIGILAR QUE SE MANTENGAN ACTUALIZADOS LOS REGISTROS -- DE CONTROL DE EXISTENCIA, ASÍ COMO LA VERIFICACIÓN -- PERIÓDICA DEL INVENTARIO FÍSICO.
- 4.- VIGILAR QUE SE PROPORCIONE A FABRICACIÓN UN EFICIENTE Y OPORTUNO SERVICIO DE SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y REFACCIONES.
- 5.- VIGILAR POR EL ADECUADO MANEJO FÍSICO DE LOS MATERIALES PARA EVITAR DETERIOROS; ASÍ COMO UNA CORRECTA ROTACIÓN Y USO DE LOS MISMOS.
- 6.- COLABORAR CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN LA TOMA DE INVENTARIOS.

I) EMPAQUE :

- 1.- VIGILAR POR EL CORRECTO USO DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE, EVITANDO DESPERDICIOS EN LOS MISMOS, CONFORME A LA PROGRAMACIÓN APROBADA Y A LAS NECESIDADES DE VENTAS.
- 2.- DIRIGIR Y COORDINAR EL FLUJO DE EMPAQUE EN SUS DIVERSAS PRESENTACIONES, DE COMÚN ACUERDO CON VENTAS, EMPAQUE Y PRODUCCIÓN.
- 3.- SUPERVISAR LA CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE LA MANO DE OBRA DE ACUERDO A LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO, APOYADOS EN LOS ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
- 4.- VIGILAR QUE SE EMPAQUEN ADECUADAMENTE Y SE IDENTIFIQUEN CORRECTAMENTE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE SE MANUFACTURAN, CON EL FIN DE EVITAR LA CONSECUENTE RECLAMACIÓN Ó DEVOLUCIÓN DEL CLIENTE.
- 5.- SUPERVISAR EL SISTEMA Y PROCEDIMIENTO PARA EL ENTARIADO Y ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO, AL ÁREA DE ALMACENAJE Y EMBARQUES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



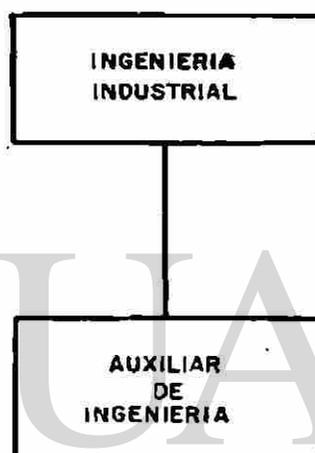
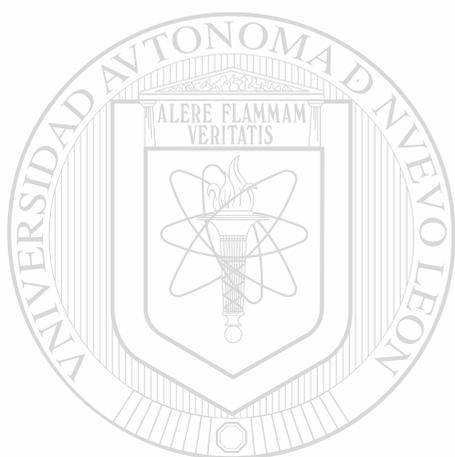
5.2. DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PUESTOS:

- 1).- INGENIERO INDUSTRIAL.
- 2).- AUXILIAR DE INGENIERIA.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : INGENIERO INDUSTRIAL CLAVE :
 DEPARTAMENTO : INGENIERÍA INDUSTRIAL PLAZAS: UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT. '87
 REPORTA A : DIRECTOR DE PLANTA
 SUPERVISA A : AUXILIAR DE INGENIERÍA

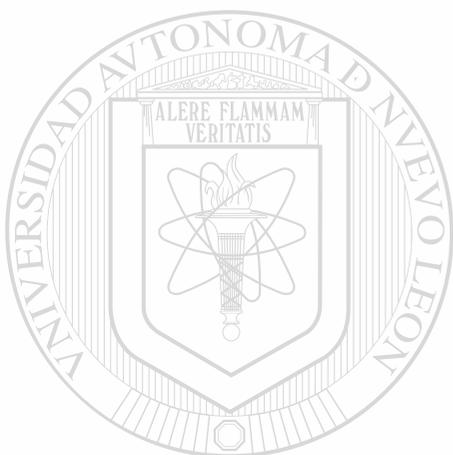
FUNCION BASICA : PLANEAR, DIRIGIR Y EJECUTAR, CONFORME A LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS APROBADOS, LOS ESTUDIOS DE SIMPLIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LAS DIFERENTES OPERACIONES PRODUCTIVAS DE LA COMPAÑÍA, GENERAR INFORMES DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA E IMPULSAR LA REDUCCIÓN EN LOS COSTOS DE FABRICACIÓN.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- FORMULAR E IMPLEMENTAR MÉTODOS DE OPERACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO Y MAQUINARIA, MANEJO DE MATERIALES Y MATERIAS PRIMAS Y DISEÑAR SISTEMAS DE CONTROL DE MANO DE OBRA.
- 2).- DETERMINAR, EVALUAR Y JERARQUIZAR LAS DIFERENTES ÁREAS Y FASES DE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA, EN QUE SE REQUIERA Ó CONVenga LA REALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE ESTUDIOS DE TIEMPO Y/O SIMPLIFICACIÓN DE MÉTODOS.
- 3).- DETERMINACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES A LOS QUE DEBERÁN SUJETARSE EL ANÁLISIS, LA MEDICIÓN Y LA SIMPLIFICACIÓN DE TRABAJO EN LA EMPRESA.
- 4).- PREPARACIÓN Y PROPOSICIÓN DE PROGRAMAS GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS Y SIMPLIFICACIÓN DE TRABAJO.
- 5).- COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN, CONFORME A LOS PROGRAMAS APROBADOS, DEL ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL TRABAJO, TANTO DEL PERSONAL COMO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO, EN LAS DIFERENTES OPERACIONES DE LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS.

- 6).- PROPOSICIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS MÉTODOS ENCONTRADOS, PARA SU APLICACIÓN Y QUE PERMITAN OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA PLANTA.
- 7).- OBTENCIÓN DE LOS ESTANDARES DE PRODUCCIÓN, PARA CADA UNA DE LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS DE LA PLANTA.
- 8).- COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA INSTALACIÓN DE LOS NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO APROBADOS.
- 9).- COLABORACIÓN TÉCNICA EN EL ESTUDIO Y DETERMINACIÓN DE SUELDOS E INCENTIVOS PARA LOS DIFERENTES TRABAJOS.
- 10).- DISEÑAR FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.
- 11).- VERIFICAR QUE LA INFORMACIÓN FUENTE QUE SE ORIGINA - EN LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS, SEA CORRECTA.
- 12).- REVISAR EL CÁLCULO DE EFICIENCIA DE LOS REPORTES DIARIOS DE PRODUCCIÓN TANTO INDIVIDUAL COMO DE GRUPO.
- 13).- SUPERVISAR LA CONCENTRACIÓN SEMANAL DE EFICIENCIAS - Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE LA MANO DE OBRA.
- 14).- SUPERVISAR Y AUTORIZAR LA PRE-NÓMINA SEMANAL, DONDE SE INFORMA DE LOS INCENTIVOS GANADOS POR LA MANO DE OBRA DIRECTA.
- 15).- REALIZAR INFORMES Y REPORTES DEL DESARROLLO DEL PERSONAL PRODUCTIVO Y DE LA PLANTA EN GENERAL.
- 16).- REALIZAR GRÁFICAS COMPARATIVAS DEL APROVECHAMIENTO DE LA MANO DE OBRA Y DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS HORAS HOMBRE.
- 17).- AUXILIAR EN LOS ESTUDIOS ESPECIALES DE INGENIERÍA DE APLICACIÓN GENERAL, CONSISTENTES EN :
 - A) SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS.
 - B) SISTEMAS DE CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN.
 - C) SISTEMAS DE MUESTREO Y CONTROL DE CALIDAD.
 - D) SISTEMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO AL EQUIPO.
 - E) OTROS ESTUDIOS TENDIENTES A SIMPLIFICAR Y EFICIENTAR LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.
- 18).- SUPERVISIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS APROBADOS.

- 19).- CONSTANTE COMUNICACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LAS - ÁREAS PRODUCTIVAS, PARA MEJORAR, ACTUALIZAR Ó CAMBIAR MÉTODOS DE TRABAJO EXISTENTES, ASÍ COMO ACTUALIZACIÓN DE LOS ESTANDARES DE PRODUCCIÓN.
- 20).- ESTABLECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN BÁSICA APROBADA PARA SU ÁREA Y VIGILANCIA DE SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO ESTUDIO Y PROPOSICIÓN DE MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA.
- 21).- REALIZAR ADEMÁS, TODAS AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE LE ASIGNE.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

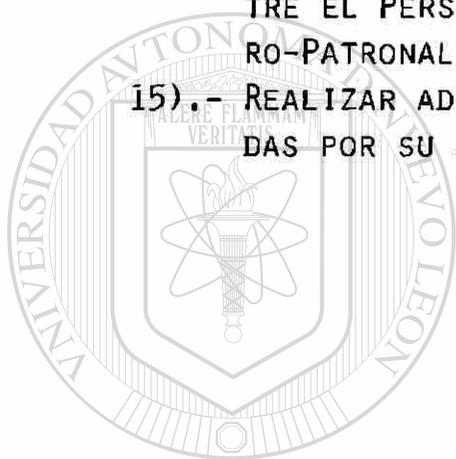
PUESTO : AUXILIAR DE INGENIERÍA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : INGENIERÍA INDUSTRIAL PLAZAS: UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT. '87
 REPORTA A : JEFE DE ING. INDUSTRIAL
 SUPERVISA A : NINGUNO

FUNCIÓN BASICA : Es responsable de calcular los reportes -
 diarios de producción de los departamentos productivos, --
 tanto "individual" como de "grupo", así como también, la
 elaboración de la prenomina semanal.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- SOLICITAR A CADA DEPARTAMENTO PRODUCTIVO LOS REPORTES
DIARIOS DE PRODUCCIÓN, INDIVIDUALES Y DE GRUPO.
- 2).- CALCULARLOS DE ACUERDO A LOS SISTEMAS AUTORIZADOS.
- 3).- SOLICITAR CUALQUIER ACLARACIÓN CON Y/O MEDIANTE LOS
SUPERVISORES DE CADA DEPARTAMENTO.
- 4).- CONCENTRAR EL CÁLCULO DIARIO DE EFICIENCIAS EN EL CON-
TROL SEMANAL, POR DEPARTAMENTO.
- 5).- CALCULAR Y EXHIBIR EFICIENCIAS A MITAD DE SEMANA, PA-
RA QUE LA GENTE SE ENTERE COMO VA.
- 6).- EXPLICAR CUALQUIER ACLARACIÓN SOLICITADA POR EL PER-
SONAL OBRERO, ESTO DE ACUERDO A LOS SISTEMAS Y POLÍTI-
CAS DE LA EMPRESA.
- 7).- AL FINAL DE LA SEMANA, CALCULARLES LA EFICIENCIA INDI-
VIDUAL, ASÍ COMO LAS EFICIENCIAS DEPARTAMENTALES PARA
CADA TURNO Y LA GLOBAL PARA EL DEPARTAMENTO, COMO A -
LA PLANTA.
- 8).- EN BASE A LAS EFICIENCIAS SEMANALES Y DE ACUERDO A --
LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS AUTORIZADOS, CALCULAR LA -
PRENÓMINA.
- 9).- SOLICITAR DE SU JEFE INMEDIATO LA REVISIÓN Y AUTORIZA-
CIÓN DE LA PRENÓMINA.

- 10).- YA AUTORIZADA LA PRENÓMINA, SACAR COPIAS FOTOSTÁTICAS LLEVAR UNA A CONTABILIDAD Y LA OTRA EXHIBIRLA AL PERSONAL DE CADA DEPARTAMENTO.
- 11).- VIGILAR POR LA EXISTENCIA DE FORMAS, PARA EL CONTROL Y CALCULO DE EFICIENCIAS.
- 12).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS.
- 13).- COMUNICAR CUALQUIER ANORMALIDAD EN CUANTO A LAS EFICIENCIAS COMO A LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS.
- 14).- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN ENTRE EL PERSONAL, ASÍ COMO LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
- 15).- REALIZAR ADEMÁS AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES SOLICITADAS POR SU JEFE INMEDIATO.

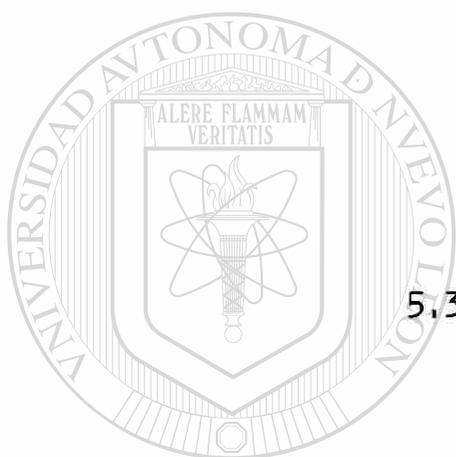


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



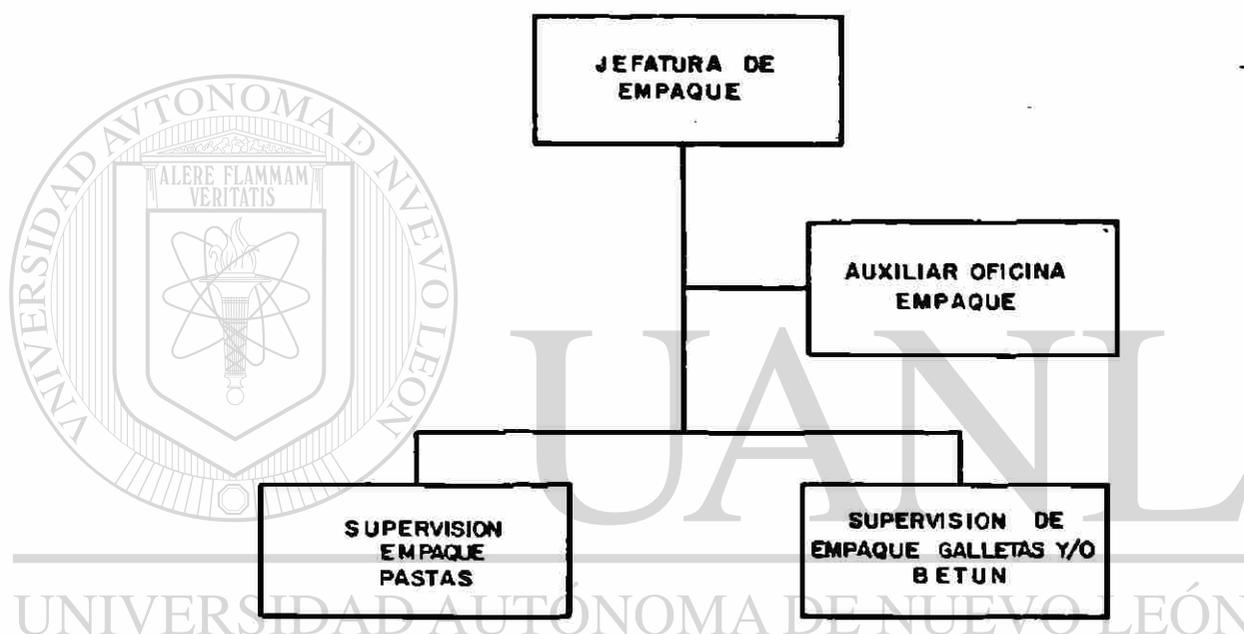
5.3. DEPARTAMENTO DE EMPAQUE

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO: EMPAQUE**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS****PUESTOS:**

- 1).- JEFE DE EMPAQUE.
- 2).- AUXILIAR OFICINA EMPAQUE.
- 3).- SUPERVISOR DE EMPAQUE (PASTAS).
- 4).- SUPERVISOR DE EMPAQUE (GALLETAS Y/O BETUN.).

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DE PUESTO

PUESTO : JEFE DE EMPAQUE CLAVE :
 DEPARTAMENTO : JEFATURA DE EMPAQUE FECHA : SEPT. '87
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS: UNA
 REPORTA A : DIRECTOR DE PLANTA
 SUPERVISA A : SUPERVISORES DE EMPAQUE
 AUXILIAR DE OFICINA DE EMPAQUE

FUNCION BASICA: Es responsable de la operación eficiente y segura de los departamentos de empaque (galleta, surtido rico, betún y pastas), vigilando que las operaciones se realicen de acuerdo a los programas de producción autorizados, con la calidad, presentación y peso especificado. Así como también, la supervisión de la distribución de trabajo entre el personal de mano de obra.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1.- DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO, VIGILANDO QUE SE CUMPLAN LAS ESPECIFICACIONES EN CALIDAD, PRESENTACIÓN Y PESO.
- 2.- DIRIGIR Y PLANEAR LA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN, ESTO DE ACURDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.
- 3.- DIRIGIR Y SUPERVISAR QUE LA PRODUCCIÓN SIGA EL FLUJO CORRECTO DEL PROCESO Y QUE SE APROVECHEN AL MÁXIMO EL PRODUCTO TERMINADO, LOS MATERIALES DE EMPAQUE, EQUIPO, MAQUINARIA Y MANO DE OBRA.
- 4.- SUPERVISAR Y EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO ESTABLECIDOS, PARA CONTROLAR Y REPORTAR LOS AVANCES DE LA PRODUCCIÓN EN SUS DEPARTAMENTOS, ELABORANDO LOS INFORMES QUE SEAN NECESARIOS.
- 5.- COORDINARSE CON DIRECCIÓN DE PLANTA Y JEFATURA DE SERVICIOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS STOCKS DE LOS DIVERSOS MATERIALES DE EMPAQUE.
- 6.- VIGILAR QUE SE PROPORCIONE UN MANTENIMIENTO ADECUA-

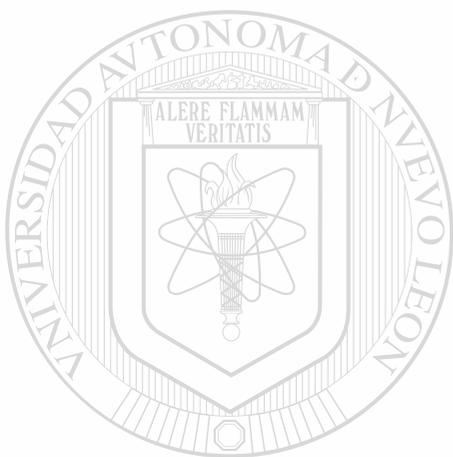
DO AL EQUIPO Y MAQUINARIA DE SUS DEPARTAMENTOS.

- 7.- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON GERENCIA DE PRO -
CCIÓN, PARA UNA ADECUADA COORDINACIÓN EN EL FLUJO DE
LA PRODUCCIÓN Y EN LOS CAMBIOS DE PRODUCTO.
- 8.- DETERMINAR Y CONTROLAR LAS NECESIDADES DE TIEMPO EX-
TRA REQUERIDO EN SU ÁREA.
- 9.- SUPERVISAR EL USO DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE UTILI-
ZADOS EN SUS DEPARTAMENTOS, CON EL FIN DE EVITAR DES-
PERDICIOS DE LOS MISMOS.
- 10.- COLABORAR CON DIRECCIÓN DE PLANTA Y MANDOS INTERME -
DIOS, EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE MODIFICACIÓN
O MODERNIZACIÓN DEL EQUIPO DE INSTALACIONES DE LOS
DEPARTAMENTOS A SU CARGO, CON EL FIN DE MEJORAR LA -
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, PRESENTACIÓN Y PESO, INCRE-
MENTAR LA PRODUCCIÓN Y REDUCCIÓN DE COSTOS.
- 11.- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EN
EL ÁREA A SU CARGO.
- 12.- SUPERVISAR QUE SE LES PROPORCIONE AL PERSONAL OPERA-
TIVO DE SUS DEPARTAMENTOS LOS MATERIALES DE EMPAQUE,
EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL BUEN DESEM-
PEÑO DE SUS LABORES.

- 13.- VIGILAR QUE SE EFECTÚE ADECUADAMENTE LA LIMPIEZA GE-
NERAL EN EL ÁREA A SU CARGO.
- 14.- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL
DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS BAJO SU DIRECCIÓN.
- 15.- SUPERVISAR POR LA CORRECTA CAPACITACIÓN PARA EL PER-
SONAL DE NUEVO INGRESO Y AL QUE SE PROMUEVA.
- 16.- AUTORIZAR Y CONTROLAR LOS PERMISOS Y AUSENTISMOS DEL
PERSONAL A SU CARGO, VIGILANDO LA APLICACIÓN DEL RE-
GLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO Y LAS POLÍTICAS ESTABLE-
CIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- 17.- DESARROLLAR Y DIRIGIR LA ORGANIZACIÓN DE SU ÁREA Y
ESTABLECER LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS
DEPARTAMENTOS Y PUESTOS BAJO SUS ÓRDENES.
- 18.- RECOMENDAR Y APROBAR EN SU CASO, CAMBIOS DE SUELDOS,
ASCENSOS, TRANSFERENCIAS O DESPIDOS DE PERSONAL A SU

CARGO.

- 19.- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN - ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO, ASÍ COMO LAS BUENAS - RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
- 20.- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS OTRAS FUNCIONES QUE LE SOLICITE SU JEFE INMEDIATO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : SUPERVISOR DE EMPAQUE (PASTAS) CLAVE :
 DEPARTAMENTO : JEFATURA DE EMPAQUE FECHA : SEPT. 87'.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS: DOS
 REPORTA A : JEFE DE EMPAQUE
 SUPERVISA A : PERSONAL DE EMPAQUE DE PASTAS.

FUNCION BASICA: Es responsable de la operación eficiente y segura del empaquetado de las pastas, vigilando que las --- operaciones se realicen de acuerdo a los programas de pro-- ducción, con la calidad especificada y al costo mínimo. Así como de la correcta distribución de trabajo y control de la mano de obra.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL - EMPAQUE DE PASTAS, VIGILANDO QUE SE CUMPLAN LAS ESPE-- CIFICACIONES DE CALIDAD Y TIEMPOS DE PROCESO.
- 2).- DISTRIBUIR DIARIAMENTE EL TRABAJO AL PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN.
- 3).- CONTROLAR EL PRODUCTO TERMINADO RECIBIDO, VIGILANDO -- QUE SE EMPAQUE ADECUADAMENTE, CON EL FIN DE MINIMIZAR LOS DESPERDICIOS DEL MISMO, TIEMPO Y ESFUERZO.
- 4).- DIRIGIR Y SUPERVISAR QUE LA PRODUCCIÓN SIGA EL FLUJO - CORRECTO DEL PROCESO Y QUE SE APROVECHEN AL MÁXIMO LAS INSTALACIONES, EQUIPO Y MANO DE OBRA A SU CARGO.
- 5).- SUPERVISAR Y EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL AD MINISTRATIVO ESTABLECIDOS PARA CONTROLAR Y REPORTAR -- LOS AVANCES DE LA PRODUCCIÓN, ELABORANDO LOS REPORTES QUE SEAN NECESARIOS.
- 6).- VIGILAR QUE SE PROPORCIONE UN MANTENIMIENTO ADECUADO - AL EQUIPO Y MAQUINARIA A SU CARGO.
- 7).- DETERMINAR Y CONTROLAR LAS NECESIDADES DE TIEMPO EXTRA REQUERIDO EN SU ÁREA Y OBTENER LA AUTORIZACIÓN DE SU - JEFE INMEDIATO. ELABORAR LOS REPORTES CORRESPONDIENTES

- AL TIEMPO EXTRA, LABORADO POR EL PERSONAL A SU CARGO.
- 8).- SUPERVISAR EL USO DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE, CON EL FIN DE EVITAR DESPERDICIOS EN LOS MISMOS.
 - 9).- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO Y/O DIRECTOR DE PLANTA, EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE MODIFICACIÓN, AMPLIACIÓN O MODERNIZACIÓN DEL EQUIPO O INSTALACIONES A SU CARGO, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN O REDUCIR LOS COSTOS.
 - 10).- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EN EL ÁREA A SU CARGO.
 - 11).- PROPORCIONAR AL PERSONAL A SU CARGO LOS MATERIALES, EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.
 - 12).- VIGILAR QUE SE EFECTÚE ADECUADAMENTE LA LIMPIEZA GENERAL EN EL ÁREA A SU CARGO.
 - 13).- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DEL ÁREA A SU CARGO
 - 14).- CAPACITAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y AL QUE SE PROMUEVA.

 - 15).- AUTORIZAR LOS PERMISOS DEL PERSONAL A SU CARGO, CON FORME A LAS POLÍTICAS AUTORIZADAS POR LA EMPRESA.
 - 16).- RECOMENDAR Y APROBAR EN SU CASO, TRANSFERENCIAS, DESPIDOS O ASCENSOS DEL PERSONAL A SU CARGO.
 - 17).- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO, ASÍ COMO LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
 - 18).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO COMO CON EL DEPARTAMENTO DE FABRICACIÓN E INGENIERÍA INDUSTRIAL.
 - 19).- REALIZAR ADEMÁS AQUELLAS FUNCIONES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : SUPERVISOR DE EMPAQUE
 (GALLETAS Y/O BETÚN) CLAVE:
 DEPARTAMENTO : JEFATURA DE EMPAQUE PLAZAS:SEIS
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA:SEPT'87
 REPORTA A : JEFE DE EMPAQUE
 SUPERVISA A : PERSONAL DE EMPAQUE LÍNEA No. 1
 Y LÍNEA No. 2, ASÍ COMO TAMBIEN
 DEL PERSONAL QUE OPERA EN EMPA-
 QUES VARIOS DE BETÚN, SURTIDO -
 RICO Y ARMADO DE CAJAS EN TEPAN
 CO.

FUNCIÓN BASICA : Es responsable de la operación eficiente y segura de las líneas, vigilando que las operaciones se realicen de acuerdo a los programas de producción, con la calidad especificada y al costo mínimo. Así como de la correcta distribución de trabajo y control de la mano de obra.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA LÍNEA No. 1 Y No. 2, VIGILANDO QUE SE CUMPLAN -- LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y CONTROL Y TIEMPOS DE PROCESO.
- 2).- DISTRIBUIR DIARIAMENTE EL TRABAJO, ADMINISTRANDO AL PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN.
- 3).- CONTROLAR EL PRODUCTO TERMINADO RECIBIDO, VIGILANDO QUE SE EMPAQUE ADECUADAMENTE, CON EL FIN DE MINIMIZAR LOS DESPERDICIOS DEL MISMO, TIEMPO Y ESFUERZO.
- 4).- DIRIGIR Y SUPERVISAR QUE LA PRODUCCIÓN SIGA EL FLUJO CORRECTO DEL PROCESO Y QUE SE APROVECHEN AL MÁXIMO LAS INSTALACIONES, EQUIPO Y MANO DE OBRA A SU CARGO.

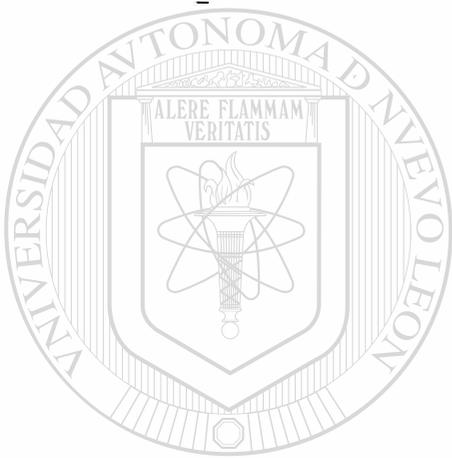
- 5).- SUPERVISAR Y EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO ESTABLECIDOS PARA CONTROLAR Y REPORTAR LOS AVANCES DE LA PRODUCCIÓN, ELABORANDO LOS -- REPORTES QUE SEAN NECESARIOS.
- 6).- VIGILAR QUE SE PROPORCIONE UN MANTENIMIENTO ADECUADO AL EQUIPO Y MAQUINARIA A SU CARGO.
- 7).- DETERMINAR Y CONTROLAR LAS NECESIDADES DE TIEMPO -- EXTRA REQUERIDO EN SU ÁREA Y OBTENER LA AUTORIZA--- CIÓN DE SU JEFE INMEDIATO. ELABORAR LOS REPORTES - CORRESPONDIENTES AL TIEMPO EXTRA, LABORADO POR EL - PERSONAL A SU CARGO.
- 8).- SUPERVISAR EL USO DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE, CON EL FIN DE EVITAR DESPERDICIOS EN LOS MISMOS.
- 9).- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO Y CON EL GERENTE DE PLANTA, EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE MODIFICA--- CIÓN, AMPLIACIÓN DEL EQUIPO Ó INSTALACIONES A SU -- CARGO, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRO- DUCTOS, INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Ó REDUCIR LOS COS TOS.
- 10).- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EN EL ÁREA A SU CARGO.

- 11).- PROPORCIONAR AL PERSONAL A SU CARGO LOS MATERIALES, EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL BUEN DESEM PEÑO DE SUS FUNCIONES.
- 12).- VIGILAR QUE SE EFECTÚE ADECUADAMENTE LA LIMPIEZA GE NERAL EN EL ÁREA A SU CARGO.
- 13).- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSO-- NAL DENTRO DEL ÁREA A SU CARGO.
- 14).- CAPACITAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y AL QUE SE PROMUEVA.
- 15).- AUTORIZAR LOS PERMISOS DEL PERSONAL A SU CARGO, CON FORME A LAS POLÍTICAS AUTORIZADAS POR LA EMPRESA.
- 16).- RECOMENDAR Y APROBAR EN SU CASO, TRANSFERENCIAS, - DESPIDOS Ó ASCENSOS DEL PERSONAL A SU CARGO.
- 17).- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN -

ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO, ASÍ COMO LAS BUENAS -
RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.

18).- MANTENER ADEMÁS ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE IN-
MEDIATO COMO CON LOS DEL DEPARTAMENTO DE FABRICACIÓN

19).- REALIZAR ADEMÁS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE IN-
MEDIATO LE SOLICITE.

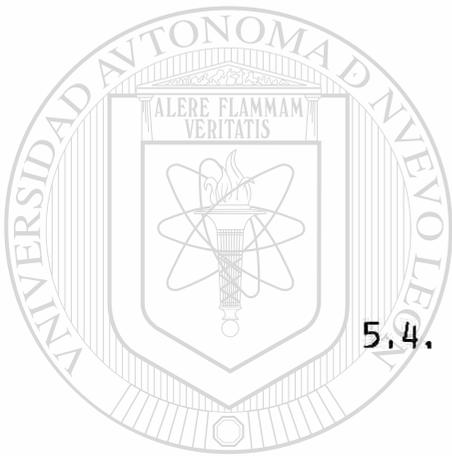


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



5.4. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

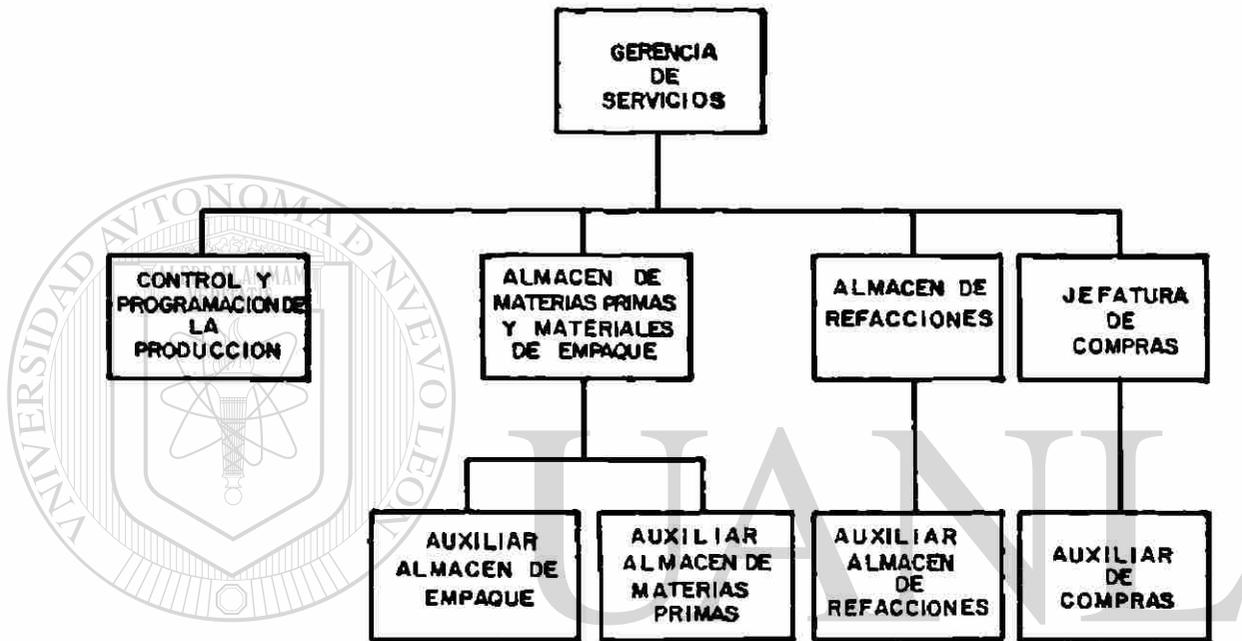
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

PUESTOS: DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 1).- GERENTE DE SERVICIOS.
- 2).- CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION.
- 3).- JEFE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y EMPAQUE.
- 4).- AUXILIAR DE ALMACEN DE EMPAQUE.
- 5).- AUXILIAR DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS.
- 6).- JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES.
- 7).- AUXILIAR DE ALMACEN DE REFACCIONES.
- 8).- JEFE DE COMPRAS.
- 9).- AUXILIAR DE COMPRAS.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : GERENTE DE SERVICIOS CLAVE :
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS: UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT'87
 REPORTA A : DIRECTOR DE PLANTA
 SUPERVISA A : CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE
 PRODUCCIÓN, ALMACÉN DE -
 MATERIA PRIMA Y MATERIALES
 DE EMPAQUE, ALMACÉN DE RE-
 FACCIONES, JEFE DE COMPRAS.

FUNCION BASICA : PLANEAR, DIRIGIR, Y SUPERVISAR EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, EN LAS DISTINTAS ÁREAS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN. ASÍ COMO LA COMPRA Y REPOSICIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES, EN LA CANTIDAD Y TIEMPO REQUERIDO.

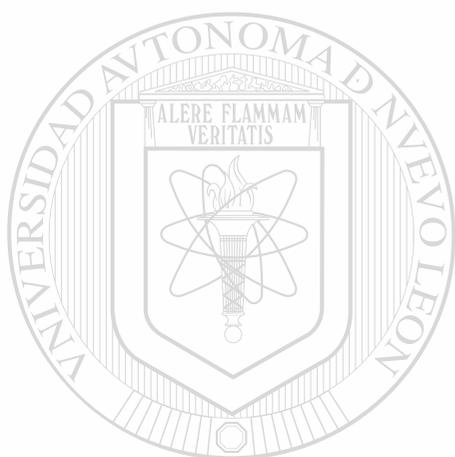
FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- SOLICITAR A LA DIRECCIÓN DE PLANTA LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN PARA LA SEMANA, APOYÁNDOSE EN LOS PEDIDOS DE VENTAS Y EN LOS CONTROLES DE INVENTARIOS DE LOS ALMACENES A SU CARGO.
- 2).- OBTENER DATOS ESTADÍSTICOS DE VENTAS PARA IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS DE MAYOR DEMANDA, PARA LAS DIFERENTES ÉPOCAS DEL AÑO Y DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.
- 3).- COORDINÁNDOSE CON DIRECCIÓN DE VENTAS Y DIRECCIÓN DE PLANTA PARA DETERMINAR LOS STOCKS DE PRODUCTO TERMINADO A MANTENER EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.
- 4).- SUPERVISAR LA PROGRAMACIÓN DE LAS ELABORACIONES TOMANDO COMO REFERENCIA LAS NECESIDADES DE VENTAS Y LAS CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN DE ACUERDO A LOS ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

- 5).- VIGILAR QUE EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN VAYA ACORDE CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, DE HABER VARIACIONES DETECTARLAS Y CORREGIRLAS.
- 6).- ELABORAR INFORMES A LA DIRECCIÓN DE PLANTA SOBRE EL ESTADO Y AVANCE DE LA PRODUCCIÓN PROGRAMADA.
- 7).- DETERMINAR UN MÍNIMO Y UN MÁXIMO PARA LAS MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES, DE -- ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE CONSUMO DEL ÁREA DE FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO, ASÍ COMO A LAS CONDICIONES DE ENTREGA DE LOS PROVEEDORES EN CUENTO A -- TIEMPO, APOYÁNDOSE EN COMPRAS.
- 8).- SUPERVISAR QUE LAS ENTREGAS DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES ESTÉN DEBIDAMENTE AMPARADAS POR UN VALE AL ALMACÉN, ASÍ COMO AUTORIZADAS POR LAS PERSONAS FACULTADAS PARA ELLO.
- 9).- SUPERVISAR QUE EL DESPACHO DE LOS MATERIALES Y REFACCIONES SEA ÁGIL Y EFICAZ.
- 10).- VIGILAR POR LA CORRECTA CUSTODIA, ACOMODO E IDENTIFICACIÓN DE LOS DIVERSOS MATERIALES QUE ENTRAN EN LOS ALMACENES.
- 11).- REMITIR A COMPRAS LOS PROGRAMAS DE SUMINISTRO DE MATERIALES Y REFACCIONES.
- 12).- ESTABLECER Y SUPERVISAR LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.
- 13).- MANTENER COMUNICACIÓN CON COMPRAS PARA APOYARLO EN LA SOLUCIÓN DE CUALQUIER DUDA.
- 14).- SUPERVISAR Y AUTORIZAR COMPRAS MAYORES, ASÍ COMO UN CONTROL SOBRE LOS PEDIDOS DE MATERIALES BÁSICOS.
- 15).- SUPERVISAR LOS INVENTARIOS FÍSICOS A LOS ALMACENES, PARA AUDITAR LOS SALDOS REGISTRADOS EN LOS KARDEX.
- 16).- SUPERVISAR LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL A SU CARGO, -- CUIDANDO DE MANTENER LAS BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES.
- 17).- SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE LA LIMPIEZA GENERAL DE LOS ALMACENES.
- 18).- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS NORMAS DE SEGURIDAD ES-

TABLECIDAS PARA EL ÁREA A SU CARGO.

- 19).- GENERAR INFORMACIÓN DIÁRIA SOBRE EL MOVIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES.
- 20).- REALIZAR JUNTAS PERIÓDICAS CON SU PERSONAL PARA PLANEAR Y COORDINAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.
- 21).- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

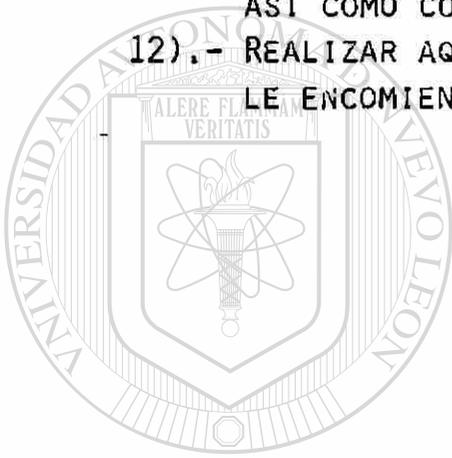
PUESTO : CONTROL Y PROGRAMACIÓN
DE PRODUCCIÓN CLAVE :
DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS: UNA
AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT'87
REPORTA A : GERENTE DE SERVICIOS
SUPERVISA A : NINGUNO

FUNCION BASICA : ES RESPONSABLE DE ADMINISTRAR Y EJECUTAR EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN Y EMPAQUE.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- SOLICITAR SEMANALMENTE A SU JEFE INMEDIATO LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN DE ACUERDO A LAS DEMANDAS DE VENTAS.
- 2).- DEFINIR PRIORIDADES EN LA PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES RECIBIDAS Y A LA EXISTENCIA EN BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 3).- REALIZAR LAS ELABORACIONES DE TRABAJO, PROGRAMÁNDO LAS CONFORME AL FLUJO Y TIEMPO DE PROCESO.
- 4).- REGISTRAR LAS ELABORACIONES EN EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.
- 5).- HACER ENTREGA A LOS SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE EN LAS ELABORACIONES DE LA SEMANA.
- 6).- RECABAR INFORMACIÓN DIARIAMENTE DE LOS SUPERVISORES EN CUANTO AL PROGRAMA DE TRABAJO.
- 7).- ACTUALIZAR DIARIAMENTE SU CONTROL REGISTRANDO LOS AVANCES DE LA FABRICACIÓN DE CADA ORDEN Y/O ELABORACIÓN DE TRABAJO.
- 8).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, EMPAQUE Y EMBARQUES.

- 9).- ELABORAR LOS INFORMES REQUERIDOS PARA MANTENER INFORMADOS A LA DIRECCIÓN DE PLANTA, GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y GERENCIA DE SERVICIOS, SOBRE EL ESTADO Y AVANCES DE LA PRODUCCIÓN PROGRAMADA.
- 10).- NOTIFICAR A SU JEFE INMEDIATO DE CUALQUIER DESVIACIÓN Ó ANOMALÍA OBSERVADA EN EL AVANCE DE LA PRODUCCIÓN PROGRAMADA, PARA QUE SE TOMÉ ACCIÓN CORRECTIVA LO MÁS RÁPIDO POSIBLE.
- 11).- MANTENER LAS BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, COORDINÁNDOSE CON LOS DEPARTAMENTOS A QUIEN SIRVE, - ASÍ COMO CON AQUELLOS QUE LE PROPORCIONAN INFORMACIÓN.
- 12).- REALIZAR AQUELLOS TRABAJOS Ó ESTUDIOS ESPECIALES QUE LE ENCOMIENDE SU JEFE INMEDIATO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : JEFE ALMACÉN M. PRIMA Y EMPAQUE CLAVE :
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS:UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA:SEPT'87
 REPORTA A : GERENTE DE SERVICIOS
 SUPERVISA A : AUXILIAR DE ALMACEN DE M. PRIMA
 AUXILIAR DE ALMACÉN DE EMPAQUE

FUNCION BASICA : Es responsable de la recepción, almacenaje, control y entrega al área de fabricación y empaque, de las materias primas y materiales de empaque necesarios para cumplir con los programas de producción, conforme a los sistemas y procedimientos establecidos. De vigilar que las existencias se conserven dentro de los límites establecidos para el control de inventarios.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- ESTABLECER Y MANTENER UN MÍNIMO Y MÁXIMO DE LOS ARTÍCULOS EN EXISTENCIA EN LOS ALMACENES DE MATERIA PRIMA Y EMPAQUE, DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE CONSUMO DEL ÁREA DE FABRICACIÓN Y EMPAQUE, ASÍ COMO A LOS PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.
- 2).- ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS SOLICITANTES, EN CUANTO A MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE, POR MEDIO DE UN "VALE AL ALMACÉN", DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR LA PERSONA FACULTADA PARA ELLO.
- 3).- VIGILAR QUE EL DESPACHO DE MATERIALES DE EMPAQUE Y MATERIAS PRIMAS SEA ÁGIL Y EFICAZ.
- 4).- RECIBIR E INSPECCIONAR LAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE ADQUIRIDOS, INDICANDO LA SECCIÓN Y/O ANAQUEL EN QUE DEBEN COLOCARSE, SEPARAR LA MERCANCÍAS DEFECTUOSA E INICIAR SU RECLAMACIÓN.
- 5).- ELABORAR LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA NOTIFICAR AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTABILIDAD, DE LAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE RECIBIDOS,

CONFORME AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO.

- 6).- SOLICITAR LA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES DE EMPAQUE CON EL FIN DE MANTENER LAS EXISTENCIAS DENTRO DE LOS LÍMITES AUTORIZADOS.
- 7).- MANTENER ACTUALIZADOS LOS KARDEX DE LOS ALMACENES, - PASANDO A CONTABILIDAD LA INFORMACIÓN DEL MOVIMIENTO DIARIO.
- 8).- EFECTUAR LOS INVENTARIOS FÍSICOS A LOS ALMACENES DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS.
- 9).- SUPERVISAR LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL A SU CARGO, CUIDANDO DE MANTENER LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
- 10).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, EMPAQUE Y COMPAS, EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE.
- 11).- LLEVAR ADECUADAMENTE EL ARCHIVO DEL DEPARTAMENTO.
- 12).- SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE LA LIMPIEZA GENERAL DE - LOS ALMACENES.
- 13).- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS PARA SU ÁREA.
- 14).- RECOMENDAR CAMBIOS DE SUELDO DEL PERSONAL DE CONFIANZA, DESPIDO Ó TRANSFERENCIA DE TRABAJADORES NO SATISFACTORIOS, ASCENSOS DE LOS VALIOSOS, TODO DENTRO DEL ÁREA A SU CARGO Y CONFORME A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA.
- 15).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO PARA ENCONTRAR APOYO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- 16).- REALIZAR ADEMÁS, AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES QUE SU - JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

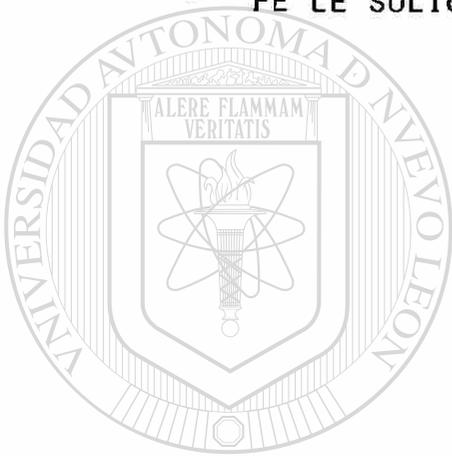
PUESTO : AUXILIAR DE ALMACÉN DE EMPAQUE CLAVE:
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS:UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA:SEPT'87
 REPORTA A : JEFE DE ALMACÉN, MATERIA
 PRIMA Y EMPAQUE
 SUPERVISA A : ESTIBADORES DE ENVASES
 ENCARGADO DE POLIETILENO

FUNCION BASICA : RECIBIR, ALMACENAR, CONTROLAR Y ENTREGAR AL DEPTO. DE EMPAQUE LOS MATERIALES NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS. DE AUXILIAR A SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS MATERIALES.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- RECIBIR LOS MATERIALES DE EMPAQUE A LOS PROVEEDORES, SOLICITANDO DE CONTROL DE CALIDAD SU VO. BO. VERIFICAR LA CANTIDAD, PESO, LITOGRAFÍA (EN CAJAS, ETIQUETAS,), ETC. DE ACUERDO AL PEDIDO Ó FACTURA.
- 2).- SUPERVISAR POR EL CORRECTO ACOMODO Y ALMACENAJE DE LOS MATERIALES, RESPETANDO LAS ÁREAS ASIGNADAS A CADA UNA.
- 3).- INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO DE LA ENTREGA AL ALMACÉN, PARA CONTROLAR EN FORMA APROPIADA LAS ENTRADAS AL MISMO.
- 4).- ENTREGAR LOS MATERIALES SOLICITADOS POR EL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE, POR MEDIO DE UN "VALE AL ALMACÉN", DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR PERSONAS FACULTADAS PARA ELLO.
- 5).- SUPERVISAR AL PERSONAL A SU CARGO, EN LAS TAREAS ASIGNADAS.
- 6).- AUXILIAR A SU JEFE INMEDIATO EN LA TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS.

- 7).- MANTENER LIMPIO SU ALMACÉN DE EMPAQUE.
- 8).- CUIDAR DE DARLE LA ROTACIÓN DEBIDA A LOS MATERIALES, Ó SEA, EVITAR LA OBSOLENCIA DE LOS PRODUCTOS.
- 9).- APLICAR LAS NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS, EN EL ALMACÉN
- 10).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.
- 11).- MANTENER BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES CON LOS DEPARTAMENTOS A QUE SIRVE.
- 12).- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE SU JEFE LE SOLICITE.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

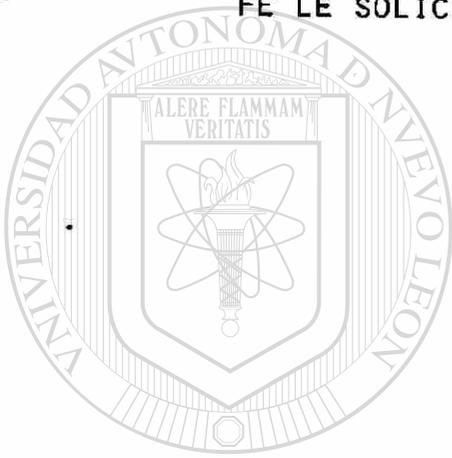
PUESTO : AUXILIAR DE ALMACÉN DE M. PRIMA CLAVE :
DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS:TRES
AREA : PRODUCCIÓN FECHA:SEPT'87
REPORTA A : JEFE DE ALMACÉN, MATERIAS
 PRIMAS Y EMPAQUE
SUPERVISA A : ACARREADOR DE MATERIAS PRIMAS

FUNCION BASICA : RECIBIR, ALMACENAR, CONTROLAR Y ENTREGAR
 AL DEPTO. DE FABRICACIÓN, LAS MATERIAS PRIMAS NECESARIAS -
 PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CONFORME A -
 LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS. DE AUXILIAR A
 SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO --
 ADECUADO DE LOS MATERIALES.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- RECIBIR LAS MATERIAS PRIMAS A LOS PROVEEDORES, SOLI-
CITANDO DE CONTROL DE CALIDAD SU VO. BO., VERIFICAR
LA CANTIDAD, PESO, PRESENTACIÓN, ETC., DE ACUERDO AL
PEDIDO Ó FACTURA.
- 2).- SUPERVISAR POR EL CORRECTO ACOMODO Y ALMACENAJE DE -
LAS MATERIAS PRIMAS, RESPETANDO LAS ÁREAS ASIGNADAS ®
A CADA UNA.
- 3).- INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO DE LAS ENTREGAS AL ALMA
CÉN, PARA CONTROLAR EN FORMA APROPIADA LAS ENTRADAS
DEL MISMO.
- 4).- ENTREGAR LAS MATERIAS PRIMAS SOLICITADAS POR LOS DE
PARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN, POR MEDIO DE UN "VALE AL
ALMACÉN", DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR PERSONAS FACUL-
TADAS PARA ELLO.
- 5).- ENTREGAR DIARIAMENTE AL PERSONAL DE FABRICACIÓN SU -
DELANTAL, PREVIA DEVOLUCIÓN DEL ANTERIOR.
- 6).- AUXILIAR A SU JEFE INMEDIATO EN LA TOMA DE INVENTA-
RIOS FÍSICOS.

- 7).- MANTENER DEBIDAMENTE LIMPIO EL ALMACÉN DE MATERIA - PRIMA.
- 8).- CUIDAR DE DARLE LA ROTACIÓN DEBIDA A LAS MATERIAS - PRIMAS, Ó SEA, EVITAR LA OBSOLENCIA DE LOS PRODUCTOS.
- 9).- APLICAR LAS NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS, EN EL ALMACÉN.
- 10).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.
- 11).- MANTENER BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES CON LOS DEPARTAMENTOS A QUE SIRVE.
- 12).- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE SU JEFE LE SOLICITE.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : JEFE DE ALMACÉN DE REFACCIONES
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS
 AREA : PRODUCCIÓN
 REPORTA A : GERENTE DE SERVICIOS
 SUPERVISA A : AUXILIAR DE ALMACÉN DE REFACCIONES.

CLAVE:
 PLAZAS:UNA
 FECHA:SEPT'87

FUNCION BASICA : Es responsable de la recepción, almacenamiento, control y entrega de las refacciones, herramientas y materiales diversos bajo su custodia, conforme a los sistemas y procedimientos establecidos así como de vigilar que las existencias se conserven dentro de los límites establecidos para el control de inventarios.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- ESTABLECER Y MANTENER UN MÍNIMO Y MÁXIMO POR ARTÍCULOS EN EXISTENCIA EN EL ALMACÉN DE REFACCIONES, DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE MANTENIMIENTO Y LOS PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.
- 2).- ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS SOLICITANTES, EN CUANTO A MATERIALES, REFACCIONES, LUBRICANTES, ETC., POR MEDIO DE UN "VALE DE ALMACÉN", DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR LAS PERSONAS FACULTADAS PARA ELLO.
- 3).- REALIZAR EL DESPACHO DE MATERIALES Y REFACCIONES EN FORMA ÁGIL Y EFICAZ.
- 4).- RECIBIR E INSPECCIONAR LOS MATERIALES Y REFACCIONES ADQUIRIDOS ALMACENÁNDOLOS EN EL LUGAR ADECUADO, SEPARAR LA MERCANCÍA DEFECTUOSA E INICIAR SU RECLAMACIÓN.
- 5).- ELABORAR LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA NOTIFICAR AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTABILIDAD, DE LOS -

MATERIALES Y REFACCIONES RECIBIDOS, CONFORME AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO.

- 6.- SOLICITAR LA COMPRA DE MATERIALES Ó REFACCIONES CON EL FIN DE MANTENER LAS EXISTENCIAS DE LOS ARTÍCULOS DENTRO DE LOS LÍMITES AUTORIZADOS.
- 7).- MANTENER ACTUALIZADO EL KARDEX DEL ALMACÉN, PASANDO A CONTABILIDAD LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE AL MOVIMIENTO DIARIO.
- 8).- EFECTUAR INVENTARIOS FÍSICOS DE LAS EXISTENCIAS, PARA AUDITAR LOS SALDOS REGISTRADOS EN EL KARDEX, ELABORAR INFORMES ESCRITOS DE LOS MISMOS.
- 9).- SUPERVISAR LA ACTUACIÓN DE LA PERSONA A SU CARGO, - CUIDANDO DE MANTENER LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-- PATRONALES E- INTERDEPARTAMENTALES.
- 10).- LLEVAR ADECUADAMENTE EL ARCHIVO DEL DEPARTAMENTO.
- 11).- MANTENER ADECUADAMENTE LIMPIO SU ALMACÉN.
- 12).- VIGILAR POR QUE SE APLIQUEN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA SU ÁREA.
- 13).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO Y CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS A QUIENES SIRVE Ó TIENE RELACIÓN.
- 14).- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

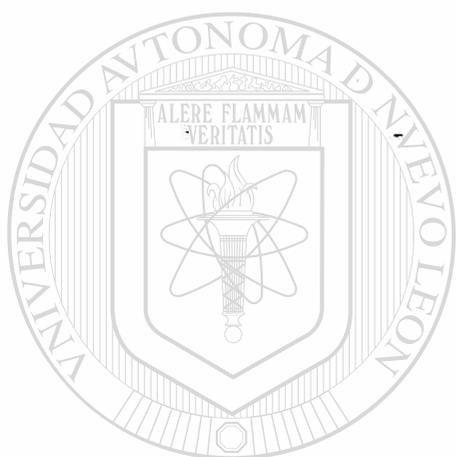
PUESTO : AUXILIAR DE ALMACÉN DE REFACCIONES CLAVE :
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS: Dos
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT'87
 REPORTA A : JEFE DE ALMACÉN DE REFACCIONES
 SUPERVISA A : NINGUNO

FUNCIÓN BASICA : ALMACENAR, CONTROLAR Y ENTREGAR AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO LOS MATERIALES Y REFACCIONES NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS DE MANTENIMIENTO, CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS. DE AUXILIAR A SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS MATERIALES.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- REALIZAR UN CORRECTO ACOMODO Y ALMACENAJE DE LOS MATERIALES, RESPETANDO LAS ÁREAS ASIGNADAS A CADA UNA.
- 2).- INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO DE LAS ENTREGAS AL ALMACÉN, PARA CONTROLAR EN FORMA APROPIADA LAS ENTRADAS AL MISMO.
- 3).- ENTREGAR LOS MATERIALES Y REFACCIONES SOLICITADAS - POR EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO, POR MEDIO DE UN "VALE AL ALMACÉN", DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR PERSONAS FACULTADAS PARA ELLO.
- 4).- AYUDAR A SU JEFE INMEDIATO EN LA TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS.
- 5).- MANTENER LIMPIO SU ALMACÉN DE REFACCIONES.
- 6).- CUIDAR DE DARLE LA ROTACIÓN DEBIDA A LOS MATERIALES Y REFACCIONES, Ó SEA, EVITAR LA OBSOLESENCIA DE LOS MISMOS.
- 7).- APLICAR LAS NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS, EN EL ALMACÉN.
- 8).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.

- 9).- MANTENER LAS BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES CON LOS DEPARTAMENTOS A QUIENES SIRVE.
- 10).- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE SU JEFE LE SOLICITE.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : JEFE DE COMPRAS CLAVE:
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE SERVICIOS PLAZAS:UNA
 AREA : PRODUCCION FECHA:SEPT'87
 REPORTA A : GERENTE DE SERVICIOS
 SUPERVISA A : AUXILIAR DE COMPRAS

FUNCION BASICA : Es responsable de las actividades de abas-
 tecimiento de materias primas, materiales de empaque, refa-
 cciones, equipo, etc., para satisfacer las necesidades de
 producción y de la empresa en general, cumpliendo los requere-
 rimientos de calidad y programación. Es responsable de ne-
 gociar las compras al mejor precio y condiciones.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- REALIZAR EL ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS, MATE-
 RIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES PARA LA EMPRESA, AL
 COSTO MÁS BAJO POSIBLE CONFORME A LOS REQUERIMIENTOS
 DE CALIDAD, CONDICIONES DE COMPRA Y SERVICIOS ACEPTA-
 DOS. TODO DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIEN-
 TOS ESTABLECIDOS.
- 2).- INVESTIGAR Y ANALIZAR, CON AYUDA DEL ÁREA DE PRODU-
 CCIÓN CUANDO ASÍ SE REQUIERA, POR NUEVAS FUENTES DE
 ABASTECIMIETNO Ó POR MATERIALES NUEVOS Ó MEJORADOS.
- 3).- ATENDER Y PROCESAR LAS ÓRDENES DE COMPRA Y CUANDO -
 ASÍ SE AMERITE SE TRANSPORTARÁ A LA CASA COMERCIAL
 A EFECTUAR LAS COMPRAS.
- 4).- VIGILAR Y ACTIVAR A LOS PROVEEDORES PARA QUE CUMPLAN
 CON LAS FECHAS Y VOLÚMENES DE ENTREGA DE LOS ARTÍCULO-
 S PEDIDOS, CON EL FIN DE MANTENER LAS EXISTENCIAS
 DENTRO DE LOS STOCKS ESTABLECIDOS.
- 5).- DESARROLLAR FUENTES DE ABASTECIMIENTO ADICIONALES Ó
 ALTERNADAS, PARA LOS MATERIALES IMPORTANTES.

- 6).- MANTENER ACTUALIZADO EL CATÁLOGO DE PROVEEDORES, REGISTRANDO LAS COMPRAS EFECTUADAS, PRECIOS PACTADOS Y CONDICIONES.
- 7).- EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS AUTORIZADOS POR LA EMPRESA Y JEFATURA DE SERVICIOS, PARA LAS OPERACIONES DE COMPRA, REQUISICIONES DE MATERIALES, MATERIAS PRIMAS Y PARA EL CONTROL DE PRECIOS.
- 8).- ATENDER A LOS PROVEEDORES QUE SE PRESENTEN EN LA PLANTA.
- 9).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS DIFERENTES ALMACENES, ASÍ COMO CON LOS DEPARTAMENTOS A QUIEN SIRVE.
- 10).- GENERAR LA INFORMACIÓN SOLICITADA POR SU JEFE INMEDIATO.
- 11).- LLEVAR ADECUADAMENTE EL ARCHIVO DEL DEPARTAMENTO.
- 12).- ELABORAR LAS ÓRDENES DE MAQUILAS A TERCEROS Y ENVIARLAS.
- 13).- DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DEL AUXILIAR.
- 14).- REALIZAR ADEMÁS AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

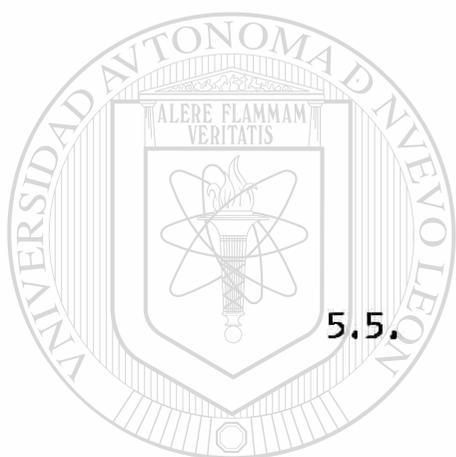
DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO	: AUXILIAR DE COMPRAS	CLAVE :
DEPARTAMENTO	: GERENCIA DE SERVICIOS	PLAZAS: UNA
AREA	: PRODUCCIÓN	FECHA: SEPT'87
REPORTA A	: JEFE DE COMPRAS	
SUPERVISA A	: NINGUNO	

- FUNCION BASICA : REALIZAR LABORES DE COMPRA.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- ACUDIR A LAS CASAS COMERCIALES QUE SE REQUIERA A - EFECTUAR LAS COMPRAS ENCOMENDADAS POR SU JEFE INMEDIATO, CONFORME A LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS.
- 2).- REPORTARSE CON SU JEFE INMEDIATO DESPUÉS DE EFECTUADO CADA SERVICIO.
- 3).- MANTENER EN BUEN ESTADO DE USO EL VEHÍCULO QUE SE LE PROPORCIONE PARA SU TRANSPORTACIÓN EN HORAS DE SERVICIO.
- 4).- REALIZAR CUALQUIER OTRA FUNCIÓN QUE LE SOLICITE SU JEFE INMEDIATO.



5.5. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

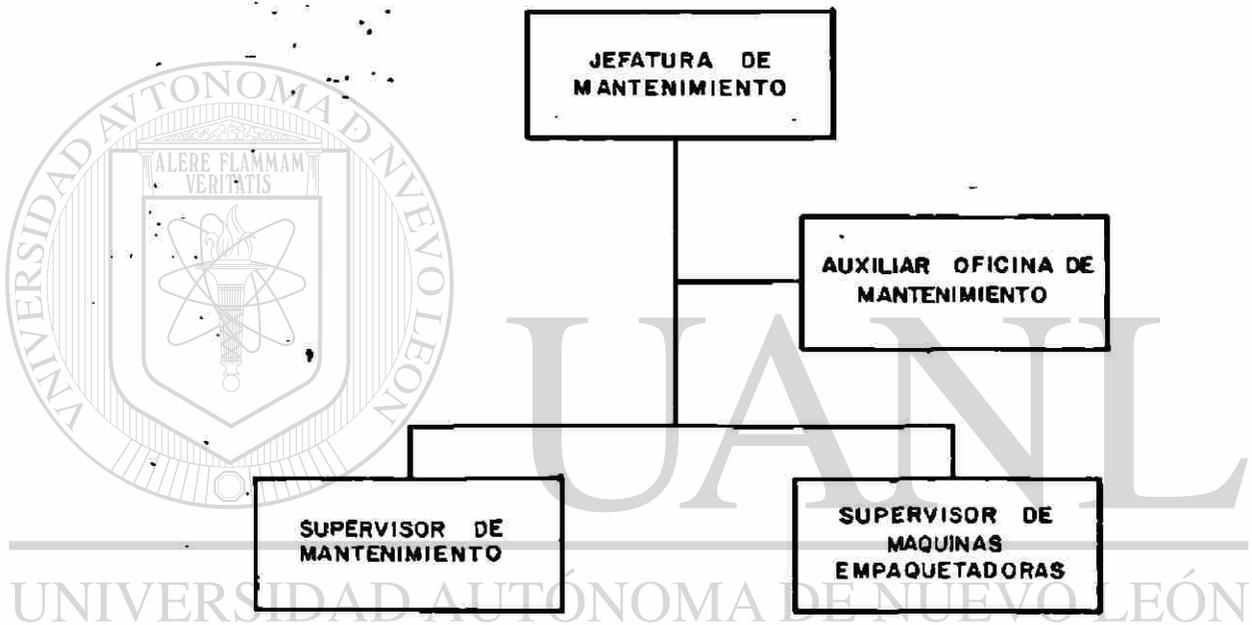
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PUESTOS:

- 1).- JEFE DE MANTENIMIENTO.
- 2).- AUXILIAR OFICINA DE MANTENIMIENTO.
- 3).- SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.
- 4).- SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUE.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : JEFE DE MANTENIMIENTO, CLAVE :
 DEPARTAMENTO : JEFATURA DE MANTENIMIENTO, PLAZAS : UNA.
 AREA : PRODUCCIÓN, FECHA : SEPT,'87.
 REPORTA A : DIRECTOR DE PLANTA,
 SUPERVISA A : SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO,
 SUPERVISOR DE MÁQUINAS EMPAQUETADORAS,
 AUXILIAR OFICINAS DE MANTENIMIENTO.

FUNCION BASICA : PLANEAR, DIRIGIR Y SUPERVISAR, EL MANTE--
 NIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A LA MAQUINARIA, EQUIPO E
 INSTALACIONES GENERALES DE LA EMPRESA.

COORDINARSE CON DIRECCIÓN DE PLANTA Y GERENCIA DE PRODUC--
 CIÓN PARA REALIZAR MANTENIMIENTO MAYOR AL EQUIPO Y MAQUINA
 RIA, EVITANDO ENCARECER EL COSTO DE LOS MISMOS.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- FORMULAR E IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO
 PREVENTIVO PARA EL EQUIPO, MAQUINARIA E INSTALACIONES
 GENERALES DE LA PLANTA.
- 2).- DETERMINAR; EVALUAR Y JERARQUIZAR EL MANTENIMIENTO RE
 QUERIDO PARA EL EQUIPO Y MAQUINARIA DE LOS DEPARTAMEN
 TOS PRODUCTIVOS.
- 3).- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO EN LA ELABORACIÓN DE
 PROYECTOS DE MEJORAS, AMPLIACIONES, MODIFICACIONES Ó
 MODERNIZACIONES DE LAS INSTALACIONES, EQUIPO Y/O MA--
 QUINARIA DE LA PLANTA, ENCAMINADOS A INCREMENTAR LA -
 PRODUCCIÓN, REDUCIR COSTOS, Ó MEJORAR LA CALIDAD DE -
 LOS PRODUCTOS MARSA.
- 4).- VIGILAR QUE LAS MEJORAS Ó MODIFICACIONES EN LA PLANTA
 SE INSTALEN DE ACUERDO A LOS PLANES AUTORIZADOS.
- 5).- SUPERVISAR Y EJECUTAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTI
 CAS Y PROCEDIMIENTOS AUTORIZADOS EN EL MANEJO DEL PER
 SONAL, SUGIRIENDO LOS CAMBIOS QUE PUEDAN REQUERIRSE.

- 6).- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO A SU CARGO.
- 7).- DIRIGIR Y SUPERVISAR EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE SU ÁREA.
- 8).- INVESTIGAR Y DETERMINAR LA NECESIDAD DE TIEMPO EXTRA EN SU ÁREA, CUANDO SEA REQUERIDO, ASÍ COMO LA DISMINUCIÓN Ó AUMENTO DE PERSONAL, CONFORME A LAS NECESIDADES DE MANTENIMIENTO Y DE COMÚN ACUERDO CON LA DIRECCIÓN DE PLANTA.
- 9).- RECOMENDAR CAMBIOS DE SUELDOS, DESPIDOS Ó TRANSFERENCIA DE OPERARIOS NO SATISFACTORIOS, ASCENSOS DE TRABAJADORES VALIOSOS, TODO DENTRO DEL ÁREA A SU CARGO Y CONFORME A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA.
- 10).- SUPERVISAR POR QUE EL PERSONAL USE EL EQUIPO DE SEGURIDAD ACORDE A SU ACTIVIDAD.
- 11).- ELABORAR LAS REQUISICIONES DE MATERIALES, REFACCIONES Y/O IMPLEMENTOS DE TRABAJO REQUERIDOS POR SU PERSONAL PARA PRESENTARLOS A SU JEFE INMEDIATO PARA SU AUTORIZACIÓN.
- 12).- VIGILAR POR EL ADECUADO USO Y CONSERVACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO.
- 13).- MANTENER LIMPIO Y EN BUEN ESTADO SU DEPARTAMENTO.
- 14).- SUPERVISAR QUE LAS ÓRDENES DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO SE REALICEN ADECUADAMENTE Y CON EFICIENCIA.
- 15).- REALIZAR REGISTROS DEL MANTENIMIENTO REALIZADO AL EQUIPO Y MAQUINARIA.
- 16).- DEFINIR LOS TRABAJOS A DAR A MAQUILAR, ESTO DE ACUERDO CON DIRECCIÓN DE PLANTA.
- 17).- AUTORIZAR LOS VALES AL ALMACÉN POR CONCEPTO DE REFACCIONES, MATERIALES, HERRAMIENTAS, ETC.
- 18).- SUGERIR CUANDO ASÍ SE JUSTIFIQUE LA REPOSICIÓN DE PARTE Ó TODO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO.
- 19).- SUPERVISAR LA CALIDAD DE LOS TRABAJOS DADOS A TERCERAS PERSONAS.
- 20).- INVESTIGAR Y COORDINAR LAS COMPRAS DE EQUIPO Y MAQUINARIA MODERNA, ACORDE A LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA.

- 21).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS PARA UNA ADECUADA COORDINACIÓN EN EL MANTENIMIENTO.
- 22).- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPIRITÚ DE COOPERACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE SU ÁREA, ASÍ COMO LAS BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES.
- 23).- REALIZAR JUNTAS PERIÓDICAS CON EL PERSONAL PARA PLANEAR Y COORDINAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.
- 24).- GENERAR INFORMACIÓN PERIÓDICA SOBRE LA UTILIZACIÓN - DEL EQUIPO Y MAQUINARIA, FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO.
- 25).- PARTICIPAR CON IDEAS PARA LA FABRICACIÓN DE NUEVOS - PRODUCTOS, NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPO.
- 26).- REALIZAR ADEMÁS, TODAS AQUELLAS OTRAS FUNCIONES QUE LE SOLICITE SU JEFE INMEDIATO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : AUXILIAR OFICINA DE MANTENIMIENTO. **CLAVE** :
DEPARTAMENTO : JEFATURA DE MANTENIMIENTO. **PLAZAS**: UNA
AREA : PRODUCCIÓN. **FECHA**: SEPT. '87
REPORTA A : JEFE DE MANTENIMIENTO.
SUPERVISA A : NINGUNO.

FUNCION BASICA : BRINDAR APOYO TOTAL AL JEFE DE MANTENIMIENTO.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

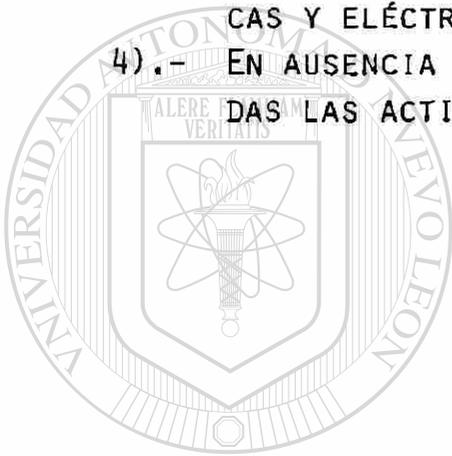
- 1).- LLEVAR CONTROL DE AUSENTISMO Y TIEMPO EXTRA DEL DEPTO.
- 2).- REPORTA LISTA MENSUAL DE AUSENTISMO.
- 3).- LLEVAR CONTROL DE ARCHIVEROS.
- 4).- REPORTA NECESIDAD DE FALTANTES DE MATERIALES EN EL -
DEPARTAMENTO.
- 5).- REPORTA MATERIAL QUE SE RECIBE EN LA PLANTA.
- 6).- DIBUJA LAS PIEZAS QUE SON NECESARIAS FABRICAR, ASÍ -
COMO PLANOS DE LA PLANTA (SEGURIDAD, DRENAJE, ETC.).
- 7).- REPORTA GRÁFICAMENTE CONTROL Y MANTENIMIENTO DE QUE-
MADORES QUE EXISTEN EN LA PLANTA.

- 8).- TRANSCRIBE A MAQUINA PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO.
- 9).- SOLICITA PAPELERÍA NECESARIA EN EL DEPARTAMENTO.
- 10).- RECIBE REPORTES Y LLAMADAS CON RESPECTO A MANTENIMIEN-
TO.
- 11).- REALIZA ADEMÁS AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE
INMEDIATO LE SOLICITE.

- 10).- MOTIVA A SU PERSONAL.
- 11).- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- 1).- MENSUALMENTE ELABORA UN REPORTE A SU JEFE INMEDIATO - DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR EL PERSONAL.
- 2).- ELABORA DISEÑOS DE ELEMENTOS DE MAQUINAS Y DISEÑOS DE EQUIPOS DE TRANSMISIÓN DE VELOCIDAD.
- 3).- ELABORA DIBUJOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PIEZAS MECÁNICAS Y ELÉCTRICAS.
- 4).- EN AUSENCIA DE SU JEFE INMEDIATO ES RESPONSABLE DE TODAS LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE
 MÁQUINAS EMPAQUETADORAS CLAVE :
 DEPARTAMENTO : JEFATURA DE MANTENIMIENTO PLAZAS: UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT. '87
 REPORTA A : JEFE DE MANTENIMIENTO
 SUPERVISA A : PERSONAL OPERATIVO DE MANTENI-
 MIENTO ELÉCTRICO Y MECÁNICO DE
 MÁQUINAS EMPAQUETADORAS

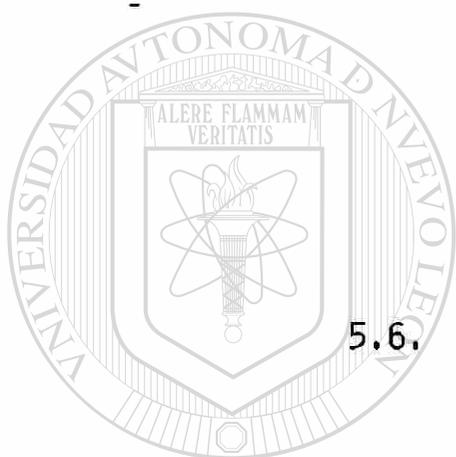
FUNCION BASICA : PLANEAR, DISTRIBUIR Y SUPERVISAR EL MANTENI-
 MIENTO MECÁNICO Y ELÉCTRICO, YA SEA PREVENTIVO Ó CORRECTIVO,
 A LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS, ASÍ COMO A LA PREPARACIÓN DE
 LAS MÁQUINAS ACORDE AL TIPO DE PRESENTACIÓN A EMPACAR.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- DETERMINAR, EVALUAR Y JERARQUIZAR EL MANTENIMIENTO RE-
QUERIDO POR LA MAQUINARIA A SU CARGO.
- 2).- ASIGNAR Y DISTRIBUIR EL TRABAJO ENTRE EL PERSONAL, PA-
RA EL EMPAQUETADO DE PRODUCTO, COMO PARA REALIZAR EL -
MANTENIMIENTO MECÁNICO Y ELÉCTRICO.
- 3).- SUPERVISAR EL ACONDICIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS EMPAQUE-
TADORAS, QUE FUNCIONEN CORRECTAMENTE.
- 4).- SUPERVISAR LOS TRABAJOS REALIZADOS POR EL PERSONAL A SU
CARGO, ASÍ COMO LOS MANTENIMIENTOS DE RUTINA.
- 5).- ELABORAR LOS VALES AL ÁLMACÉN PARA OBTENER LAS REFACCIO-
NES Ó MATERIALES Y SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DE SU JEFE
INMEDIATO.
- 6).- VER QUE SU PERSONAL CUENTE CON LA HERRAMIENTA Y EQUIPO
NECESARIO PARA UN CORRECTO DESARROLLO EN SU TRABAJO.
- 7).- VIGILAR POR EL ADECUADO USO DE LA MAQUINARIA, EQUIPO Y
HERRAMIENTA DE TRABAJO.
- 8).- SUPERVISAR QUE EL PERSONAL USE EL EQUIPO DE SEGURIDAD
ACORDE A SUS ACTIVIDADES.

- 9).- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL DEL PERSONAL A SU CARGO, ASÍ COMO SU COLOCACIÓN.
- 10).- CAPACITAR AL PERSONAL DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.
- 11).- CONTROLAR MEDIANTE REPORTES DE ACTIVIDADES LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE SU PERSONAL.
- 12).- GENERAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.
- 13).- MANTENER LIMPIO Y EN BUEN ESTADO SU DEPARTAMENTO.
- 14).- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO EN LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS, DE MEJORAS, MODIFICACIONES Ó MODERNIZACIONES DE LAS INSTALACIONES, EQUIPO Y/O MAQUINARIA, ENCAMINADOS A INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN, REDUCIR COSTOS, Ó MEJORAR LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE MARSA.
- 15).- DETERMINAR LA NECESIDAD DE TIEMPO EXTRA EN SU DEPARTAMENTO, CUANDO SEA REQUERIDO, ASÍ COMO LA DISMINUCIÓN Ó AUMENTO DE PERSONAL, CONFORME A LAS NECESIDADES, ESTO DE COMÚN ACUERDO CON JEFATURA DE MANTENIMIENTO.
- 16).- MANTENER LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES, ASÍ COMO LAS INTERDEPARTAMENTALES, COORDINÁNDOSE CON LOS DEPARTAMENTOS A QUIEN SIRVE.
- 17).- REALIZAR ADEMÁS AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



5.6. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

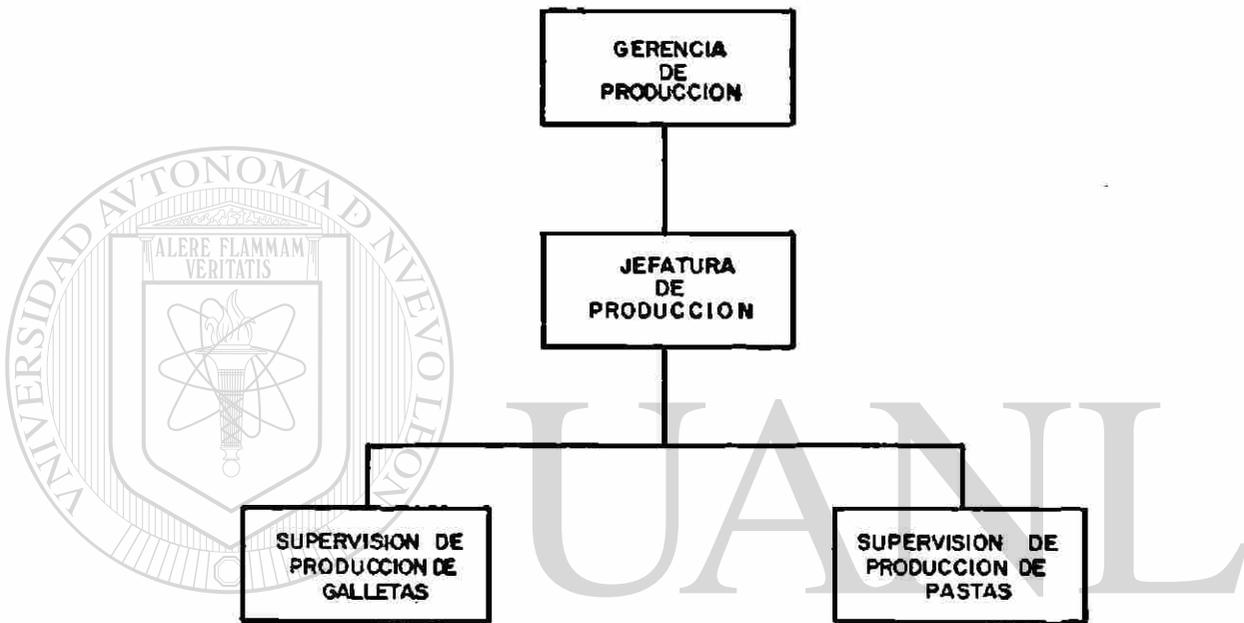
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PRODUCCION



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

PUESTOS: DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 1).- GERENTE DE PRODUCCION
- 2).- JEFE DE PRODUCCION
- 3).- SUPERVISOR DE PRODUCCION
(GALLETAS Y/O BETUN)

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ,S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO	: GERENTE DE PRODUCCIÓN	CLAVE :
DEPARTAMENTO	: JEFATURA DE PRODUCCIÓN	PLAZAS:UNA
AREA	: PRODUCCIÓN	FECHA:SEPT'87
REPORTA A	: DIRECTOR DE PLANTA	
SUPERVISA A	: JEFE DE PRODUCCIÓN	

FUNCION BASICA : Es responsable de la operación eficiente y segura de los departamentos de proceso de fabricación de amasadoras, betún y pastas. De planear, coordinar y dirigir las actividades de los departamentos a su cargo.

Controlar el flujo del proceso, vigilar por el cumplimiento de los programas, en cuanto a fechas de entrega, volumen y calidad de la producción, cooperar con dirección de planta en la elaboración de proyectos para obtener mejoras en la calidad de los productos, en los métodos ó procesos que tenga efecto sobre la capacidad ó costo de producción.

Cooperar en las actividades tendientes a asegurar estándares de trabajo consistentes, métodos de trabajo adecuados y productividad creciente,

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- Cuenta con la autoridad dentro de los límites de las políticas, sistemas y procedimientos, programas y presupuestos para realizar los siguientes deberes abajo especificados.
- 2).- Vigilar que los productos se fabriquen de acuerdo a los programas de producción, conforme a la calidad especificada y con el mínimo de costo.
- 3).- Recomendar lotes de producción para productos asignados a sus departamentos, así como cambios en los programas de producción, para lograr mayor estabi-

LIDAD EN LAS FUERZAS DE TRABAJO, LA MÁXIMA UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES, MAQUINARIA Y EQUIPO, TODO ESTO PARA MINIMIZAR LOS COSTOS Y DE COMÚN ACUERDO CON EMPAQUE Y DIRECCIÓN DE PLANTA.

- 4).- EJECUTAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS PERTINENTES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN Y MINIMIZAR LOS DESPERDICIOS DE MATERIAL, DERIVÁNDOLAS DEL ANÁLISIS DE LOS INFORMES SEMANALES.
- 5).- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORAS, AMPLIACIONES, MODIFICACIONES Ó MODERNIZACIONES DE LAS INSTALACIONES, EQUIPO Y/O MAQUINARIA DE LA FÁBRICA, ENCAMINADOS A INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN, REDUCIR COSTOS Ó MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS MARSÁ.
- 6).- VIGILAR QUE LAS MEJORAS Ó MODIFICACIONES EN LA PLANTA SE INSTALEN DE ACUERDO A LOS PLANES AUTORIZADOS.
- 7).- COLABORAR CUANDO ASÍ SE REQUIERA CON LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTROL DE CALIDAD, SOBRE LOS ASPECTOS DE FABRICACIÓN DE LOS NUEVOS PRODUCTOS PROPUESTOS, Ó CAMBIOS A LOS PRODUCTOS ACTUALES.
- 8).- SUPERVISAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS AUTORIZADOS EN PRODUCTOS Ó NUEVOS PRODUCTOS, INCLUYENDO LA COLABORACIÓN EN LA DETERMINACIÓN DE ESPECIFICACIONES DE MATERIALES, CALIDAD Y TIEMPOS DE PROCESO, - ASÍ COMO LA DETERMINACIÓN DEL EQUIPO E INSTALACIONES A UTILIZAR.
- 9).- VIGILAR QUE SE PROPORCIONE UN MANTENIMIENTO ADECUADO AL EQUIPO, MAQUINARIA E INSTALACIONES DEL ÁREA A SU CARGO.
- 10).- TOMAR LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CONTROLAR Ó ELIMINAR LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FUERA DE ESPECIFICACIONES, ANALIZAR TODOS LOS INFORMES DE MERCANCIAS DEVUELTAS Y QUEJAS.
- 11).- SUPERVISAR Y EJECUTAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS AUTORIZADOS EN EL MANEJO DEL PERSONAL. RECOMENDAR AQUELLOS CAMBIOS QUE PUEDAN

REQUERIRSE.

- 12).- DIRIGIR Y COORDINAR EL FLUJO DE PRODUCCIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE PROCESO BAJO SU DIRECCIÓN.
- 13).- COLABORAR CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN LA TOMA DE INVENTARIOS DE PRODUCCIÓN EN PROCESO.
- 14).- APROBAR LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO.
- 15).- DIRIGIR Y SUPERVISAR EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE SU ÁREA.
- 16).- INVESTIGAR Y DETERMINAR LA NECESIDAD DE TIEMPO EXTRA EN SU ÁREA, CUANDO SEA REQUERIDO, ASÍ COMO LA DISMINUCIÓN Ó AUMENTO DEL PERSONAL OBRERO, CONFORME A LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN Y DE COMÚN ACUERDO CON LA DIRECCIÓN DE PLANTA.
- 17).- RECOMENDAR CAMBIOS DE SUELDOS DEL PERSONAL DE CONFIANZA, DESPIDO Ó TRANSFERENCIA DE TRABAJADORES NO SATISFACTORIOS, ASCENSOS DE TRABAJADORES VALIOSOS, TODO DENTRO DEL ÁREA A SU CARGO Y CONFORME A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA.
- 18).- COLABORAR CON EL DIRECTOR DE PLANTA, EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE SU ÁREA Y EN EL ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS QUE ESTÁN BAJO SU DIRECCIÓN.
- 19).- COLABORAR CON CONTROL DE CALIDAD, EN LO RELACIONADO CON LA DETERMINACIÓN DE ESTANDARES DE CALIDAD Y LA EJECUCIÓN DE LA INSPECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS EN PROCESO Y TERMINADOS, CON EL FIN DE OBTENER LA CALIDAD ESPECÍFICADA EN LA PRODUCCIÓN.
- 20).- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS NORMAS DE SEGURIDAD EN EL ÁREA A SU CARGO.
- 21).- VIGILAR QUE SE EFECTÚE ADECUADAMENTE LA LIMPIEZA GENERAL DE LAS ÁREAS DE TRABAJO.
- 22).- SUPERVISAR POR LA CORRECTA ELABORACIÓN DE LOS REPORTES DIARIOS DE PRODUCCIÓN, CUIDANDO QUE LA DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL PERSONAL SEA LA CORRECTA.

- 23).- REALIZAR JUNTAS PERIÓDICAS CON SUS SUBORDINADOS, PARA PLANEAR Y COORDINAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS, ASÍ COMO TAMBIÉN APOYARLOS EN CUALQUIER SITUACIÓN SOLICITADA POR LOS MISMOS.
- 24).- MANTENER ESTRECHA COMUNICACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE, PARA LOGRAR UNA PERFECTA COORDINACIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES, MAQUINARIA Y MANO DE OBRA.
- 25).- AUTORIZAR Y CONTROLAR LOS PERMISOS Y AUSENTISMOS DEL PERSONAL A SU CARGO, VIGILANDO LA APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO Y LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- 26).- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE SU ÁREA, ASÍ COMO LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
- 27).- DESARROLLAR LOS PROCESOS DE MANUFACTURA DE NUEVOS PRODUCTOS DE LÍNEA Ó MUESTRAS ESPECIALES, QUE LE SEAN ENCOMENDADAS POR LA DIRECCIÓN DE PLANTA Y DE VENTAS.
- 28).- DESARROLLAR ADEMÁS AQUELLAS OTRAS ACTIVIDADES QUE LE SEAN SOLICITADAS POR SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ,S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

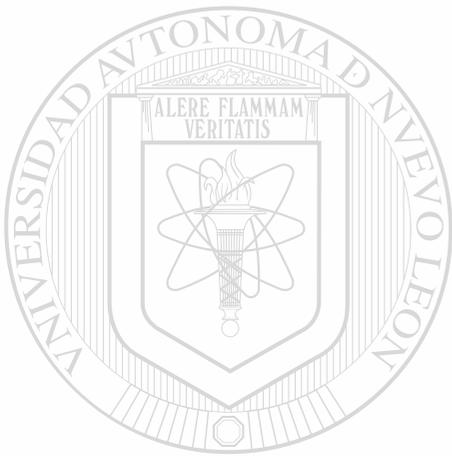
PUESTO : JEFE DE PRODUCCIÓN CLAVE:
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE PRODUCCIÓN PLAZAS:UNA
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA:SEPT'87
 REPORTA A : GERENTE DE PRODUCCIÓN
 SUPERVISA A : SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN
 DE GALLETAS Y PASTAS.

FUNCION BASICA : RESPONSABLE DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LOS TRES TURNOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN DE GALLETAS Y PRODUCCIÓN DE PASTAS.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- HACE LA PROGRAMACIÓN DIARIA DE LAS ELABORACIONES FALTANTES EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2).- DISTRIBUYE EL TRABAJO A LOS SUPERVISORES DE ACUERDO A LA PRODUCCIÓN A OBTENER.
- 3).- EJECUTA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS AUTORIZADOS EN PRODUCTOS Ó NUEVOS PRODUCTOS INCLUYENDO LA COLABORACIÓN EN LA DETERMINACIÓN DE ESPECIFICACIONES DE MATERIALES, CALIDAD Y TIEMPOS DE PROCESO.
- 4).- SUPERVISA LAS LABORES DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO.
- 5).- VERIFICA QUE NO FALTE MATERIA PRIMA.
- 6).- VERIFICA LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LA MATERIA PRIMA PARA HACER LOS AJUSTES PERTINENTES.
- 7).- REvisa LOS CUARTOS Y SILOS DE SECADO PARA PASTAS.
- 8).- VERIFICA CONSTANTEMENTE EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA EL PRODUCTO EN LOS SILOS Y CUARTOS DE SECADO.
- 9).- CONTROLA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS FOGONES DE LOS CUARTOS DE SECADO.
- 10).- ENTRENA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.
- 11).- VIGILA LA SEGURIDAD DE LA PLANTA Y EL USO ADECUADO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD POR EL PERSONAL.

- 12).- PROPONE A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN MÉTODOS NUEVOS DE TRABAJO, ASÍ COMO CAMBIOS DE MAQUINARIA Ó FLUJO DE PROCESOS.
- 13).- VIGILA EL ÓRDEN DE LIMPIEZA DE LOS DEPARTAMENTOS.
- 14).- SOLICITA AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, TRABAJADORES FALTANTES PARA CUBRIR VACANTES.
- 15).- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A. .

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN CLAVE :
 (GALLETAS Y/O PASTAS) FECHA : SEPT' 87
 DEPARTAMENTO : GERENCIA DE PRODUCCIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN
 REPORTA A : JEFE DE PRODUCCIÓN
 SUPERVISA A : PERSONAL OPERATIVO DE AMASADORAS, BETÚN Y PASTAS

FUNCION BASICA: Es responsable de la operación eficiente y segura del departamento de amasadoras, betún y/o pastas, vigilando que las operaciones se realicen de acuerdo a los programas de producción, con la calidad especificada y el costo mínimo.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1.- DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL DEPARTAMENTO A SU CARGO, VIGILANDO QUE SE CUMPLAN -- LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y TIEMPO DE PROCESO.
- 2.- DISTRIBUIR DIARIAMENTE EL TRABAJO ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO.
- 3.- CONTROLAR EL MATERIAL RECIBIDO, VIGILANDO QUE SE A -- PROVECHE ADECUADAMENTE, CON EL FIN DE REDUCIR LOS -- DESPERDICIOS DEL MISMO.
- 4.- DIRIGIR Y SUPERVISAR QUE LA PRODUCCIÓN SIGA EL FLUJO CORRECTO Y QUE SE APROVECHEN AL MÁXIMO LAS INSTALACIONES, EQUIPO Y MANO DE OBRA DEL DEPARTAMENTO A SU CARGO.
- 5.- SUPERVISAR Y EJECUTAR LOS INFORMES REQUERIDOS PARA CONTROLAR Y REPORTAR LOS AVANCES DE LA PRODUCCIÓN EN SU DEPARTAMENTO, ELABORANDO LOS REPORTES QUE SEAN NECESARIOS.
- 6.- VIGILAR QUE SE PROPORCIONEN UN MANTENIMIENTO ADECUADO AL EQUIPO Y MAQUINARIA DE SU DEPARTAMENTO.
- 7.- DETERMINAR Y CONTROLAR LAS NECESIDADES DE TIEMPO EXTRA Y SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN A JEFATURA DE PRO -

DUCCIÓN. REALIZAR LOS REPORTES CORRESPONDIENTES AL TIEMPO EXTRA, LABORADO POR EL PERSONAL.

- 8.- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO EN LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS, AMPLIACIONES O MODERNIZACIÓN DEL EQUIPO O INSTALACIONES, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y REDUCIR LOS COSTOS.
- 9.- SUPERVISAR Y AUTORIZAR LOS REPORTES DIARIOS DE PRODUCCIÓN, "INDIVIDUAL " COMO DE "GRUPO", CON EL OBJETO DE QUE LOS DATOS ANOTADOS SEAN VERDADEROS.
- 10.- VIGILAR QUE SE APLIQUEN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EN EL ÁREA A SU CARGO.
- 11.- REALIZAR Y AUTORIZAR LOS VALES AL ÁLMACÉN POR EL CONCEPTO DE SALIDAS DE MATERIAS PRIMAS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS DE TRABAJO.
- 12.- PROPORCIONAR AL PERSONAL, LOS MATERIALES, EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS LABORES.
- 13.- VIGILAR QUE SE EFECTÚE ADECUADAMENTE LA LIMPIEZA GENERAL EN EL ÁREA A SU CARGO.
- 14.- APROBAR CONJUNTAMENTE CON GERENCIA DE PRODUCCIÓN, LA SELECCIÓN FINAL Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO-INGRESO, PARA EL DEPARTAMENTO A SU CARGO.
- 15.- CONTROLAR LOS PERMISOS DEL PERSONAL A SU CARGO, CONFORME A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.
- 16.- RECOMENDAR Y APROBAR EN SU CASO, TRANSFERENCIAS, DESPIDOS, ASCENSOS O CAMBIOS DE SALARIO DEL PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN.
- 17.- AUXILIAR AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN LOS INVENTARIOS FÍSICOS.
- 18.- DESARROLLAR Y MANTENER UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN ENTRE SU PERSONAL, ASÍ COMO LAS BUENAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
- 19.- SUPERVISAR QUE SE DESCARGUE LA AMASADORA A SU DEBIDO TIEMPO PARA ALIMENTAR A LA MÁQUINA DE PRODUCCIÓN.
- 20.- SUPERVISAR EL ARRANQUE DE LA MÁQUINA ELABORADORA DE

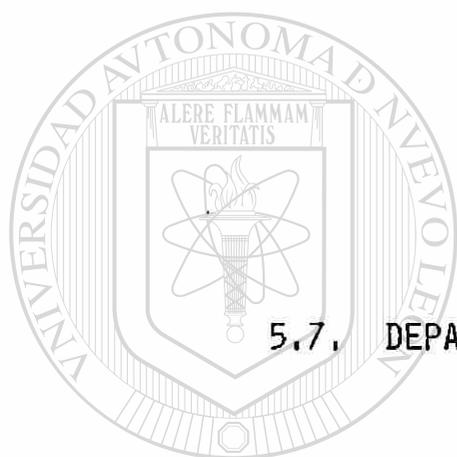
GALLETA Y/O PASTAS.

- 21.- CONTROLA EL PESO REQUERIDO DE LAS GALLETAS AL MOMENTO DE SALIR DE LA MÁQUINA DE ELABORACIÓN.
- 22.- VERIFICAR EN CONJUNCIÓN CON EL HORNERO Y AMASADOR EL COCIMIENTO DE GALLETA VIGILANDO POR LAS VENTANILLAS EL HORNO DURANTE TODO SU RECORRIDO.
- 23.- COMPRUEBA EL PESO DE LA GALLETA TERMINADA A LA SALIDA DEL HORNO.
- 24.- VERIFICA EL ESPONJE Y ACABADO DE LA GALLETA, PARA QUE QUEPA EN LA CAJA.
- 25.- VERIFICAR QUE LA VELOCIDAD EN LA BANDA DE ENFRIAMIENTO SEA ADECUADA.
- 26.- VERIFICAR QUE LOS VENTILADORES DE ENFRIAMIENTO ESTÉN FUNCIONANDO.
- 27.- ORDENA Y SUPERVISA QUE SE HAGAN LOS PREPARATIVOS PARA LA FABRICACIÓN DE LA GALLETA DEL PRÓXIMO TURNO.
- 28.- SUPERVISA EL TRABAJO CONSTANTE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y SOLUCIONA LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN; EN CASO DE NO PODER ACUDE A SU JEFE INMEDIATO.
- 29.- REALIZAR ADEMÁS AQUELLAS OTRAS LABORES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





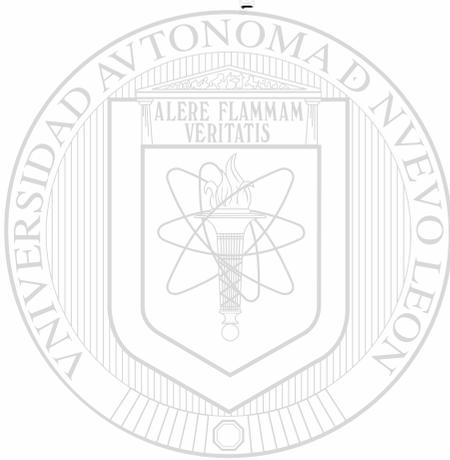
5.7. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PUESTOS:

- 1).- JEFE DE CONTROL DE CALIDAD.
- 2).- INSPECTORES DE CONTROL DE LA CALIDAD.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : JEFE DE CONTROL DE CALIDAD CLAVE :
 DEPARTAMENTO : CONTROL DE CALIDAD. PLAZAS:UNA
 AREA : PRODUCCIÓN, FECHA:SEPT.'87
 REPORTA A : DIRECTOR DE PLANTA,
 SUPERVISA A : INSPECTORES DE CALIDAD.
 AUXILIARES DE CONTROL DE CALIDAD.

FUNCION BASICA : RESPONSABLE DE ESTABLECER Y VIGILAR LAS -
 ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, EN COORDINACIÓN CON LOS DEPAR-
 TAMENTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN, CONFORME A LAS POLÍTICAS
 DE LA EMPRESA Y A LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES QUE --
 LAS AFECTAN.

INSPECCIONAR Y ANALIZAR LAS MATERIAS PRIMAS, PRODUCTO EN -
 PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO, VERIFICANDO QUE ESTÉN DE - -
 ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES ESTABLECIDAS.

FUNCIONES BASICAS :

- 1).- ESTABLECER LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD PARA LAS
 MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES, EN CONJUNTO CON LA GE-
 RENCIA DE PLANTA Y JEFATURA DE PRODUCCIÓN.
- 2).- ESTABLECER EN COORDINACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS DE
 VENTAS Y PRODUCCIÓN, LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD
 PARA EL PRODUCTO EN PROCESO Y TERMINADO, DE ACUERDO
 A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LAS NORMAS OFICIA-
 LES QUE DICTEN LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES CO--
 RRESPONDIENTES.
- 3).- REVISAR Y ACTUALIZAR LAS ESPECIFICACIONES, DE ACUER-
 DO A LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO, MODIFICACIONES
 EN LAS DISPOSICIONES OFICIALES Ó CAMBIOS EN LAS POLÍ-
 TICAS GENERALES DE LA EMPRESA.
- 4).- INVESTIGAR Y ESTUDIAR LAS TÉCNICAS DE MUESTREO, INS-
 PECCIÓN Y CONTROL, MANTENIÉNDOSE AL DÍA SOBRE LOS --
 CONOCIMIENTOS DE LAS MISMAS Y SUGIRIENDO LA IMPLANTA-
 CIÓN DE LAS QUE SE ADAPTEN A LAS CARACTERÍSTICAS DE
 LOS PRODUCTOS.

- 5).- INSPECCIONAR Y/O ANALIZAR LOS MATERIALES Y MATERIA - PRIMA, VERIFICANDO QUE ESTÉN DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES APROBADAS.
- 6).- INSPECCIONAR Y/O MUESTREAR LOS PRODUCTOS EN PROCESO, CONFORME A LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS VERIFICANDO QUE SE CUMPLAN CON LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD ESTABLECIDAS.
- 7).- MUESTREAR LOS PRODUCTOS TERMINADOS, VERIFICANDO QUE ESTÉN DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES AUTORIZADAS.
- 8).- ELABORAR LOS REPORTES NECESARIOS PARA MANTENER INFORMADOS A LOS DIFERENTES NIVELES DE PRODUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL, SOBRE EL ESTADO DE CALIDAD EN LA MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN EN PROCESO Y LOS PRODUCTOS TERMINADOS.
- 9).- COLABORAR CON LAS JEFATURAS DE ÁREAS Ó DEPARTAMENTOS PARA LOGRAR MEJORÍAS EN LOS MÉTODOS Ó PROCEDIMIENTOS DE FABRICACIÓN, ENCAMINADAS A ASEGURAR UNA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS DE CALIDAD Y EN DONDE SEA POSIBLE, REDUCIR COSTOS SIN DETRIMENTO DE LA CALIDAD.
- 10).- ANALIZAR LOS INFORMES DE QUEJAS, Y DE PRODUCTOS DEVUELTOS, RECOMENDANDO LA ACCIÓN NECESARIA PARA CONTROLAR Ó ELIMINAR LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DEFECTUOSOS.
- 11).- ANALIZAR NUEVOS MATERIALES Ó MATERIAS PRIMAS QUE PUEDAN SUBSTITUIR A LOS EXISTENTES EN CALIDAD Y COSTO.
- 12).- MANTENER EL LABORATORIO EN CONDICIONES DE TRABAJO.
- 13).- DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE LOS INSPECTORES DE CALIDAD.
- 14).- MANTENER LAS BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, COORDINÁNDOSE CON LOS DEPARTAMENTOS A QUIEN SIRVE, - ASÍ COMO CON AQUELLOS QUE LE PROPORCIONEN INFORMACIÓN.
- 15).- REALIZAR AQUELLOS TRABAJOS Ó ESTUDIOS QUE LE ENCOMIEN DE SU JEFE INMEDIATO.
- 16).- ASISTIR AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, CON LAS RECLAMACIONES A PROVEEDORES.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

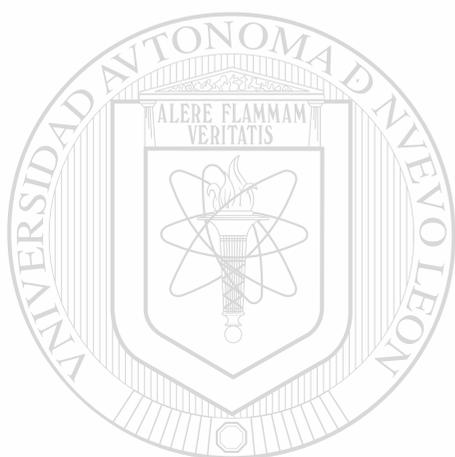
PUESTO : INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD CLAVE :
 DEPARTAMENTO : CONTROL DE CALIDAD PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: SEPT. '87
 REPORTA A : JEFE DE CONTROL DE CALIDAD.
 SUPERVISA A : NINGUNO

FUNCION BASICA : SUPERVISAR POR LA CORRECTA FABRICACIÓN Y -
 EMPAQUE DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN MARSÁ, --
 CONFORME A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LAS DISPOSICIONES
 GUBERNAMENTALES QUE LAS AFECTEN.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- 1).- REALIZAR MUESTREOS DE CALIDAD A LAS MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE, PRODUCTO EN PROCESO, PRODUCTO TERMINADO, EMPAQUE Y PRESENTACIÓN DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN EN MARSÁ. ESTO DE ACUERDO A LOS SISTEMAS AUTORIZADOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.
- 2).- ELABORAR LOS REPORTES NECESARIOS PARA MANTENER INFORMADO A SU JEFE INMEDIATO, ASÍ COMO A LOS RESPONSABLES DE CADA DEPARTAMENTO PRODUCTIVO Y DE SERVICIO, SOBRE EL ESTADO DE CALIDAD EN LA MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS.
- 3).- COLABORAR CON SU JEFE INMEDIATO Y LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS, PARA LOGRAR MEJORAS EN LOS MÉTODOS Ó PROCEDIMIENTOS DE FABRICACIÓN, ENCAMINADAS A ASEGURAR UNA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS DE CALIDAD Y EN DONDE SEA POSIBLE, REDUCIR COSTOS SIN DETRIMENTO DE LA CALIDAD.
- 4).- AUXILIAR A SU JEFE INMEDIATO EN LA SOLUCIÓN NECESARIA PARA CONTROLAR Ó ELIMINAR LA MANUFACTURA DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS.
- 5).- MANTENER EN FORMA ADECUADA EL LABORATORIO.

- 6).- MANTENER BUENAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES COORDINÁNDOSE CON LOS DEPARTAMENTOS A QUIEN SIRVE, ASÍ - COMO CON AQUELLOS QUE LE PROPORCIONEN INFORMACIÓN.
- 7).- PREPARAR LAS FORMULACIONES PARA CADA TIPO DE GALLETA Y SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO, ES TO DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDOS.
- 8).- REALIZAR ADEMÁS TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE SU JEFE INMEDIATO LE SOLICITE.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





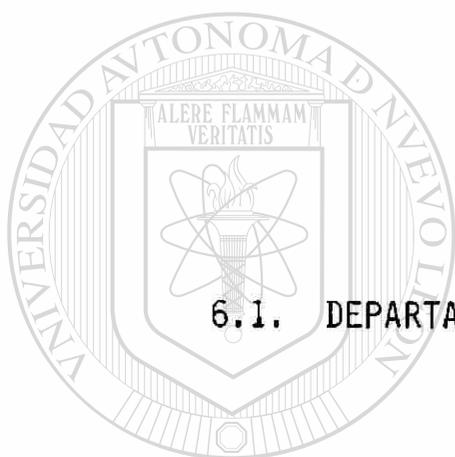
CAPITULO VI

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS BAJOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





6.1. DEPARTAMENTO DE ELABORACION (FABRICACION)

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO DE ELABORACION (FABRICACION)

PUESTOS

- 1.- MAQUINISTA DE PRIMERA
- 2.- AMASADOR DE PRIMERA
- 3.- AYUDANTE DE AMASADOR
- 4.- JARABERO DE AZUCAR
- 5.- CORTADOR
- 6.- DESEMPALMADOR
- 7.- HORNERO
- 8.- MOLINERO
- 9.- OBRAS VARIAS

-
- 10.- AUXILIAR DEL LABORATORIO QUIMICO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA-DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : MAQUINISTA DE PRIMERA
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL.' 87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 DESCRIPCION BASICA: CONTROLA EL PROCESO DE LAMINACIÓN Y
 MOLDEADO DE LA MASA PARA FORMAR LA -
 GALLETA.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- LIMPIA EL ROL Y PREPARA LA MÁQUINA PARA EMPEZAR A ELABORAR.
- CONTROLA EL GROSOR , LARGO Y GRABADO DE LA MASA, ASÍ - COMO LA VELOCIDAD CON QUE FLUYE,
- ESTÁ AL PENDIENTE DEL PERFECTO FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE LA LAMINACIÓN Y/O CORTADO Y/O GRABADO,
- REALIZA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- MANTENER LIMPIO SU LUGAR DE TRABAJO.

INFORMES (VERBALES O ESCRITOS):

- INFORMA VERBALMENTE SOBRE EL ESTADO DEL PROCESO.
- PROPORCIONA INFORMACIÓN VERBAL SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRABAJO.
- INFORMA EN FORMA VERBAL DE CUALQUIER ANOMALÍA QUE SE PRESENTE O LLEGASE A PRESENTARSE EN SU DEPARTAMENTO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTA:

- MÁQUINA LAMINADORA.
- MÁQUINA CORTADORA.
- MÁQUINA REALZADORA.
- AQUELLAS QUE SEAN REQUERIDAS POR SU JEFE INMEDIATO.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- MASA (MEZCLA DE HARINA, AZÚCAR, MANTECA, ETC.).

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

I HABILIDAD: -

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA. NO NECESITA DE GRANDES CONOCIMIENTOS, YA QUE SE LE DARÁ CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN SU LABOR.

EXPERIENCIA: NO NECESITA HABER TRABAJADO ANTES EN ESTE PUESTO. SON NECESARIOS DE TRES A SEIS MESES DE ADIESTRAMIENTO PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE SUS LABORES.

DESTREZA: SE REQUIERE DE DESTREZA SUFICIENTE PARA CONTROLAR Y MOLDEAR LA MASA QUE PASA POR LA BANDA.

PRECISIÓN: Poca.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: SE MANEJAN PESOS ENTRE 20 Y 50 KGS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SE ESTÁ DE PIE O CAMINANDO EL 95% DE LA JORNADA.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: AGUDA Y CONSTANTE, YA QUE TIENE QUE ESTAR VIGILANDO EL MOLDEO DE LA MASA.

III RESPONSABILIDAD:

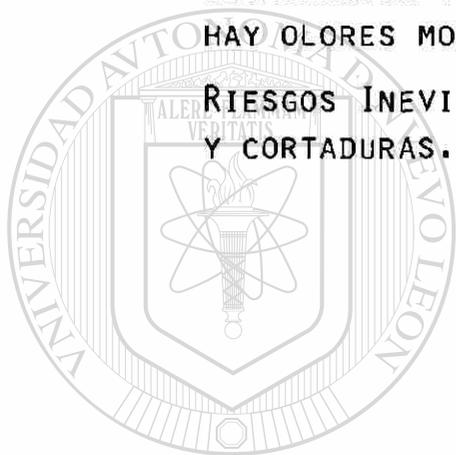
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE DE LAS MÁQUINAS QUE UTILIZA EN SU LABOR.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RESPONSABILIZA POR QUE EL AMASE PASE POR LA MOLDEADORA EN FORMA CORRECTA, YA QUE DE LO CONTRARIO ESTO INFLUIRÍA NEGATIVAMENTE EN LA ELABORACIÓN DE LA GALLETA.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: ESTÁ EXPUESTO A LOS RUIDOS QUE PROVIENEN DE LAS MÁQUINAS ELABORADORAS DE GALLETAS. LA TEMPERATURA VARÍA ENTRE LOS 25 Y 32° C. EXISTE BUENA -- ILUMINACIÓN Y VENTILACIÓN. LA HUMEDAD ES BAJA Y NO -- HAY OLORES MOLESTOS.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD DE GOLPES CONTUSOS Y CORTADURAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : AMASADOR DE PRIMERA
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL.'87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 DESCRIPCION BASICA: PREPARACIÓN DE LOS AMASES ESPECIFICADOS DE ACUERDO CON LAS FÓRMULAS DE -- ELABORACIÓN CON LAS VARIANTES INDICADAS POR SU JEFE INMEDIATO, DE ACUERDO A LAS CONDICIONES REQUERIDAS Y DAR EL PUNTO REQUERIDO A LOS AMASES.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORAMES:

- VIGILAR QUE LOS AYUDANTES MIDAN LAS CANTIDADES REQUERIDAS DE MATERIA PRIMA PARA CADA AMASE.
- VERIFICAR EL PROCEDIMIENTO DE AMASE DE ACUERDO A LAS -- CONDICIONES ESPECIFICADAS.
- VIGILAR LA FORMA QUE SALE LA GALLETA DEL TROQUEL E IN-- FORMAR A SU JEFE CUALQUIER ANOMALÍA AL RESPECTO.
- LIMPIAR LAS MÁQUINAS CON LAS QUE LABORA.
- VIGILAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU EQUIPO DE TRABAJO.
- EFECTUAR TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENE SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- LIMPIAR EL ÁREA DE TRABAJO DONDE SE LABORA.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA POR ESCRITO SOBRE EL CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS.
- INFORMA POR ESCRITO EL NÚMERO DE AMASES ELABORADOS.

- PROPORCIONA INFORMACIÓN VERBAL SOBRE LA ESCASEZ O MAL ESTADO DE LAS MATERIAS PRIMAS.
- INFORMA VERBALMENTE SOBRE LA FORMA DE SALIDA DE LA GALLETA.
- INFORMA VERBALMENTE SOBRE ANOMALÍAS CON EL EQUIPO Y MAQUINARIA DE TRABAJO.
- PROPORCIONA TODA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS:

- AMASADORAS AUTOMÁTICAS.
- ELEVADOR DE HARINA AUTOMÁTICO.
- BÁSCULAS.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- | | |
|-----------------------|----------|
| - HARINA | - JARABE |
| - MANTECA | - AZÚCAR |
| - LECHE | - HUEVOS |
| - SABORES Y ESCENCIAS | - ETC. |

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: NO NECESITA CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS. SEXTO AÑO DE PRIMARIA Y DARLE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

EXPERIENCIA: SE LE PUEDE DAR ADIESTRAMIENTO DURANTE SEIS MESES, POR LO QUE NO NECESITA HABER TRABAJADO EN UN PUESTO SIMILAR ANTERIORMENTE. AL CABO DE UN AÑO, EL TRABAJADOR DEBERÁ REALIZAR SU LABOR SATISFACTORIAMENTE.

DESTREZA: LA REQUERIDA PARA OBTENER UN BUEN AMASE.

PRECISIÓN: BUENA, YA QUE DEBE USAR LOS INGREDIENTES PARA EL AMASE, SEGÚN LA FÓRMULA PROPORCIONADA.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: OCASIONALMENTE LEVANTA PESOS MAYORES DE 5 KGS., POR LO GENERAL SUS TAREAS LE DEMANDAN ESFUERZOS MUY LIGEROS.

DEMANDA FÍSICA: ESTÁ PARADO O CAMINANDO CONTINUAMENTE DURANTE SU JORNADA.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: CONSTANTE, YA QUE TIENE QUE ESTAR VIGILANDO EL PROCEDIMIENTO DE LA ELABORACIÓN DEL AMASE.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: RESPONSABLE POR LAS AMASADORAS, BÁSCULAS Y DEL ELEVADOR DE HARINA.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTO: SE HACE CARGO DE QUE EL PRODUCTO ELABORADO LLENE LAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS.

RESPONSABILIDAD POR OTROS: DEBE VELAR PORQUE SUS AYUDANTES EMPLEEN LOS EQUIPOS PROPORCIONADOS DE MANERA CORRECTA E INSTRUIR A LAS PERSONAS QUE DESCONOCEN COMO USAR LA MAQUINARIA O HERRAMIENTA.

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO ILUMINADO Y CON UNA VENTILACIÓN NORMAL, ESTÁ EXPUESTO A RUIDOS PRODUCIDOS POR LAS MÁQUINAS.

RIESGOS INEVITABLES: CORTADURAS CON ASPAS Y AMASADORAS (PROBABILIDAD BAJA).

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : AYUDANTE DE AMASADOR
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: SEIS
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL, '87
 REPORTA A : SUP. DE PRODUCCION Y AMASADOR DE 1A.
 DESCRIPCION BASICA: MEDICIÓN Y ACARREO DE MATERIAS PRIMAS,
 ASÍ COMO LOS AMASES UNA VEZ TERMINADOS

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- ACARREOS DE ALGUNOS MATERIALES TALES COMO AZÚCAR, JARABE, MANTECA Y A VECES SE HACE CARGO DE LA MEDICIÓN DE LOS MISMOS.
- CARGAR LA AMASADORA CON LAS MATERIAS PRIMAS, LEVANTANDO LOS MATERIALES A UNA DISTANCIA DE UN METRO APROXIMADO.
- TRANSPORTA LOS AMASES A LA MÁQUINA ELABORADORA DE GALLETAS.
- MANTIENE EN PERFECTO ESTADO DE LIMPIEZA LA MÁQUINA DE AMASE.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS OCASIONALES.

- MANTENER LIMPIA SU ÁREA DE TRABAJO.
- MOLER ALGÚN MATERIAL COMO COCO, CACAHUATE, NUÉZ, ETC.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- INFORMA VERBALMENTE A SU JEFE INMEDIATO DE CUALQUIER ANOMALÍA QUE SE PRESENTE, YA SEA EN EL MATERIAL O EN EL EQUIPO DE AMASE.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS.

- ELEVADOR DE HARINA.
- AMASADORA (ESPORÁDICAMENTE)
- BÁSCULA

MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- | | |
|-----------------------|----------|
| - HARINA | - HUEVOS |
| - MANTECA | - JARABE |
| - AZÚCAR | - LECHE |
| - SABORES Y ESCENCIAS | - ÉTC. |

ESPECIFICACION DEL PUESTO.**I HABILIDAD.**

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE SE LOGRA EN UNA SEMANA, POR LO QUE NO ES NECESARIO UNA EXPERIENCIA PREVIA.

DESTREZA: Poca.

PRECISIÓN: Poca.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: EL ESFUERZO FÍSICO ES ALTO, YA QUE TIENE QUE CARGAR LAS MATERIAS PRIMAS Y LUEGO TRANSPORTAR LOS AMASES A LA MÁQUINA ELABORADORA DE GALLINAS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: PASA EL MAYOR TIEMPO DE SU JORNADA PARADO.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: UN POCO AGUDA.

III RESPONSABILIDADES:

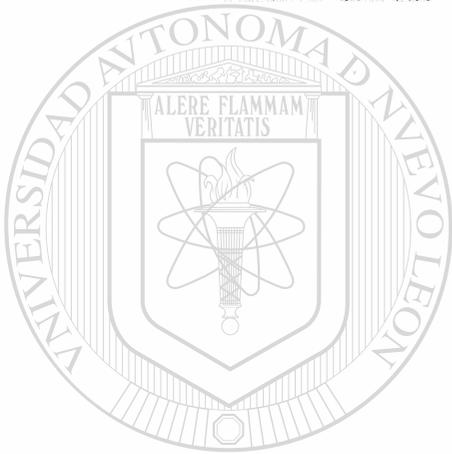
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: RESPONSABLE DE LOS PRODUCTOS QUE TRANSPORTA EN CASO DE DAÑOS Y DESPERFECTOS DE ÉSTOS EN SU TRANSPORTACIÓN.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: ESTÁ EXPUESTO A LOS RUIDOS PRODUCIDOS POR MÁQUINAS Y EQUIPO. LA TEMPERATURA ES ADAPTABLE, ASÍ COMO TAMBIÉN LA VENTILACIÓN.

RIESGOS INEVITABLES: POSIBLES CAIDAS AL CARGAR Y TRANSPORTAR LOS MATERIALES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : JARABERO DE AZÚCAR
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL. '87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PRODUCCION
 DESCRIPCION BASICA: MEZCLAR AGUA CON AZÚCAR Y ÁCIDO CÍTRICO A LA TEMPERATURA ESPECIFICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL JARABE, ASÍ COMO - CONTROLAR SU EXISTENCIA.

DESCRIPCION ESPECIFICA

FUNCIONES NORMALES.

- VIGILAR LA EXISTENCIA DE JARABE EN LOS DEPÓSITOS DE ALMACENAMIENTO.
- CARGAR MANUALMENTE LAS DOS MARMITAS CON LOS BULTOS DE AZÚCAR DE 50 KGS. CADA UNA, DURANTE DOS VECES EN EL TURNO.
- PREPARAR MEZCLAS DE AGUA Y ÁCIDO CÍTRICO.
- PURGAR LA MARMITA CADA VEZ QUE HIERVE LA MEZCLA DE AGUA Y ÁCIDO CÍTRICO.
- ALMACENAR EL JARABE EN DEPÓSITOS ESPECIALES.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- MANTENER LIMPIO EL ÁREA Y EQUIPO DE TRABAJO.
- RELEVAR A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- INFORMA VERBALMENTE SOBRE LA EXISTENCIA DEL JARABE.
- INFORMA POR ESCRITO LOS CONSUMOS DE MATERIA PRIMA.

- PROPORCIONA INFORMACIÓN VERBAL SOBRE EL TRABAJO REALIZADO O SOBRE CUALQUIER ANOMALÍA QUE SE PRESENTE.
- PROPORCIONA CUALQUIER INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS.

- MARMITAS
- DEPÓSITOS DE ALMACENAMIENTO.
- TERMÓMETRO.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- AZÚCAR
- AGUA
- ACIDO CÍTRICO

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA. CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE MEDIDAS.

EXPERIENCIA: SE LE ENTRENA DURANTE UN PERÍODO DE POR LO MENOS UNA SEMANA.

DESTREZA: NO ES NECESARIA.

PRECISIÓN: DEBE SER BUENA, YA QUE MUCHAS MEDICIONES SE HACEN SIN SER PESADAS.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: MUEVE PESOS DE MÁS DE 50 KGS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: ESTÁ DE PIE O CAMINANDO LA MAYOR PARTE DE LA JORNADA.

ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.

ATENCIÓN VISUAL: SE NECESITA DE UNA ATENCIÓN VISUAL MUY AGUDA Y CONSTANTE, YA QUE LA PRECISIÓN DEL TRABAJO ASÍ LO EXIGE.

III RESPONSABILIDAD.

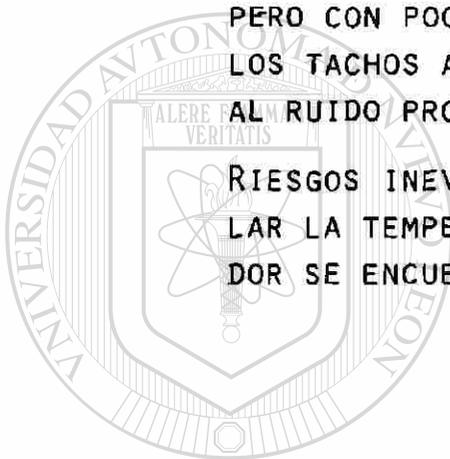
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE POR LOS TACHOS Y LOS ENVASES DE ALMACENAMIENTO.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RESPONSABLE DEL PRODUCTO ELABORADO (JARABE) Y DE SU ALMACENAMIENTO Y SU BUEN USO.

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADO, PERO CON Poca VENTILACIÓN DEBIDO AL CALENTAMIENTO DE LOS TACHOS AL HERVIR EL JARABE. ADEMÁS ESTÁ EXPUESTO AL RUIDO PROVENIENTE DE LA MAQUINARIA.

RIESGOS INEVITABLES: PUEDE SUFRIR QUEMADURAS AL NIVELAR LA TEMPERATURA DE LOS TACHOS, YA QUE EL NIVELADOR SE ENCUENTRA EN UNA POSICIÓN MUY INCÓMODA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : CORTADOR
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL. '87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 DESCRIPCION BASICA: CORTAR LA MASA COLOCÁNDOLA EN EL DEPÓSITO DONDE SE ESTÁ ALIMENTANDO LA MÁQUINA.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- PONE MASA EN EL DEPÓSITO DE ALIMENTACIÓN DE LA MÁQUINA CORTANDO CON UN CUCHILLO EL AMASE EN CANTIDADES TALES QUE PERMITA UN FLUJO UNIFORME Y CONSTANTE, DE ACUERDO A LA VELOCIDAD DE LA MÁQUINA.
- MANTIENE LIMPIO SU EQUIPO, MATERIAL Y LUGAR DE TRABAJO.
- VIGILA EL PERFECTO FUNCIONAMIENTO DE LA MÁQUINA TROQUELADORA DE GALLETA.
- VIGILA EL DESLIZAMIENTO DE LAS BANDAS.
- VIGILA EL CORRECTO FLUJO DEL RECORTE DEL AMASE.
- LLENA EL HARINADOR TRASERO DE LA MÁQUINA.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- CUANDO HAY GALLETA SALADA DEBE SACAR LAS ARTESAS DEL CUARTO DE FERMENTACIÓN, ASÍ COMO LIMPIARLAS, ACEITARLAS Y DEVOLVERLAS AL CUARTO DE FERMENTACIÓN.
- EN OCASIONES, ABRIR O CERRAR PARA DAR MAYOR O MENOR FLUIDEZ A LA MASA, EN ESTE CASO SE LE PROPORCIONA UN AYUDANTE.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- INFORMA EN FORMA VERBAL SOBRE EL ESTADO DEL MATERIAL, - EQUIPO DE TRABAJO, ETC.
- PROPORCIONA INFORMACIÓN VERBAL SOBRE LA CANTIDAD DE AMASES QUE LLEVA CORTADOS EN CUALQUIER MOMENTO QUE SE REQUIERA.
- INFORMA EN FORMA VERBAL SOBRE CUALQUIER ANOMALÍA QUE SE PRESENTE DURANTE SU TRABAJO.
- REPORTA CUALQUIER INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS.

- ARTESAS
- MACHETE
- ESPÁTULA

MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- AMASE ELABORADO
- HARINA

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SE NECESITA SEXTO AÑO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: SE PUEDE ADIESTRAR EN UNA SEMANA.

DESTREZA: LA QUE EL PUESTO REQUIERA, PRINCIPALMENTE - PARA CORTAR EL AMASE.

PRECISIÓN: NORMAL.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: REGULAR. CARGAR PEDAZOS DE AMASE Y - COLOCARLOS EN EL DEPÓSITO DE LA MÁQUINA.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: PASA CASI TODA LA JORNADA - PARADO O CAMINANDO Y AGACHÁNDOSE PARA RECOGER LA MASA.

ESFUERZO MENTAL: REQUIERE DE POCA CONCENTRACIÓN.

ATENCIÓN VISUAL: ÁGUDA Y CONSTANTE.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: AMASE QUE CORTA.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADŌ, -
CON UNA TEMPERATURA BASTANTE ADECUADA Y ESTÁ EXPUESTO
A RUIDOS.

RIESGOS INEVITABLES: POSIBLES CORTADURAS (PROBABILI--
DAD ALTA).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : DESEMPALMADOR
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: SEIS
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL.'87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 Y MAQUINISTA DE PRIMERA
 DESCRIPCION BASICA: QUITAR LA GALLETA QUE VAYA DEFORMADA
 EN LA BANDA DE ACERO.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- DIARIAMENTE, ANTES DE EMPEZAR A TRABAJAR LIMPIA CON --- AGUA LA BANDA DE LONA QUE ESTÁ ANTES DE LA BANDA DE ACERO.
- QUITA LA GALLETA DEFORMADA QUE VAYA CORRIENDO EN LA BANDA DE ACERO Y EN LA QUE ESTÁ ANTES DE ÉSTA.
- LIMPIAR CONTINUAMENTE EL FLEJE PARA EVITAR LA ACUMULACIÓN DE MASA.
- VIGILAR Y AYUDAR A CONTROLAR LA POSICIÓN DE LAS BANDAS,
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- CUANDO HAYA GALLETA EN LA QUE SE TENGA QUE CERNIR SAL O AZÚCAR SOBRE ELLA, DEBE ESTAR ALIMENTANDO CONTINUAMENTE EL SALERO O AZUCARERO.
- AYUDA EN EL CAMBIO DE FLEJE AL MAQUINISTA.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA EN FORMA VERBAL SOBRE CUALQUIER ANOMALÍA QUE OBSERVE EN EL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO.
- PROPORCIONA TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- ESPÁTULA

MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- SAL
- AZÚCAR
- MASA ELABORADA

ESPECIFICACION DEL PUESTO.**I HABILIDAD:**

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA. NO NECESITA UN CONOCIMIENTO AMPLIO POR PARTE DEL TRABAJADOR PARA OCUPAR ESTE PUESTO.

EXPERIENCIA: NO SE NECESITA EXPERIENCIA ALGUNA, SE LE PUEDE ADIESTRAR EN UNA SEMANA, Y EN UN PERÍODO DE QUINCE DÍAS DEBE SER CAPAZ DE REALIZAR SU TRABAJO ADECUADAMENTE.

DESTREZA: LA QUE SE REQUIERE EN SU PUESTO, ESPECIALMENTE HABILIDAD CON LAS MANOS PARA IR QUITANDO LA GALLETA ELABORADA.

PRECISIÓN: SE NECESITA BUENA PRECISIÓN PARA DETECTAR LA MASA DEFORMADA QUE SALE DEL TROQUEL.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: POR LO GENERAL, SUS TAREAS DEMANDAN ESFUERZOS MUY LIGEROS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: Poca.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: DEBIDO A LA ATENCIÓN QUE SE PUEDE EXIGIR, LA ATENCIÓN VISUAL DEBE SER AGUDA Y CONSTANTE PARA VIGILAR EL AMASE Y CUIDAR QUE NO SE VAYA GALLETA DEFORMADA.

III RESPONSABILIDAD:

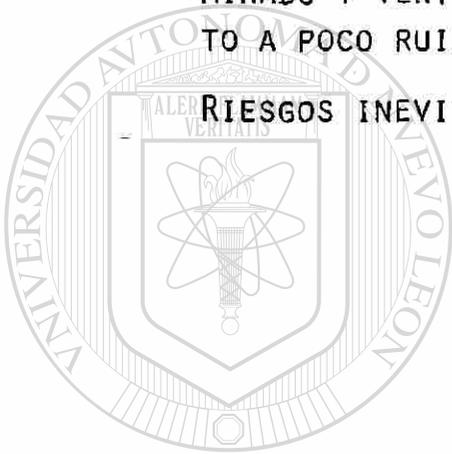
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: SE HACE RESPONSABLE POR ALGÚN DAÑO EN LA MAQUINARIA QUE ÉL USA.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE HACE RESPONSABLE POR LA GALLETA DEFORMADA QUE LLEGA AL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO AMBIENTE BIEN ILUMINADO Y VENTILADO EN FORMA UN POCO INADECUADA, EXPUESTO A POCO RUIDO.

RIESGOS INEVITABLES: POCOS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : HORNERO
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL, '87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 DESCRIPCION BASICA: CONTROLAR LA TEMPERATURA DE LOS HORNOS
 A FIN DE DAR EL COCIMIENTO ADECUADO A
 LA GALLETA,

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- REGULAR LA TEMPERATURA DEL HORNO, DE ACUERDO AL TIPO DE GALLETA QUE HARÁ EL EQUIPO No.1, MOVIENDO LOS CONTROLES DE TEMPERATURA DE 10 FOGONES Y CAMINANDO UNA DISTANCIA - DE 60 MTS. APROXIMADAMENTE.
- LIMPIA LA CUCHILLA DE LA BANDA DE ACERO AL EMPEZAR EL -- TURNO.
- VERIFICA QUE ESTÉ CENTRADA LA BANDA DE ACERO.
- EN EL EQUIPO No.2 HACE LAS MISMAS FUNCIONES, PERO EL CON TROL DE TEMPERATURA LO EFECTÚA EN UN TABLERO ELECTRÓNICO, MOVIENDO BOTONES.
- VIGILA CADA 10 Ó 15 MINUTOS EL PESO, TAMAÑO Y COCIMIENTO DE LA GALLETA.
- ESTÁ AL PENDIENTE DE QUE NO VAYA GALLETA DEFORMADA EN LA BANDA.
- VERIFICA QUE LOS ABANICOS DE ENFRIAMIENTO TRABAJEN CUAN- DO SEA NECESARIO.
- AVISA AL JEFE INMEDIATO DE TURNO O AL MAQUINISTA SI HAY ALGÚN PROBLEMA CON EL PESO, FORMA, ETC. EN LA GALLETA PA RA QUE SEA CORREGIDA.

- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- CADA TERCER DÍA LUBRICA LAS CHUMACERAS DE LOS FOGONES -- CON UN INYECTOR.
- CUANDO HAY GALLETA DE ACEITE COLOCA EL TANQUE, TUBERÍA Y ALIMENTA CON ACEITE EL DEPÓSITO TENIÉNDOLO QUE TRANSPOR-- TAR EN LATAS LLENAS Y REGRESAR CON LAS LATAS VACÍAS CAMI-- NANDO UNA DISTANCIA DE 10 Mts.
- MANTENER LIMPIA SU ÁREA DE TRABAJO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- INFORMA POR ESCRITO A INGENIERÍA INDUSTRIAL LA HORA EN QUE EMPIEZA Y TERMINA EL TURNO, ASÍ COMO EL TIEPO PERDI-- DO EN CADA TURNO, A LA VEZ INFORMA DE LAS ANOMALÍAS QUE ACONTEZCAN.
- DA INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE EL ESTADO DE LA GALLETA, EQUIPO Y MATERIAL.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS.

- BÁSCULA
- HORNO
- AQUELLAS QUE SEAN REQUERIDAS POR SU JEFE INMEDIATO.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- ACEITE

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

1 HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA. SE NECESITA CO-- NOCIMIENTOS ACERCA DEL SISTEMA MÉTRICO E INGLÉS DE ME-- DIDAS.

EXPERIENCIA: DE UNO A TRES MESES PARA LOGRAR DESEMPE-- ÑAR ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES DE CONTROLAR LA TEMPE-- RATURA DE LOS HORNOS, CON EL FIN DE DARLE UN COCIMIEN

TO ADECUADO A LAS DIFERENTES GALLETAS Y VERIFICAR LA CALIDAD DE ÉSTAS.

DESTREZA: LA REQUERIDA PARA EL CONTROL DE HORNOS Y PARA LA UTILIZACIÓN DE PESAS O BÁSCULAS.

PRECISIÓN: PUEDE COMETER ERRORES AL PESAR LAS GALLETAS Y EN LA TEMPERATURA DE LOS HORNOS. SE NECESITA DE UNA BUENA PRECISIÓN.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: POR LO GENERAL, SUS TAREAS LE DEMANDAN ESFUERZOS MUY LIGEROS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: ESTÁ PARADO O CAMINANDO --- CONSTANTEMENTE DURANTE LA JORNADA, RECOGIENDO O INSPECCIONANDO EL PRODUCTO.

ESFUERZO MENTAL: REQUIERE DE POCA CONCENTRACIÓN.

ATENCIÓN VISUAL: DEBE SER AGUDA Y CONSTANTE AL VIGILAR LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE LAS GALLETAS.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: SE HACE CARGO DEL CUIDADO Y CONSERVACIÓN DE LOS HORNOS QUE TIENE A SU CARGO.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTO: SE HACE CARGO DE QUE LA GALLETA LLENE LAS CUALIDADES ESTABLECIDAS. SU DESCUIDO O NEGLIGENCIA EN ESE SENTIDO, PUEDE OCASIONAR QUE SE EMPAQUEN LAS GALLETAS QUE POR NO TENER LAS CARÁCTERÍSTICAS REQUERIDAS SEAN DEVUELTAS O NO ACEPTADAS.

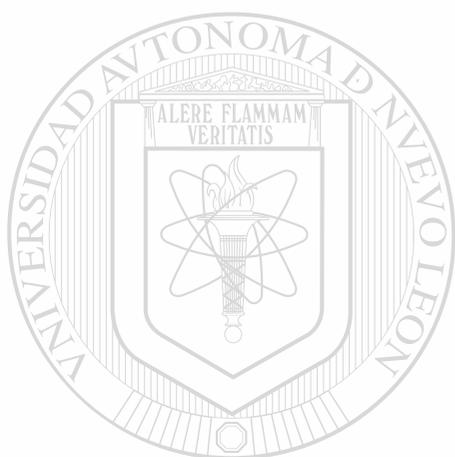
IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADO, CON TEMPERATURA QUE VARÍA ENTRE LOS 25 Y 35° C.

ESTÁ EXPUESTO A LOS RUIDOS Y VIBRACIONES MOLESTAS PRO

VENIENTES DE LAS MÁQUINAS Y EQUIPO DE LA PLANTA.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD BAJA DE QUEMADURAS POR INCENDIO, DEBIDO A QUE UTILIZA TAMBIÉN EN LOS -- HORNOS PETRÓLEO, CUANDO NO HAY GAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : MOLINERO
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN PLAZAS: TRES
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: JUL.'87
 REPORTA A : SUPERVISIÓN DE PRODUCCIÓN
 DESCRIPCION BASICA: ALIMENTACIÓN DEL MOLINO DE AZÚCAR MA-
 NUALMENTE.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- ARRIMA LOS BULTOS DE AZÚCAR AL MOLINO, TRANSPORTÁNDOLOS A UNA DISTANCIA MÁXIMA DE 10 MTS. CON UN PATÍN HIDRÁULICO TENIENDO UN PESO APROXIMADO DE 2,000 KGS. ESTO LO HACE DURANTE TRES VECES EN EL TURNO.
- CARGA MANUALMENTE A UNA DISTANCIA DE 0.5 A 1.5 MTS. EL BULTO DE AZÚCAR DE 50 KGS. QUE MOLERÁ.
- CIERNE EL AZÚCAR EN LA MALLA DEL MOLINO; UNA VEZ MOLIDA Y CERNIDA EL AZÚCAR, LA PONE EN BULTOS QUE ARRASTRARÁ Y LOS ALMACENARÁ PARA CUANDO SE NECESITEN.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- RELEVAR ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO SU JEFE INMEDIATO ASÍ LO REQUIERA.
- MOLER AMONIACO.
- MANTENER EN PERFECTO ESTADO DE LIMPIEZA SU LUGAR DE TRABAJO, ASÍ COMO LA MAQUINARIA Y EQUIPO CON QUE TRABAJA.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- REPORTA VERBALMENTE SOBRE LA CANTIDAD DE AZÚCAR QUE SE MOLIO.

- INFORMA VERBALMENTE SOBRE ALGUNA ANOMALÍA EN EL EQUIPO - Y MATERIAL DE TRABAJO.
- PROPORCIONA AQUELLOS REPORTES REQUERIDOS POR SU JEFE.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- PATÍN HIDRÁULICO
- MOLINO
- PIZÓN

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- AZÚCAR

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I HABILIDAD:

CONOCIMIENTOS: NO ES NECESARIO MUCHOS ESTUDIOS, HASTA SEXTO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: NO ES NECESARIA EXPERIENCIA PREVIA, SE LE PUEDE DAR ADIESTRAMIENTO Y EN UNA SEMANA EL TRABAJADOR PUEDE DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SUS LABORES.

DESTREZA: Poca, SOLA LA REQUERIDA POR SUS LABORES.

PRECISIÓN: Poca.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: MUCHO, YA QUE CARGA BULTOS HASTA DE 50 Kgs. EN TODA SU JORNADA, ADEMÁS DE QUE TIENE QUE RECORRER DISTANCIAS DE 1,5 MTS. Y EN PATÍN HIDRÁULICO CARGA PESOS HASTA DE 2,000 Kgs. MOVIÉNDOLOS A DISTANCIAS DE HASTA 10 MTS. O MÁS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: PASA EL 80% DE SU JORNADA MOVIÉNDOSE.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: UN POCO AGUDA.

III RESPONSABILIDAD:

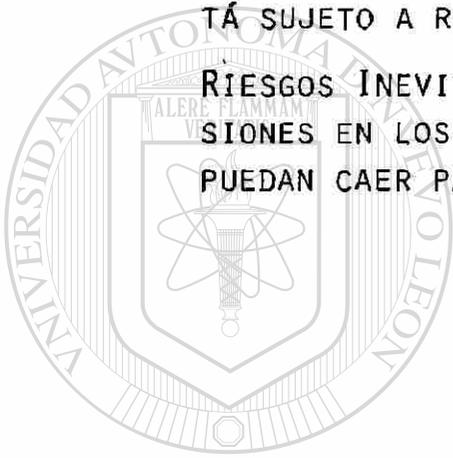
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: SE HACE RESPONSABLE DEL CUIDADO DEL MOLINO Y DEMÁS EQUIPO QUE TIENE A SU CARGO.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RESPONSABILIZA POR LOS PRODUCTOS MOLIDOS.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: BUENA ILUMINACIÓN Y VENTILACIÓN Y ESTÁ SUJETO A RUIDOS DE LA MAQUINARIA.

RIESGOS INEVITABLES: EXISTE POSIBILIDAD DE SUFRIR LESIONES EN LOS OJOS CUANDO SE CIERNE LOS PRODUCTOS Y PUEDAN CAER PARTÍCULAS DE LO QUE SE ESTÁ MOLIENDO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : OBRERO DE TRABAJOS VARIOS
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN CLAVE:
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS: SEIS
 REPORTA A : SUP. DE PRODUCCIÓN FECHA: JUL.'87
 DESCRIPCION BASICA : LABORAR EN LAS DIVERSAS FUNCIONES RE-
 QUERIDAS, DE ACUERDO CON LOS PROGRA-
 MAS DE PRODUCCIÓN (MOLER COCO, CAÇA-
 HUATE, NUÉZ, AMONÍACO, QUEBRAR HUEVO,
 ESPARCIR SAL, AZÚCAR O CANELA SOBRE
 LA GALLETA, LIMPIEZA, RELEVOS, ETC.).

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- LAS FUNCIONES NORMALES QUE REALIZAN ESTAS PERSONAS VAN -
DE ACUERDO CON EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.
- MUELE COCO, VACIÁNDOLO EN EL MOLINO AUTOMÁTICO, QUITANDO
LA CÁSCARA O CUALQUIER MATERIAL EXTRAÑO, UNA VEZ MOLIDO
LO ECHA A LA CRIBA PARA CERNIRLO SEPARANDO EL GRANULADO
DEL POLVO.
- MUELE EL CACAHUATE EN EL MOLINO AUTOMÁTICO, DESPUÉS DE -
MOLERLO LO LIMPIA, SEPARÁNDOLO EN UNA CRIBA EL CACAHUATE
MOLIDO DEL CACAHUATE GRANULADO.
- LIMPIA LA NUÉZ PARA DESPUÉS PASARLA A MOLER EN EL MOLINO
AUTOMÁTICO.
- MUELE AMONÍACO EN LA TOLVA AUTOMÁTICA.
- QUIEBRA HUEVOS EN LA QUEBRADORA AUTOMÁTICA Y EN OCASIO--
NES, MANUALMENTE.
- LIMPIA EL DEPARTAMENTO Y/O EQUIPO Y MATERIAL DE TRABAJO,
- RELEVA A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO.

- SACUDE COSTALES Y SEPARA LOS INSERVIBLES DE LOS ÚTILES.
- MUELE LA GALLETA COLOCÁNDOLA EN EL MOLINO AUTOMÁTICO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- DEBIDO A LA NATURALEZA DE LA LABOR, TODAS LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL TRABAJADOR DE TRABAJOS VARIOS, SON DE CARÁCTER PERIÓDICO Y OCASIONAL, PUESTO QUE RESPONDEN AL -- PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- PROPORCIONA INFORMACIÓN VERBAL SOBRE SU TRABAJO ELABORADO.
- INFORMA EN FORMA VERBAL SOBRE CUALQUIER ANOMALÍA PRESENTADA EN EL DEPARTAMENTO, MATERIALES, EQUIPO, MAQUINARIA DE TRABAJO, ETC.
- DA TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO,

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS.

- MOLINO DE COCO
- MOLINO AUTOMÁTICO DE AZÚCAR
- MOLINO AUTOMÁTICO DE AMONIACO.
- MOLINO AUTOMÁTICO PARA GALLETA.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- DIVERSOS, DE ACUERDO AL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.
- HARINA
- MASA
- CHOCOLATE
- MANTECA

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

I HABILIDAD:

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: NO SE NECESITA EXPERIENCIA PREVIA, AL TRABAJADOR SE LE PUEDE ADIESTRAR EN UNA SEMANA.

DESTREZA: LA REQUERIDA PARA EL MANEJO DE MOLINOS AUTOMÁTICOS.

PRECISIÓN: BUENA.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: GENERALMENTE SUS TAREAS DEMANDAN ESFUERZOS MEDIANOS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: NORMALMENTE SU TRABAJO LO HACE PARADO, POR LO QUE TIENE UNA DEMANDA FÍSICA AGOTADORA.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: DEBE SER AGUDA Y CONSTANTE AL ESTAR TRABAJANDO CON LOS MOLINOS AUTOMÁTICOS.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: RESPONSABLE DEL CUIDADO Y CONSERVACIÓN DE LOS MOLINOS AUTOMÁTICOS QUE USA, Y DE LAS DEMÁS MÁQUINAS.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RESPONSABILIZA PORQUE LAS MATERIAS PRIMAS TALES COMO COCO, NUEZ, ETC. QUEDEN BIEN MOLIDOS PARA QUE A SU VEZ LA GALLETA EN QUE SE UTILIZARON ESTOS PRODUCTOS TENGAN LAS CUALIDADES ESTABLECIDAS.

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: LA ILUMINACIÓN ES ADECUADA Y LA TEMPERATURA VARÍA ENTRE LOS 25 Y 32° C; FUERA DE ESTO, EL TRABAJADOR ESTARÁ EXPUESTO A LOS RUIDOS Y VIBRACIONES PROVENIENTES DE LAS MÁQUINAS Y EQUIPO OPERADOR, LOS CUALES A VECES RESULTAN MOLESTOS.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD BAJA DE CORTADURAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : AUX. DE LAB. QUÍMICO
 DEPARTAMENTO : ELABORACIÓN CLAVE:
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS: TRES
 REPORTA A : JEFE DE PRODUC. FECHA: JUL.'87
 DESCRIPCION BASICA: EFECTÚA LOS ANÁLISIS QUÍMICOS REQUERIDOS PARA VERIFICAR LA CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS ELABORADOS.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- CHECA LA ACIDEZ O ALCALINIDAD DE LA GALLETA CON UN POTENCIÓMETRO.
- DETERMINA EL PORCENTAJE DE HUMEDAD DE TODAS LAS MUESTRAS DE GALLETAS EN LA ESTUFA.
- DETERMINA LA ACIDEZ DE LAS HARINAS CON EL POTENCIÓMETRO.
- DETERMINA EL GLÚTEN HÚMEDO DE LAS HARINAS MANUALMENTE.
- DETERMINA EL GLÚTEN SECO DE LAS HARINAS EN LA ESTUFA.
- ANALIZA EL COLOR DE LAS HARINAS PARA PASTAS EN FORMA MANUAL.
- RECOGE Y DISTRIBUYE LAS ÓRDENES DE ELABORACIÓN.
- CHECA LA DUREZA DEL AGUA DE LAS CALDERAS CON SOLUCIONES, A LA VEZ QUE LAS SUAVIZA.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- SEMANALMENTE LEVANTA EXISTENCIA DE MATERIA PRIMA.
- CADA TERCER DÍA DETERMINA LA ACIDEZ Y HUMEDAD DE TODAS LAS PASTAS.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- INFORMA SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, ASÍ COMO DE LAS ANOMALÍAS PRESENTADAS.
- INFORMA SOBRE LOS CONSUMOS DE MATERIAS PRIMAS.
- PROPORCIONA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS.

- POTENCIÓMETRO
- BALANZA ANALÍTICA
- BATIDORA ELÉCTRICA
- ESTUFA
- EXTRACTOR DE GRASAS, PROBETAS, MATRACEZ, VASOS DE PRECIPITADO, PIPETAS, TUBOS DE ENSAYO, VIDRIO DE RELOJ.
- MUFLA
- BALANZA
- MOLINO DE PASTAS
- MECHERO

MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- GALLETAS
- HARINAS
- MANTECAS

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SE NECESITA UN GRADO ESCOLAR DE PREPARATORIA, ASÍ COMO CONOCIMIENTOS DE QUÍMICA (CONOCIMIENTOS ESPECIFICAMENTE EN LABORATORIO QUÍMICO).

EXPERIENCIA: EXPERIENCIA ANTERIOR DE SEIS MESES EN UN PUESTO SIMILAR PARA FORMALIZARSE CON LOS ANÁLISIS QUÍMICOS DE LABORATORIO Y TRABAJOS RELACIONADOS CON ÉSTE.

DESTREZA: MUY NECESARIA, YA QUE SE ESTÁ TRATANDO CON MEDIDAS, ANÁLISIS, ETC.

PRECISIÓN: NECESARIA, POR LO MISMO QUE SE TRATÓ ANTERIORMENTE.

II ESFUERZO;

ESFUERZO FÍSICO: POCO.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: EL 50% DE LA JORNADA SE LA PASA CAMINANDO PARA RECOGER LAS MUESTRAS.

ESFUERZO MENTAL: REQUIERE DE MUCHA CONCENTRACIÓN PARA LLEVAR A CABO CORRECTAMENTE LOS ANÁLISIS.

ATENCIÓN VISUAL: ÁGUDA Y CONSTANTE, YA QUE TIENE QUE REALIZAR ANÁLISIS QUÍMICOS LOS CUALES DEBEN SER MUY - PRECISOS

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: SE HACE RESPONSABLE DEL CUIDADO DE TODO EL EQUIPO QUE MANEJA YA QUE ES BASTANTE COSTOSO.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: POCA.

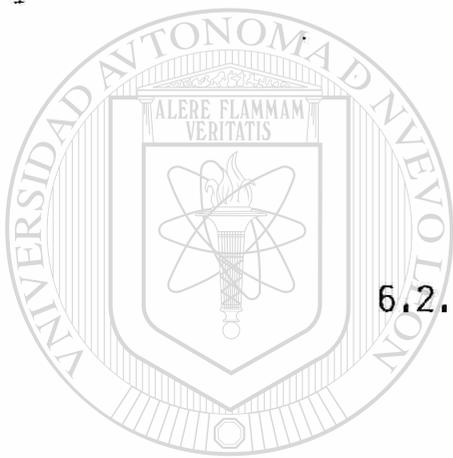
IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADO, - CON UNA TEMPERATURA QUE VARÍA ENTRE LOS 23 Y 25° C, NO ESTÁ EXPUESTO A RUIDOS.

RIESGOS INEVITABLES: QUEMADURAS CON ALTA PROBABILIDAD.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



6.2. DEPARTAMENTO DE EMPAQUE

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO DE EMPAQUE

PUESTOS

1. ETIQUETADORA
2. ARMADOR DE CAJAS
3. EMPAPELADORA
4. OPERADOR DE MAQUINA APILADORA
5. ACARREADOR DE GALLETAS
6. EMPACADORA
7. PESADORA

8. ESTIBADORA
9. LEVANTADORA DE BOLSA
10. HABILITADORA
11. TRABAJOS VARIOS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : ETIQUETADORA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL.'87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA : PASA LAS ETIQUETAS A LA MÁQUINA ENGO-
 MADORA PARA COLOCARLAS INMEDIATAMENTE EN EL CARTÓN.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- LIMPIA LA MÁQUINA ETIQUETADORA ANTES DE EMPEZAR A -
 ETIQUETAR.
- ACERCA AL LUGAR DE TRABAJO LA ETIQUETA Y EL CARTÓN.
- METE LA ETIQUETA A LA MÁQUINA Y LA COMPAÑERA LA RE-
 CIBE PEGÁNDOLA EN EL CARTÓN; SE TURNAN VARIAS VECES
 DURANTE LA JORNADA.
- LAS ETIQUETAS DEBE ESTAR COLOCADAS EN EL RECUADRO.
- COLOCAR EN SU LUGAR ASIGNADO LAS ETIQUETAS Y EL --
 CARTÓN SOBRENTE.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- RELEVA A ALGUNA COMPAÑERA DE TRABAJO.
- ARREGLA EL MATERIAL EN SU LUGAR ADECUADO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS).

- ESCRITO DE LA CANTIDAD DE CARTÓN ETIQUETADO.
- VERBAL SOBRE CUALQUIER ANOMALÍA.

D). MAQUINARIA Y EQUIPO.

- MÁQUINA ETIQUETADORA.

E). MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- ETIQUETAS
- CARTÓN PARA ETIQUETAR
- SILICATO'

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE QUE LA PERSONA HAYA CUR--
SADO PRIMARIA O SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA : NO ES NECESARIA EXPERIENCIA ANTERIOR.
- DESTREZA : LA PERSONA DEBE TENER UNA DESTREZA --
MANUAL CONSIDERABLE, YA QUE ESTE TRABAJO PUEDE EN --
OCASIONES Y POR DEPENDENCIA DE LA VELOCIDAD DE PRO--
DUCCIÓN, RESULTAR UN POCO RÁPIDO.
- PRECISIÓN : LA PERSONA DEBE TENER ALGO DE PRECI--
SIÓN YA QUE LA ETIQUETA DEBE IR PERFECTAMENTE CEN---
TRADA EN EL ENVASE.

II. ESFUERZO

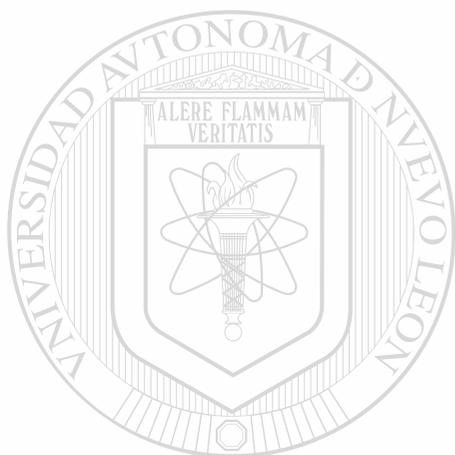
- ESFUERZO FÍSICO: EL ESFUERZO FÍSICO ES NORMAL YA QUE
NO SE MANEJAN GRANDES PESOS Y EN SÍ EL TRABAJO NO --
REPRESENTA NINGÚN ESFUERZO FÍSICO.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: TIENE QUE CAMINAR DE UN --
LUGAR A OTRO A FIN DE PONER O ESTIBAR EL ENVASE EN -
OTRO LUGAR.
- ESFUERZO MENTAL: SOLAMENTE EL REQUERIDO A TODO TRA--
BAJO NORMAL.
- ATENCIÓN VISUAL: DEBE ESTAR CON ATENCIÓN VISUAL ---
CONSTANTE A SU TRABAJO, DE BIBLIOTECAS ®

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: SE HACE ---
RESPONSABLE POR LA MÁQUINA ETIQUETADORA QUE ESTA A -
SU CARGO.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RES--
PONSABLE POR EL ETIQUETADO OPORTUNO DE LOS ENVASES -
PARA QUE LA GALLETA NO ESTE MUCHO TIEMPO ESPERANDO -
EN LA LÍNEA YA QUE PUEDE HABER RETRASO EN EL EMPAQUE.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: LA TEMPERATURA ES ALGO ALTA DE LO -- NORMAL. LOS RUIDOS SON LOS NORMALES A LOS DE LA --- PLANTA. EN CUANTO A LAS CONDICIONES AMBIENTALES QUE- LO RODEAN TALES COMO HUMEDAD, ILUMINACIÓN, VENTILA-- CIÓN SON ADECUADAS.
- RIESGOS INEVITABLES: LA PROBABILIDAD DE ACCIDENTES - PARA ESTE PUESTO ES RELATIVAMENTE BAJA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : ARMADOR DE CAJAS CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL. '87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA : ARMA EL CARTÓN REQUERIDO PARA EL ENVASADO DE LA GALLETA.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- LLEVA HASTA EL LUGAR DE TRABAJO EL CARTÓN Y EL --- ALAMBRE QUE VA A UTILIZAR.
- COLOCA EL ALAMBRE EN LA ARMADORA.
- DOBLA EL CARTÓN Y GRAPA.
- VIGILA POR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU MÁQUINA.
- MANTIENE LIMPIA Y EN ORDEN SU ÁREA DE TRABAJO.
- AL TERMINAR EL TURNO LLEVA EL CARTÓN SIN ARMAR A SU LUGAR.
- DESCONECTA LA ARMADORA AL NO ESTARLA USANDO.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE IN--MEDIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- RELEVA A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO, CUANDO SE LO INDIQUE SU JEFE INMEDIATO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- ESCRITO SOBRE LA CANTIDAD DE CARTÓN ARMADO.
- VERBAL SOBRE ALGUNA ANOMALÍA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA MÁQUINA O MATERIAL DE TRABAJO.
- AQUELLOS INFORMES REQUERIDOS POR SU JEFE INMEDIATO.

D). MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS

- ARMADORA

E). MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- CARTÓN - CINTA PARA GRAPAR.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIEREN ESTUDIOS DE PRIMARIA O SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA : NO ES NECESARIA EXPERIENCIA ANTERIOR. LA PERSONA AL CABO DE TRES O CUATRO MESES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEBE SER CAPAZ DE REALIZAR SUS LABORES CORRECTAMENTE.
- DESTREZA : DEBE TENER UNA DESTREZA MEDIA YA QUE EN OCASIONES LA VELOCIDAD DE LA PRODUCCIÓN EN LA LÍNEA PUEDE SER MAYOR A LA ACOSTUMBRADA.
- PRECISIÓN : LA NECESARIA PARA UN TRABAJO COMÚN.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO : NO ES NECESARIO GRAN ESFUERZO.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: ESTÁ EN CONSTANTE MOVIMIENTO DE UN LUGAR A OTRO PARA ACOMODAR LAS CAJAS YA ARMADAS.
- ESFUERZO MENTAL: EL NORMAL REQUERIDO PARA CUALQUIER TRABAJO.
- ATENCIÓN VISUAL: LA NORMAL REQUERIDA PARA CUALQUIER TRABAJO.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE DEL CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE LA MÁQUINA ARMADORA.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RESPONSABLE POR QUE LAS CAJAS VAYAN BIEN ARMADAS Y ENGRAPADAS.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: LAS CONDICIONES AMBIENTALES QUE RODEAN AL TRABAJADOR SON NORMALES.
- RIESGOS INEVITABLES: EL TRABAJADOR PUEDE ESTAR EXPUESTO A ALGÚN ENGRAPE EN LOS DEDOS.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : EMPAPELADORA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL.'87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA: COLOCA BOLSAS DE POLIETILENO EN CAJAS DE GALLETAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- TOMA LAS CAJAS ARMADAS Y LES DOBLA LAS CUATRO SOLAPAS.
- COLOCA DENTRO DE LA CAJA DE CARTÓN LA BOLSA DE POLIETILENO.
- PONE LA CAJA YA EMPAPELADA SOBRE LA BANDA.
- VIGILA QUE TANTO EL POLIETILENO COMO EL CARTÓN SE ENCUENTREN EN BUENAS CONDICIONES.
- RECOGE LA BOLSA DE POLIETILENO Y AL TERMINAR EL TURNO EL SOBRENTE LO DEJA EN SU LUGAR ADECUADO.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- RELEVA A ALGUNA COMPAÑERA DE TRABAJO CUANDO SU JEFE INMEDIATO SE LO ORDENA.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- RECIBE INFORMES VERBALES DEL SUPERVISOR ACERCA DE LOS POSIBLES CAMBIOS CON SUS COMPAÑERAS.
- PROPORCIONA VERBALMENTE INFORMACIÓN A LOS SUPERVISORES CUÁNDO SURGE ALGÚN CONFLICTO EN SU TRABAJO.
- REPORTAN POR ESCRITO LAS CLASES DE CAJAS QUE SE EMPAPELARON.

D). MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- CAJAS DE CARTÓN - BOLSAS DE POLIETILENO,

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: LA PREPARACIÓN ESCOLAR NECESARIA ES - PRIMARIA O SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA : NECESITA ALGO DE EXPERIENCIA PARA DAR ABASTO A LA LÍNEA DE EMPAQUE, YA QUE EN OCASIONES LA VELOCIDAD PUEDE ESTAR MUY RÁPIDA Y SE NECESITA QUE - LA EMPAPELADORA SEA RÁPIDA PARA HACER SU TRABAJO.
- DESTREZA : SE NECESITA LA DESTREZA SUFICIENTE -- PARA PODER SATISFACER LOS PEDIMENTOS DE LA LÍNEA.
- PRECISIÓN : POCA.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO : NO EXISTE ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE EL NORMAL.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: EL TRABAJO QUE SE REALIZA ES MUY SENCILLO POR LO QUE NO HAY DEMANDA FÍSICA.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: NINGUNA.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: TODA SU LA- BOR LA HACE MANUAL POR LO QUE NO TIENE A SU CARGO -- NINGUNA MAQUINARIA NI EQUIPO.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RES-- PONSABLE POR LOS ENVASES DE GALLETAS.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: LA TEMPERATURA ES NORMAL, ASÍ COMO - TAMBIÉN SU VENTILACIÓN, LA ILUMINACIÓN, RUIDOS Y LA LIMPIEZA EN ESTE PUESTO TAMBIÉN ESTÁN EN CONDICIONES NORMALES.
- RIESGOS INEVITABLES : LA PROBABILIDAD DE ACCIDENTES PARA ESTE PUESTO ES BAJA.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : OPERADOR DE MÁQUINA APILADORA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL.'87
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA: CONTROLAR LA CAÍDA DE GALLETA EN EL -
 APILADOR ASÍ COMO EL ACOMODO DE ÉSTA EN LA BANDA DE EMPA-
 QUE,

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- HACERLOS CAMBIOS A GUÍAS O BANDAS POR LA CUAL CAÉRA LA GALLETA AL SALIR DE LA BANDA DE ENFRIAMIENTO.
- CONTROLAR LA CAÍDA DE GALLETA EN EL APILADOR.
- CONTROLAR LA POSICIÓN DE LA GALLETA EN LA BANDA DE EMPAQUE VARIANDO LAS VELOCIDADES PERTINENTES AL CASO.
- CUIDAR EL CENTRADO DE LA BANDA,
- SOPLETEAR EL APILADOR EN LOS CAMBIOS DE GALLETA,
- MANTENER LIMPIA SU ÁREA DE TRABAJO.
- CUMPLIR CON LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS POR SU JEFE INMEDIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- RELEVAR ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO.
- LIMPIAR ÁREA DE TRABAJO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- VERBALMENTE SOBRE LAS CANTIDADES DE AMASES Y TIEMPO QUE FALTE PARA TERMINAR SU TURNO.
- VERBALMENTE CUALQUIER ANOMALÍA PRESENTADA.
- TODAS AQUELLAS INFORMACIONES REQUERIDAS POR SU JEFE INMEDIATO.

D). MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HARRAMIENTAS

- BANDA DEL APILADOR

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: LA PREPARACIÓN ESCOLAR NECESARIA ES - PRIMARIA O SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA : SE NECESITA ALGO DE EXPERIENCIA PARA CONTROLAR LA CAÍDA DE LA GALLETA EN FORMA NORMAL Y - CENTRADA. SE NECESITA DE DOS A TRES MESES PARA CAPACITARLO Y ADIESTRARLO.
- DESTREZA : USO CONSTANTE Y ALTA DESTREZA MANUAL PARA CONTROLAR EL APILADOR Y PARA QUE NO SE DESCOM--PONGA LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN.
- PRECISIÓN : PUEDEN EXISTIR ERRORES DEL TRABAJO -- QUE SON FÁCILES Y RÁPIDAMENTE DE CORREGIR Y ERRORES QUE CONSTITUIRÍAN UNA MOLESTIA PARA SU CORRECCIÓN.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: REALIZA ESFUERZO FÍSICO LEVANTANDO Y/O EMPUJANDO PESOS ENTRE SETENTA Y OCHENTA KILOS -- EN DISTANCIAS APROXIMADAMENTE DE OCHO METROS.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: PASA CASI TODA SU JORNADA - DE TRABAJO DE PIE.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: OPERACIONES DE DIVERSOS TIPOS QUE - REQUIERÉN DE UNA ATENCIÓN DISPERSA Y CONSTANTE.

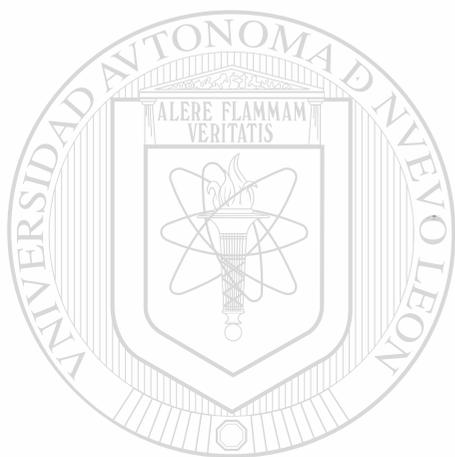
III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPON--SABLE POR LOS EQUIPOS CON QUE SE CAMBIA EL APILADOR PARA LAS DIFERENTES CLASES DE GALLETAS.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: RESPON--SABLE DE QUE LA GALLETA SALGA BIEN ACOMODADA POR LAS HILERAS DEL APILADOR.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: CONDICIONES NORMALES EN CUANTO A --- TEMPERATURA, ILUMINACIÓN, LIMPIEZA, VENTILACIÓN Y -- RUIDOS.

- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD DE GOLPES Y CONTUSIONES POR POSIBLES CAÍDAS AL TRAER O LLEVAR SU EQUIPO DE TRABAJO (CAMBIOS DE GUÍAS).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : ACARREADOR DE GALLETAS CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL. '87
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA: ACARREAR LA PRODUCCIÓN UNA VEZ QUE SE TERMINARON DE ESTIBAR LAS CAJAS DE PRODUCTO TERMINADO EN LAS TARIMAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- COLOCAR TARIMAS EN LOS LUGARES EN QUE TENDRÁ LAS -- CAJAS CON EL PRODUCTO TERMINADO.
- ACARREAR LAS TARIMAS CON UN DIABLO UNA VEZ QUE ESTÁN COMPLETAS; LLEVÁNDOLAS HASTA SU LUGAR CORRESPONDIENTE EN LA BODEGA, REEMPLAZANDO AQUELLAS QUE SALIERON POR UNAS TARIMAS VACÍAS. TRATANDO DE NO -- MALTRATAR EL PRODUCTO TERMINADO.
- ~~ACOMODAR LA GALLETA EN EL LUGAR ADECUADO SUBIENDO-- LAS AL MEZZANINE, AVENTÁNDOLAS MANUALMENTE.~~
- EJECUTAR LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS POR SU JEFE INMEDIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- RELEVAR ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- ESCRITO SOBRE LA CANTIDAD Y TIPO DE PRODUCTO TERMINADO.
- VERBALMENTE ANOMALÍAS EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.
- PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

D). MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS Y EQUIPO

- DIABLO - TARIMAS

E). MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- CAJAS CON PRODUCTO TERMINADO.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE QUE LA PERSONA HAYA CURSADO SEIS AÑOS DE PRIMARIA Y SI TIENE CONOCIMIENTOS DE SECUNDARIA SERÍA PREFERIBLE.
- EXPERIENCIA : NO SE NECESITA EXPERIENCIA. SE CAPACITA Y ADIESTRA PARA ESTE PUESTO EN UNO O DOS MESES.
- DESTREZA : LA REQUERIDA PARA ACARREAR LAS TARIMAS CON EL PRODUCTO ELABORADO.
- PRECISIÓN : LOS ERRORES DEL TRABAJO SON FÁCIL Y RÁPIDAMENTE DESCUBRIBLES.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: REALIZA ESFUERZO FÍSICO GRANDE LEVANTANDO O EMPUJANDO PESOS ENTRE QUINIENTOS Y SEISCIENTOS KILOS EN DISTANCIAS MEDIANAS EN UN OCHENTA POR CIENTO DE LA JORNADA.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: TOMA CONSTANTEMENTE POSICIONES INCÓMODAS.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: ATENCIÓN NORMAL A TODO TRABAJO.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS: DEBE CHECAR Y DAR MANTENIMIENTO A SU INSTRUMENTO DE TRABAJO.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RESPONSABLE POR EL BUEN MANEJO DEL PRODUCTO ELABORADO.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN OCASIONES A CONDICIONES ADVERSAS.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : EMPACADORA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL. '87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA: TOMA LA GALLETA DE LA BANDA PARA COLOCARLA EN EL EMPAQUE ADECUADO.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- EMPACA GALLETAS EN LAS CAJAS ADECUADAS, PONIENDO EL PARAFINADO O PAPEL ENCERADO REQUERIDO, ADEMÁS PONE FICHAS EN CASO DE DESTAJO.
- ALIMENTA LAS MÁQUINAS QUE FABRICAN LA BOLSERÍA.
- EMPACA LOS PAQUETES DE BOLSERÍA EN CAJAS.
- EFECTÚA TRABAJOS DE LIMPIEZA EN SU ÁREA DE TRABAJO.
- REALIZA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- RELEVA ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- VERBALMENTE SOBRE ANOMALÍAS PRESENTADAS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO,
- PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

D). MAQUINARIA Y EQUIPO

- DEPENDIENDO EN EL LUGAR QUE LE CORRESPONDA (BANCOS, O MÁQUINA ENVOLVEDORA).

D). MATERIALES Y PRODUCTOS

- GALLETAS - CAJAS DE CARTÓN - BOLSAS DE POLIETILENO - CELOFAN

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE QUE LA PERSONA COMO MÍNIMO HAYA CURSADO SEIS AÑOS DE PRIMARIA.
- EXPERIENCIA : NO SE NECESITA EXPERIENCIA PARA ESTE PUESTO; YA QUE SE LE PUEDE CAPACITAR EN UN PERÍODO -- DE UN MES A DOS MESES.
- DESTREZA : REQUIERE DE DESTREZA MANUAL PARA TO--- MAR LA GALLETA E IRLA EMPAQUETANDO.
- PRECISIÓN : LOS ERRORES DEL TRABAJO SON FÁCILES Y RÁPIDAMENTE DESCUBRIBLES Y CORREGIBLES, QUE NO IMPLI--- CAN PÉRDIDA DE TIEMPO MAYOR.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: ACTIVIDADES NORMALES QUE NO IMPLICAN ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL A TODO TRABAJO Y -- OCASIONALMENTE LEVANTA PESOS DE LIGEROS A MEDIANOS.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SU JORNADA DE TRABAJO LA -- PASA DE PIE.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: ATENCIÓN NORMAL A TODO TRABAJO.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSA--- BLE SOBRE EL BUEN USO QUE SE LE DE A LA MAQUINARIA -- Y AL EQUIPO DE TRABAJO QUE ES NECESARIO PARA REALI--- ZAR SUS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ORDINARIAS DEL PUES--- TO.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RES--- PONSABLE POR QUE EL PRODUCTO SE EMPAQUETE BIEN.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: TIENE CONDICIONES NORMALES.
- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD BAJA DE ACCIDEN--- TES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : PESADORA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL, '87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS :
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA : CONTROLA EL PESO EXACTO DE LAS GALLETAS.

DESCRIPCION ESPÉCIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES,

- DESTARAR LA BÁSCULA CADA VEZ QUE HAYA CAMBIADO DE --
CARTÓN.
- VERIFICA EL PESO DE LAS CAJAS CON GALLETA, QUITANDO
O PONIENDO LAS CANTIDADES REQUERIDAS PARA COMPLEMEN-
TAR EL PESO.
- UNA VEZ ÉSTA, CIERRA DE NUEVO LA BOLSA.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INME--
DIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- VERBALMENTE SOBRE LAS UNIDADES POR PESO DE GALLETA,
- ESCRITO SOBRE ALGUNOS PESOS PROMEDIOS DE CAJAS AL---
MACENADAS. GENERAL DE BIBLIOTECAS
- LA INFORMACIÓN QUE REQUIERE SU JEFE INMEDIATO.

C). MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS

- BÁSCULAS.

D). MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- CAJAS CON POLIETILENO. - GALLETA

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE QUE LA PERSONA HAYA CURSADO SEIS AÑOS DE PRIMARIA Y PREFERENTEMENTE TRES AÑOS DE SECUNDARIA. CONOCIMIENTOS DE LOS SISTEMAS DE MEDIDAS.
- EXPERIENCIA: DEBE DE TENER EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE BÁSCULAS. FUERA DE ESO SE LE CAPACITARÁ Y ADIESTRARÁ EN UN TIEMPO DE TRES A CUATRO MESES.
- DESTREZA: NECESITA DE DESTREZA MANUAL PARA LLEVAR LA CAJA A LA BÁSCULA Y TENER UNA RÁPIDEZ PARA IR PESANDO COMO LO EXIGA LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN.
- PRECISIÓN: DEBE SER MUY PRECISO EN EL PESAJE DE LAS CAJAS DE GALLETAS.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: REALIZA ESFUERZO FÍSICO LEVANTANDO Y/O EMPUJANDO PESOS LIGEROS, CASI SIEMPRE DE UN KILO EN DISTANCIAS CORTAS.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: CASI SIEMPRE HACE SU TRABAJO DE PIE.
- ESFUERZO MENTAL: POCO.
- ATENCIÓN VISUAL: ATENCIÓN NORMAL A TODO TRABAJO.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE POR EL BUEN USO DE LA BÁSCULA QUE UTILIZA PARA REALIZAR SUS FUNCIONES.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: INDIRECTAMENTE DEL BUEN ESTADO DE LAS GALLETAS QUE PESA.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: POR LO GENERAL TIENE CONDICIONES NORMALES REQUERIDAS POR SU PUESTO.
- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD Y GRAVEDAD BAJA DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A,

DESCRIPCION DEL PUESTO,

PUESTO	: ESTIBADORA	CLAVE :
DEPARTAMENTO	: EMPAQUE	FECHA : JUL. '87.
AREA	: PRODUCCIÓN	PLAZAS:

DESCRIPCION BASICA : ACOMODA LAS CAJAS DE GALLETAS EN TARI-
MAS PARA SU DEBIDO ALMACENAMIENTO.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- RECOGE EL CARTÓN QUE VIENE EN LA BANDA Y LO ACOMODA -
EN UNA TARIMA.
- AL LLENARSE LA TARIMA HABLA AL ACARREADOR DE PRODUC--
CIÓN PARA QUE LE CAMBIE LA TARIMA.
- CORRIGE LAS CAJAS MAL CERRADAS.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIA-
TO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- CIERRA LA BOLSA DE GALLETAS DE ANIMALITOS Y POBLANAS ®
CUANDO SE LO SOLICITA SU JEFE INMEDIATO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- NINGUNO.

D). MATERIALES Y/O PRODUCTOS.

- GALLETAS
- TARIMAS
- CARTÓN.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE QUE LA PERSONA HAYA CURSADO SEIS AÑOS DE PRIMARIA Y PREFERIBLEMENTE TRES AÑOS DE SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA: NO NECESITA DE EXPERIENCIA, SE LE CAPACITA EN UN MES.
- DESTREZA: REQUIERE DE DESTREZA MANUAL PARA ACOMODAR LAS CAJAS.
- PRECISIÓN: LO NORMAL PARA REALIZAR SUS FUNCIONES.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: REALIZA ESFUERZO FÍSICO LEVANTANDO PESOS MEDIANOS EN DISTANCIAS MEDIAS.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: ESTÁ PARADO O CAMINANDO CONTINUAMENTE DURANTE LA JORNADA, AGACHÁNDOSE EN OCASIONES.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: ATENCIÓN NORMAL A SU TRABAJO.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O PRODUCTOS: INDIRECTAMENTE ES RESPONSABLE POR LAS GALLETAS (CAJAS).

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: POR LO GENERAL TIENE CONDICIONES NORMALES EN CUANTO A TEMPERATURA, VENTILACIÓN, HUMEDAD, ILUMINACIÓN, ETC., QUE REQUIERE EL PUESTO. OCASIONALMENTE ESTÁ EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS DE ESTAS CARACTERÍSTICAS.
- RIESGOS INEVITABLES: GOLPES Y MACHUCONES MUY LEVES EN LAS MANOS, MUY OCASIONALES.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : DOBLADORA (LEVANTADORA DE BOLSA) CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL.'87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA : ARREGLA EL POLIETILENO DE LAS CAJAS DE -
 GALLETAS Y DOBLA LAS SOLAPAS DE LAS CAJAS, PARA PASAR LUEGO -
 LA CAJA A LA VERIFICADORA DE PESO.

DESCRIPCION ESPECIFICA :

A). FUNCIONES NORMALES.

- EVITA QUE NO SE AMONTONEN LAS CAJAS EN LA BANDA.
- ORDENA EL POLIETILENO DE LA CAJA.
- DOBLA LA SOLAPA DE LAS CAJAS PARA PASAR A LA VERIFICA-
DORA DE PESO.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIA-
TO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- RELEVA ALGUNA COMPAÑERA DE TRABAJO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- VERBALMENTE SOBRE LAS ANOMALÍAS PRESENTADAS EN EL DE--
SEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE IN--
MEDIATO.

D). MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- CAJAS DE CARTÓN
- GALLETAS
- BOLSAS DE POLIETILENO.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD.

- CONOCIMIENTOS: SEIS AÑOS DE PRIMARIA.
- EXPERIENCIA: NO NECESITA DE EXPERIENCIA, CAPACITACIÓN DE UN MES.
- DESTREZA: REQUIERE DE DESTREZA MANUAL.
- PRECISIÓN: LO NORMAL PARA REALIZAR SUS FUNCIONES.

II. ESFUERZO.

- ESFUERZO FÍSICO: ACTIVIDADES NORMALES QUE NO IMPLICAN ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL A TODO TRABAJO. LEVANTA PESOS LIGEROS.
- DEMANDA ADICIONAL FÍSICA: LA MAYOR PARTE DE SU JORNADA ESTÁ DE PIE O CAMINANDO.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: LO REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES EN FORMA NORMAL.

III. RESPONSABILIDAD.

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O PRODUCTOS: INDIRECTAMENTE POR EL BUEN USO O MANEJO DE LAS GALLETAS (CAJAS O BOLSAS).

IV. CONDICIONES DE TRABAJO.

- MEDIO AMBIENTE: POR LO GENERAL TIENE CONDICIONES NORMALES EN CUANTO A TEMPERATURA, VENTILACIÓN, HUMEDAD, ILUMINACIÓN, ETC., QUE REQUIERE EL PUESTO. OCASIONALMENTE ESTÁ EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS DE ESTAS CARACTERÍSTICAS.
- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD Y GRAVEDAD BAJA DE POSIBLES ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : HABILITADORA CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL.'87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA: HABILITAR DE GALLETAS ALMACENADAS A LAS EMPACADORAS Y COLOCA LAS GALLETAS EN EL ACARREADOR DE LA MÁQUINA PARA FORRARLOS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES.

- COLOCA LAS GALLETAS EN EL ACARREADOR DE LA MÁQUINA -- RA FORRARLAS.
- CONTROLA EL PERFECTO FORRADO DE LOS PAQUETES.
- EMPACA LOS PAQUETES EN CAJAS UNA VEZ HAN SIDO FORRADOS.
- EFECTÚA LA LIMPIEZA EN SU ÁREA DE TRABAJO.
- REPORTA A SU JEFE INMEDIATO LAS FALLAS EN LA MÁQUINA FORRADORA.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

B). FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES.

- RELEVA A ALGUNA COMPAÑERA CUANDO SE LO ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

ESPECIFICACION DEL PUESTO .

I. HABILIDAD.

- CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA Y TRES AÑOS DE SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA: NO SE NECESITA. SE LE CAPACITARÁ UNOS DOS MESES.
- DESTREZA: DESTREZA MANUAL REQUERIDA PARA EL DESEMPEÑO -

DE SUS LABORES DIARIAS.

- PRECISIÓN: LO NORMAL.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: ACTIVIDADES QUE NO IMPLICAN ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL A TODO TRABAJO. LEVANTA PESOS LIGEROS.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: LA MAYOR PARTE DE SU JORNADA ESTÁ DE PIE O CAMINANDO.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: LO REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES EN FORMA NORMAL.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O PRODUCTOS: INDIRECTAMENTE POR EL BUEN USO O MANEJO DE LAS GALLETAS.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO.

- MEDIO AMBIENTE: CONDICIONES NORMALES, REQUERIDAS POR EL PUESTO. OCASIONALMENTE ESTÁ EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS.
- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD Y GRAVEDAD BAJA DE POSIBLES ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FÁBRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : TRABAJOS VARIOS CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE FECHA : JUL.'87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE

DESCRIPCION BASICA : REALIZA DIFERENTES TRABAJOS EN EL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE COMO: CERRADORA DE CAJAS, LIMPIEZA Y TRABAJOS QUE LE SOLICITEN Y SEAN NECESARIOS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A). FUNCIONES NORMALES:

- AYUDA A SUS COMPAÑERAS DE TRABAJO ACERCÁNDOLES EL PAPEL PARAFINADO.
- CUENTA FICHAS CUANDO HAY DESTAJO, PARA SABER CUANTO TRABAJÓ CADA OBRERA.
- RELEVA A SUS COMPAÑERAS DE TRABAJO, CUANDO SE LO ORDENA SU JEFE INMEDIATO.
- EFECTÚA LA LIMPIEZA EN SU ÁREA DE TRABAJO.
- COMO CERRADORA DE LAS CAJAS DE CARTÓN: DOBLA LA BOLSA DE POLIETILENO QUE VIENE DENTRO DE LA CAJA; DOBLA LA SOLAPA DE LAS CAJAS Y LES PONE SILICATO; AL COMPLETARSE LA TARIMA LLAMA AL ACARREADOR DE PRODUCCIÓN PARA QUE LE TRAIGA OTRA TARIMA,
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

B). FUNCIONES ESPECIFICAS:

- AYUDA A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUANDO SE LO ORDENA SU JEFE INMEDIATO.
- CUANDO SE PASA LA GALLETA SE PONE A EMPACAR.
- FABRICA LAS FICHAS CON LOS NÚMEROS ESTIPULADOS PARA EL PERSONAL QUE ESTÁ A DESTAJO.

C). INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- RECIBE INFORMES VERBALES DEL SUPERVISOR ACERCA DE LOS POSIBLES CAMBIOS CON SUS COMPAÑERAS.
- PROPORCIONA VERBALMENTE INFORMACIÓN A LOS SUPERVISORES CUANDO SURGE ALGÚN CONFLICTO EN SU TRABAJO.
- REPORTAN POR ESCRITO LAS CLASES DE CAJAS QUE SE CERRARON. (ESTO EN CASO DE QUE ESTÉ HACIENDO LABORES DE -- CERRADORA DE CARTÓN).

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD.

- CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA Y PREFERIBLE-- MENTE (NO ES TAN NECESARIO) TRES AÑOS DE SECUNDARIA.
- EXPERIENCIA: NO SE NECESITA EXPERIENCIA.
- DESTREZA: LO NORMAL A SU TRABAJO.
- PRECISIÓN: SUS ERRORES NO OCASIONAN GRAN MOLESTIA Y -- SON FÁCILES DE CORREGIR.

II. ESFUERZO.

- ESFUERZO FÍSICO: ACTIVIDADES QUE NO IMPLICAN ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL A TODO TRABAJO.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: ESTÁ PARADO O CAMINANDO -- CONTINUAMENTE DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.
- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.
- ATENCIÓN VISUAL: ATENCIÓN NORMAL A TODO TRABAJO.

III. RESPONSABILIDAD.

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O PRODUCTOS: ES --- RESPONSABLÑE POR EL BUEN USO DE MATERIALES (CAJAS, -- BOLSAS DE POLIETILENO) EN FORMA INDIRECTA.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO.

-MEDIO AMBIENTE: POR LO GENERAL TIENE CONDICIONES NORMALES EN CUANTO A TEMPERATURA, VENTILACIÓN, HUMEDAD, ILUMINACIÓN, ETC., QUE REQUIERE EL PUESTO. OCASIONALMENTE ESTÁ EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS DE ESTAS CARACTERÍSTICAS.

-RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD Y GRAVEDAD BAJA DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.

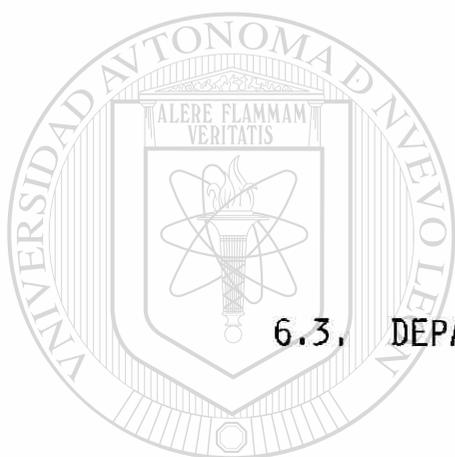


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



6.3. DEPARTAMENTO DE EMPAQUE AUTOMÁTICO

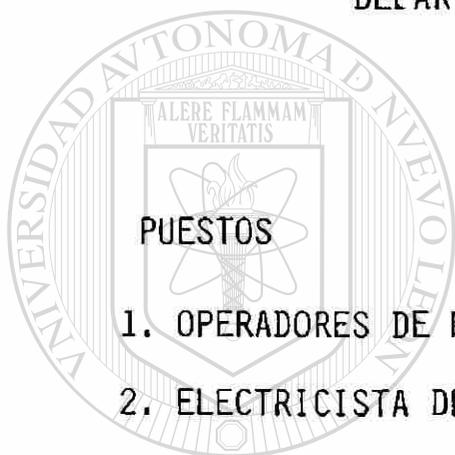
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO DE EMPAQUE AUTOMATICO



1. OPERADORES DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS
2. ELECTRICISTA DE PRIMERA DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS
CON ESPECIALIZACION EN ELECTRONICA

3. MECANICO EN MAQUINAS EMPAQUETADORAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : OPERADOR Y ENCARGADO DE LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS DE PRIMERA CLAVE: FECHA: JUL.'87. PLAZAS:

DEPARTAMENTO : EMPAQUE AUTÓMATICO

AREA : PRODUCCIÓN

REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE AUTÓMATICO

DESCRIPCION BASICA: ENCARGADO DE EJECUTAR LOS CAMBIOS DE FORMATO Y DE MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

FUNCIONES NORMALES:

- EFECTUAR LOS CAMBIOS DE FORMATO EN LAS MÁQUINAS DE ACUERDO A LA GALLETA QUE SE ELABORARÁ.
- AUXILIAR A LOS OPERADORES EN LA NIVELACIÓN DE LA MÁQUINAS PARA SU PERFECTO FUNCIONAMIENTO.
- CHECAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS DURANTE EL TURNO.
- DAR MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO A TODAS LAS MÁQUINAS EN CUANTO A FUNCIÓN MECÁNICA.
- CHECAR QUE LAS MÁQUINAS TRABAJEN A LOS GOLPES ESPERADOS, BAJO PERFECTO SELLADO DE LOS PAQUETES.
- CUMPLIR CON LAS ORDENES GIRADAS POR SU JEFE INMEDIATO.
- ÁRRIMA LA MÁQUINA AL LUGAR INDICADO PARA REALIZAR SU TRABAJO.
- EFECTÚA TRABAJOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- OPERAR MÁQUINAS.
- DAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVA A ALGUNAS MÁQUINAS.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- ESCRITO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS.
- ESCRITO SOBRE LAS PRODUCCIONES DE LAS MÁQUINAS.
- ÁQUELLAS INFORMACIONES REQUERIDAS POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS

- MÁQUINAS EMPAQUETADORAS
- F.M.C.
- ALBERT AUCOUTURIER
- SIGMINOR I (GALLETAS)
- VARIANTA
- ENVAFLEX
- SIGMINOR II (CHOCOLATE)
- DOUGH-BOY
- MÁQUINAS SELLADORAS
- OTRAS.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- GALLETAS
- ROLLS PARA ENVOLTURA.

ESPECIFICACION DEL PUESTO**I. HABILIDAD**

- CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA, CONOCIMIENTOS ACERCA DE LOS SISTEMAS MÉTRICO E INGLÉS DE MEDIDAS, CONOCIMIENTOS DE MECÁNICA.
- EXPERIENCIA: NO ES MUY NECESARIA (CASI SIEMPRE SE RECOMIENDAN PARA ESTE PUESTO TRABAJADORES DE LABORES VARIAS DE LA FÁBRICA).
- DESTREZA: REQUIERE DE DESTREZA MANUAL PARA ENVOLVER LOS PAQUETES DE GALLETAS CON UNA BUENA RÁPIDEZ.
- PRECISIÓN: SE NECESITA PRECISIÓN YA QUE LOS ERRORES EN LABOR CONSTITUYEN UNA PÉRDIDA DE TIEMPO Y DE PRODUCCIÓN.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: REALIZA ESFUERZO FÍSICO LEVANTANDO Y/O EMPUJANDO PESOS MEDIANOS EN DISTANCIAS MEDIAS, APROXIMADAMENTE EN UN VEINTE POR CIENTO DE LA JORNADA.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: POSICIÓN ALTERNADA SENTADO Y PARADO.
- ATENCIÓN VISUAL: ATENCIÓN VISUAL CONSTANTE (CUANDO ENVUELVE GALLETAS EN LA MÁQUINA) Y EN OCASIONES AGUDA (CUANDO

HACE OTRAS LABORES).

- ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE DEL CUIDADO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: INDIRECTAMENTE SE RESPONSABILIZA POR EL PRODUCTO A ELABORAR.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: EXPOSICIÓN FRECUENTE A CONDICIONES ADVERSAS TALES COMO TEMPERATURA ALTA, VENTILACIÓN, RUIDOS. CONDICIONES NORMALES EN CUANTO A ILUMINACIÓN, LIMPIEZA, ETC.
- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD MEDIA DE GOLPES Y CONTUSIONES DE POCA GRAVEDAD. NO TIENE PROBABILIDADES DE ENFERMEDADES PROFESIONALES.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : ELECTRICISTA DE PRIMERA DE CLAVE:
 MÁQUINAS EMPAQUETADORAS ES- FECHA: JUL. '87.
 PECIALIZADO EN ELÉCTRICA PLAZAS: UNO

DEPARTAMENTO : EMPAQUE AUTÓMATICO

AREA : PRODUCCIÓN

REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE AUTÓMATICO

DESCRIPCION BASICA: SE ENCARGA DEL MANTENIMIENTO Y FUNCIONA--
 MIENTO ADECUADO DEL EQUIPO ELÉCTRICO DE MÁQUINAS EMPAQUETADO--
 RAS AUTÓMATICAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

FUNCIONES NORMALES:

- HACE REVISIONES AL EQUIPO QUE SE ENCUENTRA A SU CARGO.
- REALIZA MANTENIMIENTO PREVENTIVO AL EQUIPO'
- EFECTÚA EL TRABAJO NECESARIO PARA CORREGIR CUALQUIER DES--
 PERFECTO ELÉCTRICO QUE SE PRODUZCA EN EL EQUIPO EN EL MO--
 MENTO DE ESTAR EMPAQUETANDO.
- HACE LAS REPARACIONES PARA CORREGIR CUALQUIER DESPERFECTO
 ELECTRÓNICO EN LAS MÁQUINAS DE EMPAQUE AUTÓMATICO.
- CAMBIA CUALQUIER PIEZA EN LOS SISTEMAS ELÉCTRICOS Y/O ELEC
 TRÓNICOS.
- SOLICITA EL MATERIAL DE REFACCIÓN A SU JEFE INMEDIATO.
- VIGILA Y CONTROLA LA HERRAMIENTA Y EQUIPO DE TRABAJO QUE -
 ESTÁ BAJO SU RESPONSABILIDAD.
- EFECTÚA LA LIMPIEZA EN SU ÁREA DE TRABAJO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- ELABORA REPORTE PARA SU JEFE INMEDIATO DEL TRABAJO DESEM--
 PEÑADO; INCLUYENDO TIEMPO Y MATERIAL EMPLEADO.'

MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS

- TODA LA HERRAMIENTA NECESARIA QUE UN ELECTRICISTA DEBE -- UTILIZAR,

MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- NINGUNO.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE DE UNA PERSONA CON ESCOLA-- RIDAD DE TÉCNICO EN ELECTRÓNICA Y ELECTRICIDAD, LAS -- FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN SON ESPECIALIZADAS.
- EXPERIENCIA: DE UN AÑO A TRES AÑOS. CAPACITACIÓN DE DOS A TRES MESES.
- DESTREZA: SE NECESITA MUCHA DESTREZA YA QUE TIENE UN --- USO CONSTANTE DE EQUIPOS ELÉCTRICOS DE PRECISIÓN EN GE-- NERAL.
- PRECISIÓN: ERRORES QUE CONSTITUYEN UNA MOLESTIA POR PÉR DIDA DE TIEMPO PARA QUE SEAN CORREGIDOS.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: ACTIVIDADES NORMALES QUE NO IMPLICAN -- ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL EN SU TRABAJO. LEVAN-- TA OCASIONALMENTE PESOS LIGEROS EN DISTANCIAS CORTAS. ®
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: POSICIÓN ALTERNADA SENTADO Y - PARADO.
- ATENCIÓN VISUAL: OPERACIONES DE DIVERSOS TIPOS QUE RE--- QUIEREN DE UNA ATENCIÓN DISPERSA Y CONSTANTE.

III. RESPONSABILIDAD

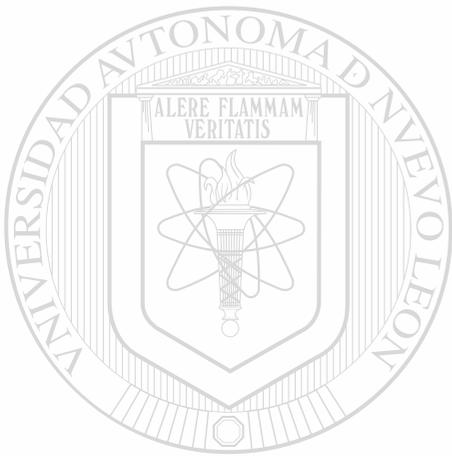
- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE DEL CUIDAD Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUI PO QUE UTILIZA EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DIA-- RIAS.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: NINGUNA.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: CASI TODO EL TIEMPO ESTÁ EXPUESTO A

CONDICIONES TALES COMO ILUMINACIÓN, LIMPIEZA, VENTILACIÓN, ETC. Y OCASIONALMENTE EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS.

- RIESGOS INEVITABLES: ALTA PROBABILIDAD DE ACCIDENTES Y DE GRAVEDAD ALTA. CONSTANTE RIESGO CON LA CORRIENTE ELÉCTRICA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : MECÁNICO DE MÁQUINAS EMPAQUETADORAS CLAVE :
 DEPARTAMENTO : EMPAQUE AUTÓMATICO FECHA : JUL.'87.
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUPERVISOR DE EMPAQUE AUTÓMATICO

DESCRIPCION BASICA: SE ENCARGA DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS EN TODA SU PARTE MECÁNICA Y DESARMA Y ARREGLA CUALQUIER DESPERCPECTO DE DICHAS MÁQUINAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

FUNCIONES NORMALES:

- VERIFICA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS Y DEMÁS EQUIPO.
- VIGILA QUE EL ÁREA DE TRABAJO SE ENCUENTRE LIMPIA AL EFECTUAR UNA REPARACIÓN,
- CONTROLA Y CUIDA SUS HERRAMIENTAS.
- EFECTUA MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO.
- REALIZA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES

- EFECTÚA TRABAJOS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS Y DEMÁS EQUIPO DE ACUERDO CON UN PROGRAMA ESTABLECIDO.
- EFECTÚA REPARACIONES URGENTES A LA MAQUINARIA QUE HA DEJADO DE OPERAR.
- COMUNICA A SU JEFE INMEDIATO LOS DESPERFECTOS OBSERVADOS EN LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS)

- ESCRITO DE LOS TRABAJOS REALIZADOS CON LOS CONSUMOS DE MATERIALES, HORAS, HOMBRES, ETC.

- ANOMALÍAS PRESENTADAS EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.
 MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS

- TALADRO
- ESMERIL
- ETC.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS

- PIEZAS Y/O PARTES DE DIFERENTES MATERIALES.
- MOTORES
- REDUCTORES
- BANDAS
- MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIAL.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. HABILIDAD

- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE DE UNA PERSONA CON ESCOLARIDAD DE TÉCNICO EN MECÁNICA. LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN CIERTA FORMA SON ESPECIALIZADAS.
- EXPERIENCIA: DE UN AÑO A DOS AÑOS. CAPACITACIÓN DE DOS A TRES MESES.
- DESTREZA: SE NECESITA MUCHA DESTREZA YA QUE TIENE UN USO CONSTANTE DE EQUIPOS MECÁNICOS DE PRECISIÓN GENERAL.
- PRECISIÓN: ERRORES QUE CONSTITUYEN UNA MOLESTIA POR PÉRDIDA DE TIEMPO PARA QUE SEAN CORREGIDOS.

II. ESFUERZO

- ESFUERZO FÍSICO: ACTIVIDADES QUE IMPLICAN CIERTO ESFUERZO FÍSICO. LEVANTA OCASIONALMENTE PESOS LIGEROS EN DISTANCIAS CORTAS.
- DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: POSICIÓN ALTERNADA SENTADO Y PARADO.
- ESFUERZO MENTAL: LO NORMAL PARA SUS TAREAS COTIDIANAS.
- ATENCIÓN VISUAL: OPERACIONES DE DIVERSOS TIPOS QUE REQUIEREN DE UNA ATENCIÓN DISPERSA Y CONSTANTE.

III. RESPONSABILIDAD

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: RESPONSABLE DEL CUIDADO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS.
- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: NINGUNA.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- MEDIO AMBIENTE: CASI TODO EL TIEMPO ESTÁ EXPUESTO A CONDICIONES NORMALES, SALVO EXCEPCIONES QUE ESTÁ EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS.
- RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD MEDIA DE ACCIDENTES.

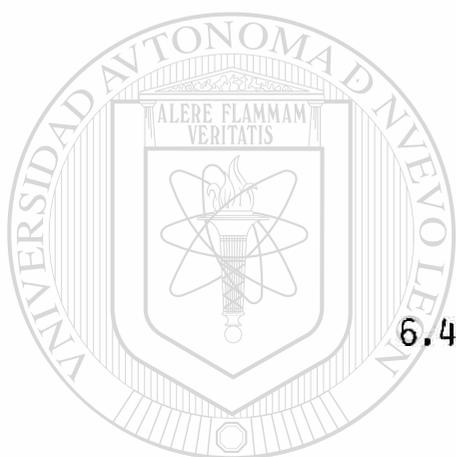


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



6.4. DEPARTAMENTO DE PASTAS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPARTAMENTO DE PASTAS

P U E S T O S

- 1.- PRENSISTA DE MACARRON
- 2.- AYUDANTE DE PRENSISTA
- 3.- EMPACADORA DE PASTA
- 4.- PRENSISTA DE MAQUINA MACRON
- 5.- VARIOS EN GENERAL
- 6.- ARMADOR DE CAJAS DE PASTAS
- 7.- PRENSISTA DE FIDEO
- 8.- ACARREADOR DE PRODUCCION
- 9.- HABILITADOR DE CARROS Y CAJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : PRENSISTA DE MACARRÓN CLAVE:
 DEPARTAMENTO : PASTAS PLAZAS:
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: AGOST. '87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PASTAS
 SUPERVISA A : AYUDANTE DE PRENSISTA
 DESCRIPCION BASICA: ALIMENTA DE HARINA A LA PRENSA, CUIDAN
 DO EL PUNTO DE LA MASA PARA LA PERFEC-
 TA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO.

DESCRIPCION ESPECIFICA

FUNCIONES NORMALES:

- ALIMENTA DE HARINA AL ELEVADOR CUANDO ESTÁ POR TERMINAR-SE.
- CUIDA EL PUNTO DE LA MASA.
- SACA Y ACOMODA EL PRODUCTO ELABORADO EN LOS CARROS DE SE-
CADO.

-
- SUBE EL RECORTE A LA PRENSA Y DE ÉSTA A LA AMASADORA.
 - LLEVA CARROS AL CUARTO DE SECADO,
 - SE ENCARGA DE TENER BIEN LIMPIA EL ÁREA DE TRABAJO.
 - INSTALA Y QUITA EL MOLDE DE PASTA AL INICIAR Y TERMINAR LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO.
 - EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS OCASIONALES:

- SEMANALMENTE HACE LA LIMPIEZA DEL GUSANO AMASADORA Y VA-
cío.
- CADA CUATRO DÍAS SOPLETEA Y LIMPIA LA MÁQUINA DE FANTA--
SÍA.
- SEMANALMENTE SE ALTERNARÁN LOS DOS PRENSISTAS PARA EL MA-
NEJO DE LA PRENSA Y CORTADO DE MACARRÓN.

- COLABORA EN DIFERENTES TRABAJOS CON LOS COMPAÑEROS DEL DEPARTAMENTO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- ESCRITO DEL CONSUMO DE MATERIA PRIMA.
- INFORMA VERBALMENTE DEL NÚMERO DEL CUARTO EN QUE FUE SOMETIDO A SECADO EL PRODUCTO Y HORA EN QUE SU PUSO A FUNCIONAR.

MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS:

- PRENSA DE MACARRÓN.
- CORTADORA DE MACARRÓN.
- MÁQUINA DE FANTASÍA.
- CUCHILLO.
- ESPÁTULA.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- HARINA.
- COLOR.
- FÉCULA.
- AGUA.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: GENERALMENTE NO SE NECESITA DE GRAN PREPARACIÓN ESCOLAR, PERO CABE ACLARAR QUE EXISTEN PROS Y CONTRAS EN EL CASO DE QUE ESTA PERSONA TENGA PREPARACIÓN ESCOLAR DE PRIMARIA O SECUNDARIA.

EXPERIENCIA: ES NECESARIO QUE HAYA TENIDO EXPERIENCIA DE AYUDANTE DE PRENSISTA COMO MÍNIMO SEIS MESES, TIEMPO REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES ADECUADAMENTE. SI LA PERSONA NO HA TENIDO EXPERIENCIA COMO AYUDANTE, SE LE PUEDE CAPACITAR Y ADIESTRAR EN TRES MESES.

DESTREZA: SE REQUIERE LA DESTREZA SUFICIENTE PARA --
ALIMENTAR LA PRENSA, LA CUAL NO ES MUCHA.

PRECISIÓN: LA NORMAL.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: SE MUEBEN O MANEJAN PESOS ENTRE 50
Y 100 Kgs.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SE ESTÁ DE PIE CASI TODA -
LA JORNADA DE TRABAJO.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: LO NORMAL REQUERIDO PARA SU TRABAJO.

III RESPONSABILIDAD:

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSA
BLE DE LAS MÁQUINAS Y EQUIPO QUE USA EN SU LABOR.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RES--
PONSABILIZA POR LA MASA CON QUE ALIMENTA LA PRENSA -
ESTÉ EN SU PUNTO PARA LA PERFECTA ELABORACIÓN DEL --
PRODUCTO.

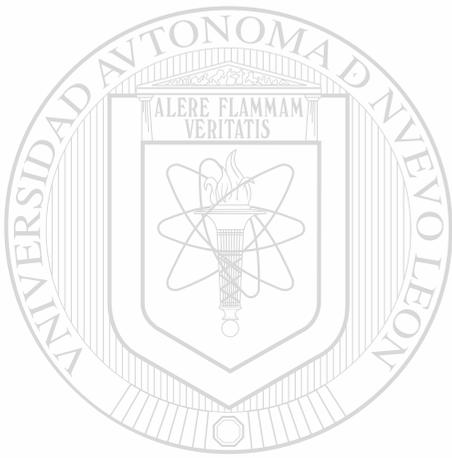
RESPONSABILIDAD POR OTROS: DEBE VELAR POR QUE SUS --
AYUDANTES EMPLEEN LOS EQUIPOS QUE SE LES PROPORCIO--
NAN EN FORMA CORRECTA E INSTRUIR A LAS PERSONAS QUE
DESCONOCEN COMO USARLOS.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: NO EXISTEN OLORES DESAGRADABLES, LA
TEMPERATURA ES ALTA (45° C) Y CON MUCHA HUMEDAD. LA
VENTILACIÓN NO ES BUENA Y SE TIENE MUCHA ILUMINACIÓN.
SE ESTÁ EXPUESTO A RUIDOS PROVENIENTES DE LAS MÁQUI-
NAS Y EQUIPOS QUE USA.

RIESGOS INEVITABLES: TIENE ALTA PROBABILIDAD DE CON-
TUSIONES Y GOLPES LIGEROS; EXISTE LA POSIBILIDAD DE

FRACTURAS, DEBIDO A LAS MÁQUINAS QUE SE MANEJAN, PERO LA PROBABILIDAD DE ÉSTO ES BAJA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S. A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : AYUDANTE DE PRENSISTA CLAVE:
 DEPARTAMENTO : PASTAS PLAZAS:
 AREA: : PRODUCCIÓN FECHA: AGOST. '87
 REPORTA A: : PRENSISTA DE MACARRÓN A SUPERVISOR DE PASTAS.
 DESCRIPCION BASICA: AYUDA AL PRENSISTA A DESEMPEÑAR SU TRABAJO.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- ALIMENTA LOS ELEVADORES DE HARINA.
- ALIMENTA A LOS CADEJADORES DE BASTIDORES.
- SUBE LAS CAJAS DE RECORTE DEL SUELO AL ANDÉN DE LA PRENSA.
- CAMBIA DADOS.
- LLEVA EL CONTROL DE LOS SACOS DE HARINA CONSUMIDOS.
- AYUDA AL PRENSISTA EN LA LIMPIEZA DE LA MÁQUINA Y DEL ÁREA DE TRABAJO.
- RELEVA AL COMPAÑERO DE TRABAJO.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA VERBALMENTE ANOMALÍAS EN LAS CADEJADORAS Y ELEVADORES.
- INFORMA POR ESCRITO SOBRE LOS CONSUMOS DE HARINA.
- PROPORCIONA CUALQUIER INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE.

MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS:

- BASTIDORES

- CARROS
- ELEVADOR DE HARINA

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- FIDEO ELABORADO
- HARINA

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: NO SE NECESITAN CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS. SEXTO AÑO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: DARLE CAPACITACIÓN POR LO MENOS UN MES PARA QUE EL TRABAJADOR PUEDA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES -- ADECUADAMENTE.

DESTREZA: LA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO.

PRECISIÓN: LA NORMAL.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: LEVANTA Y LLEVA PESOS HASTA DE 110 -- KGS.; POR LO GENERAL SUS TAREAS DEMANDAN ESFUERZOS PESADOS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: EL TRABAJO SE REALIZA CAMI-- NANDO O PARADO LA MAYOR PARTE DE LA JORNADA.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: LA NORMAL REQUERIDA PARA SU TRABAJO.

III RESPONSABILIDAD:

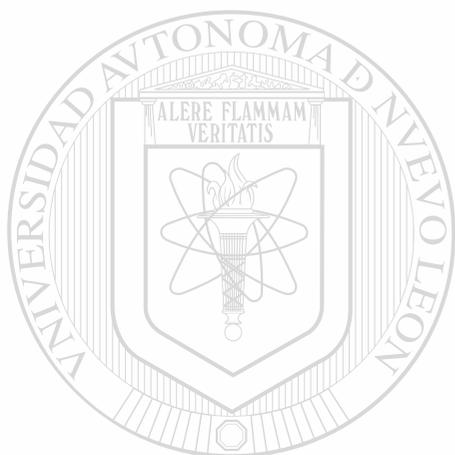
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSA-- BLE DEL EQUIPO CON QUE LABORA.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE HACE -- CARGO DE QUE EL PRODUCTO QUE LLEVA ESTÉ EN SUS MEJO-- RES CONDICIONES.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADO ,
CON UNA VENTILACIÓN MUY Poca. ESTÁ EXPUESTO A RUIDOS
PRODUCIDOS POR LAS MÁQUINAS. TEMPERATURA DEL DEPARTA
MENTO MUY ALTA.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD ALTA DE GOLPES Y --
CONTUIONES LIGERAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : EMPACADORA DE PASTAS CLAVE:
 DEPARTAMENTO : PASTAS PLAZAS:
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: AGOST.'87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PASTAS
 DESCRIPCION BASICA: EMPACA EL PRODUCTO A GRANEL, PESA Y SE
 LLA LOS PAQUETES DE BOLSA Y MANUALMEN-
 TE EMPACA FIDEO, TALLARÍN, MACARRÓN.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- DESTARAR LA BÁSCULA QUE UTILIZA PARA EL PESADO DE LOS PAQUETES.
- EMPACA LA PASTA CON EL PESO REQUERIDO Y EN LA CAJA ADECUADA.
- EMPACA LA PASTA A GRANEL.
- MANTIENE LIMPIA SU ÁREA DE TRABAJO.

- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- RELEVA A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA POR ESCRITO EL NÚMERO DE KILOS EMPACADOS.
- INFORMA VERBALMENTE DE ALGUNA ANOMALÍA EN EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LAS MÁQUINAS SI LAS HAY, O ANOMALÍAS DEL TRABAJO EN GENERAL.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- MÁQUINA EMPAQUETADORA.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- FIDEOS
- MACARRONES
- TALLARÍN

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: MÍNIMO SEXTO AÑO DE PRIMARIA, PERO PREFERIBLEMENTE SECUNDARIA.

EXPERIENCIA: PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES ADECUADAMENTE, NECESITA COMO MÍNIMO UN MES PARA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

DESTREZA: LA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO Y MUCHA RAPIDEZ PARA EMPACAR EN TIEMPO ESPECIFICADO LA CANTIDAD EXIGIDA.

PRECISIÓN: LA NORMAL PARA EL EMPAQUE DE PASTA.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: POR LO GENERAL SUS TAREAS LE DEMANDA ESFUERZOS LIGEROS. LEVANTA OCASIONALMENTE PESOS DE 5 KILOS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SU TRABAJO SE REALIZA GENERALMENTE DE PIE.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: CONSTANTE Y AGUDA, YA QUE TIENE QUE ESTAR VIGILANDO CUANDO EMPACA EL PESO ESPECÍFICO DEL PRODUCTO.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: RESPONSABLE DEL EQUIPO CON EL QUE LABORA.

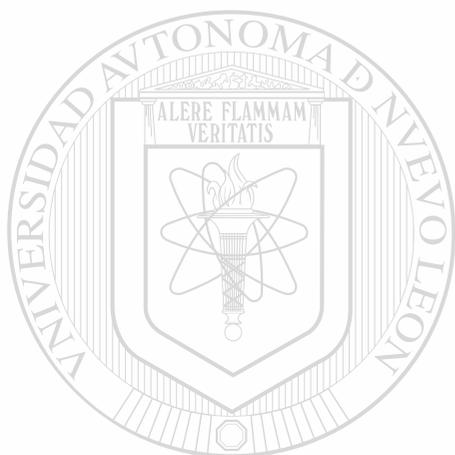
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: RESPONSABLE POR LOS PRODUCTOS QUE EMPACA.

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: MEDIO ILUMINADO Y VENTILADO. TEMPERATURA ENTRE 25 Y 35° C. LIMPIEZA EN SU ÁREA DE TRABAJO.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD REGULAR DE ENTERRARSE ASTILLAS AL PONER EL PRODUCTO ELABORADO EN LOS CARROS HABILITADORES.

GOLPES, PROBABILIDAD BAJA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO :PRENSISTA DE MÁQUINA MACRÓN
 DEPARTAMENTO :PASTAS CLAVE:
 AREA :PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A: : SUP. DE PASTAS FECHA: AGOST,'87
 DESCRIPCION BASICA:MANEJA Y CONTROLA LA PRENSA DE LA PRO-
 DUCCIÓN DE PASTA MENUDA Y HUECA.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- ALIMENTA DE HARINA Y COLORANTE A LA PRENSA POR MEDIO DEL ELEVADOR.
- DÁ EL PUNTO A LA MASA.
- PREPARA LA CUCHILLA PARA ALGUNA EMERGENCIA O CAMBIO DE - MOLDE.
- VIGILA EL PERFECTO FUNCIONAMIENTO DEL LANZA-PASTAS, ZARANDA, VENTILADORES DE PRESECADOR Y VENTILADORES DE SILOS.
- PONE A FUNCIONAR LOS VENTILADORES DE LOS SILOS QUE SE HAN LLENADO DURANTE EL TURNO.
- SE ENCARGA DE TENER LIMPIA SU ÁREA DE TRABAJO.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LO ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- SEMANALMENTE SOPLETEA EL PRESECADOR Y LA ZARANDA.
- MENSUALMENTE CAMBIA ACEITE AL RECIPIENTE DE LOS MOLDES.
- LIMPIA SILOS VACÍOS.
- RELEVA A ALGÚN COMPAÑERO CUANDO SU JEFE INMEDIATO ASÍ LO INDIQUE.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA POR ESCRITO EL CONSUMO DE MATERIA PRIMA.

- INFORMA VERBALMENTE SOBRE ANOMALÍAS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- PROPORCIONA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- PRENSA MACRÓN
- ZARANDA
- SECADORES PAVÁN
- PRESECADOR
- ESPÁTULA
- SILOS
- LLAVE PERICA

MATERIALES Y/O PRODUCTOS

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA, PERO ES PREFERIBLE CON ESTUDIOS DE SECUNDARIA.

EXPERIENCIA: CAPACITACIÓN DE TRES MESES SI NO HA TRABAJADO ANTES EN PUESTO DE AYUDANTE DE PRENSISTA.

DESTREZA: SUFICIENTE PARA MANEJAR Y CONTROLAR LA PRENSA.

PRECISIÓN: MUY POCAS.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: OCASIONALMENTE MUEVE PESOS ENTRE 50 Y 100 KILOS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SU JORNADA LA HACE TOTALMENTE DE PIE.

ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.

ATENCIÓN VISUAL: LA NORMAL REQUERIDA PARA EL MANEJO Y CONTROL DE LA PRENSA.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSA

BLE PORQUE LA PRENSA TRABAJE CORRECTAMENTE EN SU TURNO.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RESPONSABILIZA POR LOS MATERIALES A USAR Y POR EL PRODUCTO QUE ELABORA EN EL MOMENTO.

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: TEMPERATURA ALTA (A VECES HASTA 35°C) LA VENTILACIÓN Y HUMEDAD NORMAL; ESTÁ EXPUESTO A RUIDOS POR LA MAQUINARIA. ILUMINACIÓN APROPIADA.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD BAJA DE GOLPES Y --
CONTUSIONES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S. A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : VARIOS EN GENERAL CLAVE:
 DEPARTAMENTO : PASTAS PLAZAS:
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: AGOST. '87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PASTAS
 DESCRIPCION BASICA: REALIZA TODAS AQUELLAS FUNCIONES ENCOMENDADAS POR SU JEFE INMEDIATO.

DESCRIPCION ESPECIFICA

FUNCIONES NORMALES:

- CUMPLE CON LAS ÓRDENES GIRADAS POR SU JEFE INMEDIATO.
- EFECTÚA LA LIMPIEZA GENERAL DEL DEPARTAMENTO.
- HABILITA RECIPIENTES VACÍOS PARA DEPOSITAR MERMAS DEL DEPARTAMENTO.

FUNCIONES PERIODICAS OCASIONALES:

- REALIZA EL TRABAJO DE ALGÚN COMPAÑERO CUANDO LA PRODUCCIÓN SEA EXCESIVA.

- RELEVA CUANDO FALTA ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- NINGUNO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- LO QUE USE EN ALGÚN TRABAJO SOLICITADO POR SU JEFE.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- NINGUNO EN ESPECIAL.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: NO TIENE UNA CAPACITACIÓN EN ESPECIAL, YA QUE TIENE LABORES DIFERENTES EN UNA JORNADA.

DESTREZA: NINGUNA EN ESPECIAL.

PRECISIÓN: NINGUNA.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: GENERALMENTE MUEBE PESOS HASTA DE -- 100 Kgs.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: LA MAYOR PARTE DE SU TIEMPO PERMANECE DE PIE O MOVIÉNDOSE DE UN LADO A OTRO.

ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.

ATENCIÓN VISUAL: LA REQUERIDA PARA EL TRABAJO ESPECÍFICO QUE ESTÉ HACIENDO.

III RESPONSABILIDAD:

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NORMALMENTE NINGUNA RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: NINGUNA EN ESPECIAL.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: NORMALMENTE BUENA ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN Y UNA TEMPERATURA ALGO ALTA.

RIESGOS INEVITABLES: NINGUNO EN ESPECIAL, YA QUE HACE DIFERENTES LABORES.

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S. A.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO : ARMADOR DE CAJAS Y PASTAS, CLAVE:
 DEPARTAMENTO : PASTAS PLAZAS:
 AREA : PRODUCCIÓN FECHA: AGOST.'87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PASTA
 DESCRIPCION BASICA: ARMA Y ETIQUETA EL CARTÓN REQUERIDO PARA EL ENVASADO DE LA PASTA.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- LLEVA HASTA SU LUGAR DE TRABAJO EL CARTÓN, ALAMBRE Y ETIQUETA QUE SE UTILIZARÁ.
- ETIQUETA EL CARTÓN Y ARMA LAS CAJAS.
- PONE EL ALAMBRE EN LA ENGRAPADORA.
- DOBLA EL CARTÓN Y GRAPA. REPITE ESTA OPERACIÓN APROXIMADAMENTE 2,500 VECES AL DÍA.
- MANTIENE LIMPIO Y ORDENADO SU LUGAR DE TRABAJO, EQUIPO Y MAQUINARIA.
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- CADA QUINCE DÍAS DÁ EL MANTENIMIENTO REQUERIDO A LA ARMADORA Y ETIQUETADORA.
- RELEVA A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO ASÍ LO SOLICITE SU JEFE INMEDIATO.
- REETIQUETA EL CARTÓN QUE ESTÁ EN CONDICIONES DE VOLVERSE A USAR.
- HACE LIMPIEZA AL INSTANTE DE LAS ETIQUETAS.
- REPORTA A SU JEFE INMEDIATO LOS ACCESORIOS DE EMPAQUE -- QUE ESTÁN POR TERMINARSE.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA POR ESCRITO LA CANTIDAD DE CARTÓN ARMADO Y ETIQUETADO.
- INFORMA VERBALMENTE SOBRE ANOMALÍAS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- PROPORCIONA CUALQUIER INFORMACIÓN SOLICITADA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- ARMADORA
- ETIQUETADORA.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- CARTÓN
- CINTA PARA GRAPAS
- ETIQUETAS
- SILICATO

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO DE PRIMARIA. PREFERIBLEMENTE SECUNDARIA.

EXPERIENCIA: CAPACITARLO Y ADIESTRARLO DURANTE UN MES. NO ES NECESARIA UNA EXPERIENCIA ANTERIOR EN EL PUESTO.

DESTREZA: GRAN RAPIDEZ Y DESTREZA PARA ARMAR LAS CAJAS.

PRECISIÓN: NORMAL.

II ESFUERZO:

ESFUERZO FÍSICO: OCASIONALMENTE LEVANTA PESOS HASTA DE 50 KGS.. SUS TAREAS NO LE DEMANDAN ESFUERZOS MUY PESADOS.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SE PASA LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO DE SU JORNADA DE PIE.

ATENCIÓN VISUAL: LA NORMAL PARA ARMAR LAS CAJAS.

III RESPONSABILIDAD:

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE POR EL EQUIPO QUE PUEDA UTILIZAR EN SUS LABORES.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: ES RESPONSABLE POR LOS MATERIALES QUE USA EN LA CONFECCIÓN DE LAS CAJAS; ASÍ COMO TAMBIÉN DE LAS MISMAS CAJAS.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADO Y CON VENTILACIÓN ADECUADA. LA TEMPERATURA ES NORMAL.

RIESGOS INEVITABLES: AL ENGRAPAR, PODRÍA SUFRIR ACCIDENTES EN SUS MANOS POR HACERLO INCORRECTAMENTE. NO ES DE MUCHA GRAVEDAD.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : PRENSISTA DE FIDEO CLAVE:
 DEPARTAMENTO : PASTAS PLAZAS:
 AREA: : PRODUCCIÓN FECHA: AGOST.'87
 REPORTA A : SUPERVISOR DE PASTAS
 DESCRIPCION BASICA: ESTÁ AL CUIDADO DEL BUEN FUNCIONAMIENT-
 TO DE LAS PRENSAS DE FIDEO.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- CONTROL DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS PRENSAS DE FIDEO.
- SUPERVISA EL TRABAJO DESEMPEÑADO POR SUS AYUDANTES.
- INFORMA A SUS AYUDANTES LA TERMINACIÓN DE LA HARINA EN -
EL ELEVADOR PARA QUE SE ABASTESCA.
- METE LOS CARROS DE PRODUCTO TERMINADO A LOS CUARTOS DE -
SECADO.

~~- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.~~

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- SOLO DÁ LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO A LA MÁQUINA DE FIDEO.
- RELEVA A ALGÚN COMPAÑERO DEL DEPARTAMENTO CUANDO SU JEFE
SE LO COMUNIQUE.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA VERBALMENTE SOBRE ANOMALÍAS EN EL FUNCIONAMIENTO
DE LA MAQUINARIA, MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO.
- INFORMA POR ESCRITO SOBRE EL CONSUMO DE MATERIA PRIMA.
- PROPORCIONA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- PRENSA CADEJADORA DE FIDEO.

- ELEVADORES DE HARINA
- BOMBA DE VACÍO

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- HARINA
- AGUA

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA, AUNQUE ES MUCHO MEJOR QUE TUVIERA PREPARACIÓN SECUNDARIA.

EXPERIENCIA: ES NECESARIO QUE HAYA TENIDO EXPERIENCIA DE AYUDANTE DE Prensista como mínimo seis meses, ya que es buen tiempo requerido para desempeñar sus funciones adecuadamente. Si la persona no ha tenido experiencia como ayudante, se le puede capacitar y adiestrar en tres meses.

DESTREZA: SUFICIENTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA PRENSA.

PRECISIÓN: LA NORMAL.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: MUEVE O MANEJA PESOS ENTRE LOS 50 Y 100 Kgs.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SE ESTÁ DE PIE CASI TODA LA JORNADA DE TRABAJO.

ESFUERZO MENTAL: POCO.

ATENCIÓN VISUAL: LA NORMAL REQUERIDA PARA SU TRABAJO.

III RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE POR LAS MÁQUINAS Y EQUIPO QUE USA EN SU TRABAJO.

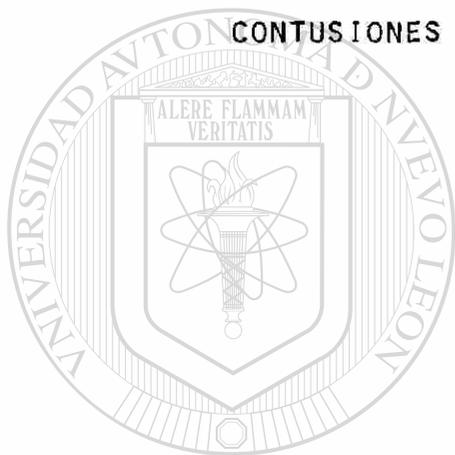
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RESPONSABILIZA POR EL MATERIAL Y PRODUCTO ELABORADO, EN ESTE CASO FIDEOS.

IV CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: TRABAJA EN UN MEDIO BIEN ILUMINADO Y CON UNA VENTILACIÓN NORMAL.

ESTÁ EXPUESTO A RUIDOS PRODUCIDOS POR LAS MÁQUINAS. LA TEMPERATURA ES MÁS ALTA QUE LA NORMAL.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD ALTA DE GOLPES Y - CONTUSIONES LIGERAS. NO SON DE GRAVEDAD.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO :ACARREADOR DE PRODUCCIÓN CLAVE:
 DEPARTAMENTO :PASTAS PLAZAS:
 AREA :PRODUCCIÓN FECHA: AGOST, '87
 REPORTA A :SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 DESCRIPCION BASICA:LLEVA LA PRODUCCIÓN DESDE EL LUGAR DE
 ELABORACIÓN HASTA EL ALMACÉN DE PASTAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA

FUNCIONES NORMALES:

- LLEVA LAS CAJAS DEL PRODUCTO TERMINADO A LAS TARIMAS.
- LLEVA LAS TARIMAS AL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.
- CUENTA LAS PRODUCCIONES QUE HA ESTIBADO EN CADA TARIMA.
- ACOMODA LAS TARIMAS EN EL ALMACÉN DE PASTAS.
- BAJA LOS CARTONES SIN CERRAR DE CADA EQUIPO DE TRABAJO Y LOS TRANSPORTA A LA MÁQUINA ASIGNADA.

- HACE TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.
- MANTIENE LIMPIO SU LUGAR DE TRABAJO.

FUNCIONES PERIODICAS OCASIONALES:

- REPORTA A SU JEFE INMEDIATO LA EXISTENCIA DE LOS PRODUCTOS QUE ESTÁN POR TERMINARSE.
- SUPLE A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO SU JEFE INMEDIATO LO REQUIERA.
- ESTÁ AL PENDIENTE DE DAR ROTACIÓN EN EL ALMACÉN A LAS ELABORACIONES MÁS ANTIGUAS.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- INFORMA VERBALMENTE DE ANOMALÍAS EN SU TRABAJO.

- AQUELLA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO, TAMBIÉN LA PUEDE PROPORCIONAR EL ACARREADOR DE PRODUCCIÓN.

MAQUINARIA, EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS:

- TARIMAS.

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- PASTAS
- FIDEOS

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I HABILIDAD.

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA.

EXPERIENCIA: CAPACITACIÓN DE UNA SEMANA. NO ES NECESARIO EXPERIENCIA ANTERIOR AL PUESTO ESPECIFICADO.

DESTREZA: NINGUNA EN ESPECIAL.

PRECISIÓN: POCA.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: MUEVE O MANEJA PESOS ENTRE 50 Y 100 Kgs.

DEMANDA FÍSICA: SE ESTÁ DE PIE O CAMINANDO LA MAYOR PARTE DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.

ATENCIÓN VISUAL: ÁGUDA Y CONSTANTE; REQUERIDA PARA EL TRABAJO QUE ESTÉ REALIZANDO.

III RESPONSABILIDAD.

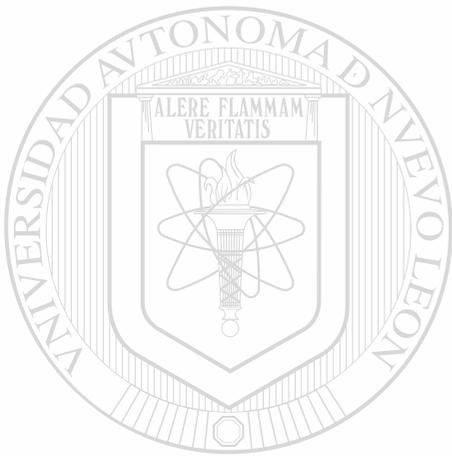
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: NINGUNA RESPONSABILIDAD, FUERA DE LAS TARIMAS Y CAJAS DEL PRODUCTO TERMINADO.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: SE RESPONSABILIZA POR LOS PRODUCTOS ELABORADOS (PASTAS, FIDEOS, ETC.)

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: BUENA ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN Y TEMPERATURA UN POCO ALTA.

RIESGOS INEVITABLES: NINGUNO EN ESPECIAL.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : HABILITADOR DE CARROS Y CAJAS
 DEPARTAMENTO : PASTAS CLAVE:
 AREA : PRODUCCIÓN PLAZAS:
 REPORTA A : SUP. DE PRODUCCIÓN FECHA: AGOST.'87
 DESCRIPCION BASICA: DISTRIBUYE CARROS CON PRODUCTO TERMINADO Y CAJAS, A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE EMPAQUE, -

DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES NORMALES:

- HABILITA LOS CARROS DE PRODUCTO SECO A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE EMPAQUE.
- ARRIMA CAJAS PARA EL EMPAQUE DE PRODUCTO EMBOLSADO Y SELLADO A LOS DIFERENTES EQUIPOS.
- HABILITA BOLSAS DE POLIETILENO PARA EL ENVASADO DE LOS PRODUCTOS.

- RETIRA DE LAS MÁQUINAS DE ENVASADO LOS CARROS VACÍOS PARA LLEVARLOS A LAS PRENSAS,
- EFECTÚA TRABAJOS VARIOS QUE LE ORDENA SU JEFE INMEDIATO.

FUNCIONES PERIODICAS Y OCASIONALES:

- HACE LA LIMPIEZA DE LOS CUARTOS DE SECADO AL ESTAR DESOCUPADOS.

INFORMES (VERBALES Y ESCRITOS):

- REPORTA VERBALMENTE ANOMALÍAS EN LOS CARROS O EN LAS BOLSAS PARA EL EMPACADO O EMBASADO.
- PROPORCIONA TODA AQUELLA INFORMACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO.

MAQUINARIA Y/O EQUIPO:

- CARROS

MATERIALES Y/O PRODUCTOS:

- CAJAS
- BOLSAS

ESPECIFICACION DEL PUESTO**I HABILIDAD.**

CONOCIMIENTOS: SEXTO AÑO DE PRIMARIA COMO MÍNIMO DE PREPARACIÓN ESCOLAR, PERO ES PREFERIBLE QUE TENGA SECUNDARIA.

EXPERIENCIA: CAPACITACIÓN MÍNIMA DE UNA SEMANA. NO ES NECESARIA EXPERIENCIA ANTERIOR EN EL PUESTO.

DESTREZA: NINGUNA EN ESPECIAL.

PRECISIÓN: POCA.

II ESFUERZO.

ESFUERZO FÍSICO: MANEJA O MUEVE PESOS ENTRE 50 Y 100 KGS. Y RECORRE DISTANCIAS HASTA DE 15 MTS.

DEMANDA FÍSICA ADICIONAL: SE ESTÁ MOVIENDO Y RECORRIENDO DISTANCIAS CONSTANTEMENTE.

ESFUERZO MENTAL: NINGUNO.

ATENCIÓN VISUAL: LA NECESARIA PARA EL DESEMPEÑO NORMAL DE SUS LABORES.

III RESPONSABILIDAD.

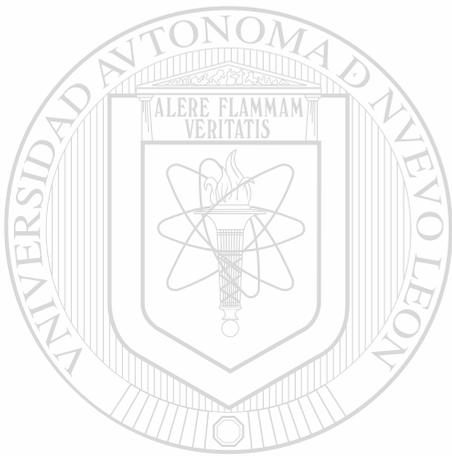
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO: ES RESPONSABLE POR LOS CARROS QUE UTILIZA.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS: RESPONSABLE POR EL PRODUCTO TERMINADO QUE HABILITA Y ARRIMA.

IV CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE: BUENA ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN Y UNA TEMPERATURA UN POCO ALTA.

RIESGOS INEVITABLES: PROBABILIDAD BAJA DE GOLPES Y - CONTUSIONES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SEGUNDA PARTE

P

R

O

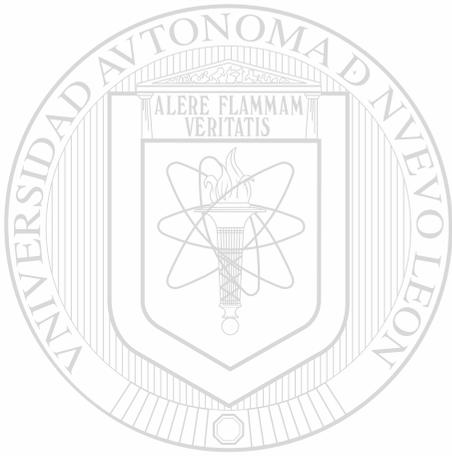
D

U

C

C

I

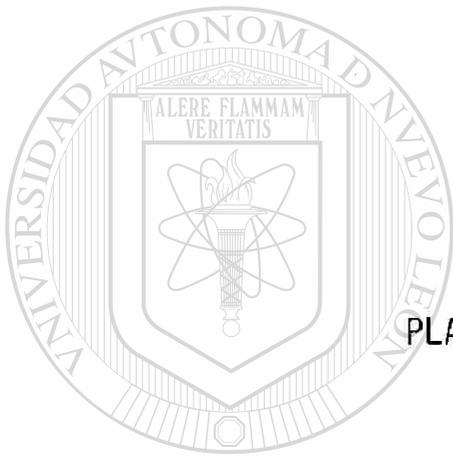


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





CAPITULO VII
PLANEACION DE LA PRODUCCION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SE ESTABLECEN EN ÉSTA SECCIÓN, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS TENDIENTES A DEFINIR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EN LO CONCERNIENTE ÚNICAMENTE A LAS GALLETAS PRODUCIDAS EN LAS DOS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN PRINCIPALES.

ESTAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEBEN SERVIR COMO-BASE PARA UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, PERO NO ES LA INTENCIÓN DE QUE EN NINGÚN MOMENTO LIMITEN LA - LIBERTAD DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA PRODUCCIÓN PARA - SEPARARSE DE ELLAS, CUANDO ÉL LO JUZGUE CONVENIENTE.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

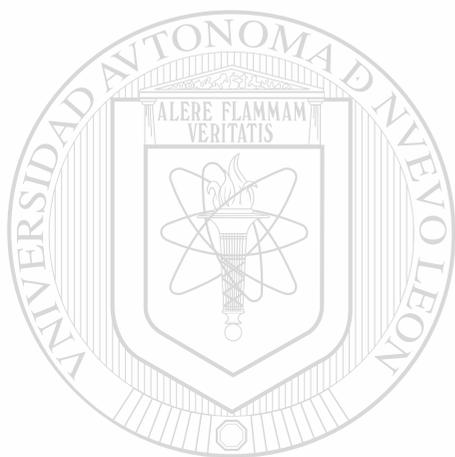
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.1. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

- 1.- ESTABLECER UN DÍA Y TURNO ESPECÍFICO POR SEMANA PARA LA PRODUCCIÓN DE GALLETAS CUYA DEMANDA ASÍ LO JUSTIFIQUE.
- 2.- NO SE DEBE PROGRAMAR GALLETAS DE FERMENTACIÓN EN DOS CONSECUTIVOS.
- 3.- LA PRODUCCIÓN DE GALLETAS DE FERMENTACIÓN NO DEBE HACERSE EL LUNES Y NO CONVIENE EL MARTES. DE SER POSIBLE ESTE TIPO DE GALLETAS CONVIENE PROGRAMARLAS EL MIERCOLES Y/O VIERNES.
- 4.- NO DEBE HABER CAMBIOS DE PRODUCCIÓN DE GALLETA DENTRO DEL MISMO TURNO.
- 5.- SI EN UNA SEMANA ES NECESARIO PRODUCIR UNA GALLETA DURANTE DOS TURNOS, CONVIENE PROGRAMARLAS EL MISMO DÍA.
- 6.- EN EL TERCER TURNO SOLO SE PROGRAMARAN GALLETAS QUE REQUIERAN Poca SUPERVISIÓN Y POCO PERSONAL.
- 7.- LA PRODUCCIÓN DE GALLETAS POBLANAS EN BOLSAS 4/1, SE HARÁ EN UN TURNO EXCLUSIVAMENTE (SIN PRODUCIR PAQUETES) UTILIZANDO PARA ELLO DOS CADENAS TRANSPORTADORAS UNA A CADA LADO DE LA BANDA DE EMPAQUE.
- 8.- LA PRODUCCIÓN PUEDE PROGRAMARSE DE ACUERDO A DOS CRITERIOS:
 - A) IGUALANDO EL NÚMERO DEL PERSONAL DE EMPAQUE EN EL PRIMERO Y SEGUNDO TURNO.
 - B) PRODUCIENDO LAS GALLETAS DE MAYOR PERSONAL EN EL PRIMER TURNO.
- 9.- CUANDO SE USEN LAS MÁQUINAS EMPACADORAS ÉSTAS DEBERÁN ESTAR FUNCIONANDO CUANDO LA GALLETA LLEGUE A LA BANDA DE EMPAQUE. PARA HACER LAS PRUEBAS SE PODRÍA UTILIZAR GALLETA DE ALGUNA PRODUCCIÓN ANTERIOR.

10.- LAS NECESIDADES DE GALLETA PARA EL SURTIDO RICO; NO DEBEN INTERFERIR CON LA PRODUCCIÓN NORMAL DE LOS -- EQUIPOS, SE DEBE SEPARAR GALLETA PARA SURTIDO RICO-- CUANDO SE PRODUCE NORMALMENTE EN LA LÍNEA.

UNA SERIA LIMITACIÓN A LAS POSIBILIDADES DE COMBINACIÓN DE GALLETAS BAJO LA POLÍTICA MENCIONADA EN 8 A), ES- EL HECHO DE QUE LAS GALLETAS TIPO SANDWICH ÚNICAMENTE SE- HACEN EN EL PRIMER TURNO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

ALMACENISTA

- 1.- ELABORA UN INVENTARIO EN BASE A -
SUS TARJETAS DE LAS GALLETAS EN -
EXISTENCIA, INDICANDO GALLETA, --
PRESENTACIÓN Y CANTIDAD EN BODEGA.
- 2.- LLEVA LA LISTA A VENTAS,

GERENTE DE VEN-
TAS A SU DELE -
- GADO.

- 3.- RECIBE LA LISTA DE BODEGA. INVES
TIGA LOS PEDIDOS POR SURTIR. EN-
BASE A ESAS DOS FUENTES DE INFOR-
MACIÓN, ESTABLECE UN LISTADO DE -
GALLETAS Y PRESENTACIONES QUE ES-
NECESARIO FABRICAR.
- 4.- ÍNDICA EL ORDEN DE IMPORTANCIA EN
EL QUE DESEARÍA SE HICIERAN LAS -
GALLETAS.
- 5.- LLEVA LA LISTA AL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN.

DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN

- 6.- RECIBE LA LISTA Y PREPARA EN BASE
A LAS GALLETAS QUE SE DESEA HACER,
UN LISTADO CON LAS MATERIAS PRIMAS
DE FABRICACIÓN Y DE EMPAQUE QUE --
SON NECESARIOS.

ALMACÉN DE MAT.
PRIMAS.

- 7.- INVESTIGA SI EXISTE TODO EL MATE--
RIAL EN EL ALMACÉN. SI LO HAY, --
PROCEDE CON EL PUNTO 11. SI NO LO-
HAY, PROCEDE CON EL PUNTO 8.
- 8.- PREPARA UNA LISTA CON LAS MATERIAS
PRIMAS QUE ES NECESARIO SURTIR.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPRAS.

ALMACÉN DE MAT.
PRIMAS Ó COMPRAS.

PRODUCCIÓN

EMPAQUE SUPERVI
SOR.

9.- INFORMA A COMPRAS DE LAS NECESIDADES DE MATERIAS PRIMAS.

10.- RECIBE LA LISTA DE ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS, PARA CADA MATERIAL SOLICITADO HACE EL PEDIDO. ANOTA LA FECHA DE ENTREGA.

11.- ENVÍA LA LISTA A PRODUCCIÓN.

12.- RECIBE LA LISTA Y PRODUCCIÓN, ELABORA LA PROGRAMACIÓN EN BASE A :

A) POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDAS.

B) DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS.

C) ORDEN DE PREFERENCIA SOLICITADO POR VENTAS.

13.- ENVÍA EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS, AL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE DE GALLETAS (PUNTO 14) Y AL DEPARTAMENTO DE MÁQUINAS ENVASADORAS (PUNTO 16) PARA QUE CADA DEPARTAMENTO TOMA LAS MEDIDAS NECESARIAS DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO.

14.- RECIBE EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, Y PREPARA UNA LISTA CON EL PERSONAL QUE SE REQUIERE CADA DÍA.

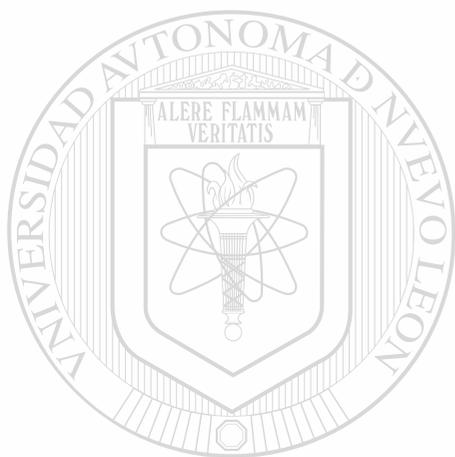
15.- CADA DÍA PRESENTA LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL PARA EL DÍA SIGUIENTE EN UN PIZARRÓN Ó TABLERO APROPIADO.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEPTO. DE MÁQUINAS
EMPACADORAS

16.- RECIBE EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN
Y PREPARA UNA LISTA CON LAS MÁ--
QUINAS QUE SE UTILIZARÁN CADA DÍA
Y EN CADA EQUIPO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.3. RESPONSABILIDADES.

ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.

DEBERÁ LLEVAR UN CONTROL EN EL ALMACÉN (PEPS), PARA QUE -
PUEDA DEFINIR LA EXISTENCIA DE GALLETAS ADECUADAMENTE, --
SIN LEVANTAR UN INVENTARIO FÍSICO SEMANAL.

DEBE COMPROBAR MENSUALMENTE LA EXACTITUD DE LA INFORMACIÓN
DE SUS TARJETAS DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL ALMACÉN, CONTRA-
UN INVENTARIO FÍSICO.

EN UN FUTURO, SE PUEDE LLEGAR A ESTABLECER NIVELES DE REOR-
DEN PARA CADA TIPO DE PRODUCTO.

VENTAS.

DEBERÁ LLEVAR UN CONTROL DE PEDIDOS POR SURTIR, Y ELABORAR
LA LISTA DE PRODUCTOS, QUE ES NECESARIO FABRICAR CADA SEMA-
NA.

EN UN FUTURO DEBERÁ ESTABLECER PRONÓSTICOS DE VENTAS GENE-
RAL Y POR ZONAS, PUES AUNQUE CIERTAMENTE, LA DEMANDA ES MUY
VARIABLE, SE PUEDEN IDENTIFICAR, CON SUFICIENTES DATOS, QUE
FACTORES CAUSAN ESAS VARIACIONES.

PRODUCCIÓN.

DEBE PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN SEMANALMENTE BAJO LAS POLÍTI-
CAS ESTABLECIDAS Y UTILIZANDO LOS CRITERIOS MENCIONADOS AN-
TERIORMENTE EN ÉSTA SECCIÓN.

DEBE CERCIORARSE DE QUE EL SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS --
DE ELABORACIÓN Y DE EMPAQUE ES ADECUADO PARA LA PRODUCCIÓN-
SOLICITADA.

ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS.

DEBERÁ LLEVAR UN CONTROL DE INVENTARIOS CON TARJETAS PARA--
PODER DECIR LO MÁS PRONTO POSIBLE, SI SE TIENE EN EXISTEN--
CIA LAS MATERIAS PRIMAS SOLICITADAS POR PRODUCCIÓN.

DEBERÁ ESTABLECER NIVELES DE REORDEN PARA CADA MATERIA PRI-
MA.

DEBERÁ ELABORAR UNA LISTA CON LAS MATERIAS PRIMAS FALTANTES QUE SE NECESITAN PARA LA PRODUCCIÓN,

COMPRAS.

DEBERÁ TENER PARA CADA ARTÍCULO, EL PROVEEDOR Y EL TIEMPO DE ENTREGA, PARA QUE EN CASO DE NO HABER UNA MATERIA PRIMA, SE PUEDA FIJAR UNA FECHA TENTATIVA DE ENTREGA.

CON LA LISTA DE MATERIAS PRIMAS FALTANTES DEBE HACER LOS PEDIDOS E INFORMAR A PRODUCCIÓN CUANDO ESTARÁN DISPONIBLES.

SUPERVISIÓN.

EL SUPERVISOR SERÁ RESPONSABLE DE OBTENER LA PRODUCCIÓN -- REQUERIDA CON EL PERSONAL ESTABLECIDO PARA ELLO. ESTA SERÁ SU PRIMERA Y MÁXIMA RESPONSABILIDAD.

SERÁ RESPONSABLE, DE QUE CADA OBRERO ALCANCE LA PRODUCCIÓN ESTÁNDAR, ESTO SALVO EN CASO DE FUERZA MAYOR, QUE DEBERÁ -- COMPROBAR ANTE EL JEFE DE PRODUCCIÓN, POR ESCRITO.

CUANDO UN OBRERO TRABAJE POR DEBAJO DEL ESTÁNDAR EN UNA -- SEMANA, SERÁ RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN EL COLOCARLO-- EN OTRA POSICIÓN MÁS ALEJADA DE LA BANDA. AVISARÁ Y SOLICITARÁ LA AYUDA DEL JEFE DE PRODUCCIÓN CUANDO EL CASO ASÍ-- LO AMERITE.

EL SUPERVISOR ES RESPONSABLE ASÍ MISMO DE CUMPLIR Y HACER-- CUMPLIR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.4. ACTUALIZACION DE LOS ESTANDARES DE PRODUCCION

SE ACTUALIZARON LOS ESTÁNDARES PARA LAS DOS LÍNEAS PRINCIPALES DE PRODUCCIÓN, ASÍ COMO TAMBIÉN LOS ESTÁNDARES PARA LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS.

SE TOMARON EN CUENTA LAS CARGAS DE TRABAJO EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE, QUE SE MUESTRAN EN LOS CAPÍTULOS PRÓXIMOS DE ESTE TRABAJO.

SE TOMÓ EN CUENTA LA CANTIDAD DE PERSONAL EXISTENTE DE PERSONAL OPERANDO EN LA PLANTA; ASÍ COMO TAMBIÉN EL EQUIPO INSTALADO.

POR MEDIO DE LOS ESTÁNDARES ENCONTRAMOS LA PRODUCCIÓN ESPERADA DE KILOGRAMOS POR HORA Y LA PRODUCCIÓN TOTAL ESPERADA POR TURNOS (VER TABLA 7.1.).

AQUÍ SE TOMÓ EN CUENTA SOLO 7,5 HORAS EN EL PRIMER TURNO YA QUE LA OTRA MEDIA HORA SE USA EN LA PREPARACIÓN DE LA MÁQUINA Y EN EL SEGUNDO TURNO SE TOMÓ EN CUENTA TAMBIÉN LA HORA - COMIDA.

EN LA TABLA 7.2 SE MUESTRA LOS ESTANDARES PARA LA MAQUINARIA EMPAQUETADORA.

AQUÍ SE ENCONTRÓ LA CANTIDAD DE PAQUETES DE GALLETAS POR MINUTO QUE SE PUEDE EMPACAR Y LA CANTIDAD DE PAQUETES QUE SE HARÍA EN UN TURNO.

Y POR ÚLTIMO, TOMANDO EN CUENTA TODOS LOS TIEMPOS QUE NO SE UTILIZA LA MÁQUINA (TIEMPOS IMPRODUCTIVOS) SE OBTUVO LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN POR TURNOS.

EN LA TABLA 7.3 SE MUESTRA LAS VELOCIDADES ESTANDAR PARA MÁQUINAS EMPAQUETADORAS POR TIPOS DE PRESENTACIÓN.

AL FINAL DE ESTE PUNTO SE MUESTRA LA TABLA 7.4 DONDE SE HIZO UN ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN EN DONDE ACTUALIZAMOS LOS FACTORES DE PÉRDIDA POR COCIMIENTO POR TIPOS DE GALLETAS Y DONDE ENCONTRAMOS ADEMÁS LAS PRODUCCIONES ESPERADAS POR DÍA Y MENSUAL.

PERSONAL OBRERO DE LA PLANTA

1ER. TURNO FABRICACIÓN	26
2DO. TURNO FABRICACIÓN	22
3ER. TURNO FABRICACIÓN	5
1ER. TURNO EMPAQUE	19
2DO. TURNO EMPAQUE	15
1ER. TURNO PASTAS	21
2DO. TURNO BETÓN	12
1ER. TURNO COMPRAS	8
1ER, 2DO, 3ER. TURNO MANTENIMIENTO	25
1ER, 2DO. TURNO EMPAQUE AUTOMÁTICO	18
1ER, 2DO, 3ER. TURNO CONTROL DE CALIDAD	3

1ER. TURNO EMBARQUES 28

TOTAL HOMBRES: 202

1ER. TURNO EMPAQUE 97

2DO. TURNO EMPAQUE 71

1ER. TURNO PASTAS 24

2DO. TURNO PASTAS 3

1ER. TURNO BETÓN 3

TOTAL MUJERES: 198

EQUIPO INSTALADO EN LA PLANTA

LÍNEA No.1

MAQUINA TROQUELADORA

ALGUNOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN ESTA LÍNEA SON: MARIAS, TOSTARICAS, ANIMALITOS, COCANELAS, GALLETAS DE SODA.

LÍNEA No.2

MAQUINA ROTATIVA Y MAQUINA DE ALAMBRE

EJEMPLOS DE PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN ÉSTA LÍNEA SON:
EN LA MÁQUINA DE ALAMBRE- GALLETA DE COCO, GITANAS Y FLORECITAS.

EN LA MÁQUINA ROTATIVA- SANDWICH, YEMARICAS, TOSTADAS DE COCO, SONRISAS DE CANELA.

LÍNEA DE BETUN

MAQUINA BETUNADORA

ESTE EQUIPO ES UNA LÍNEA DE REPROCESO YA QUE LA GALLETA SE ELABORA EN LA LÍNEA NO. 1 EN LA MÁQUINA TROQUELADORA Y AQUÍ SE BETUNA LA GALLETA.

LAS GALLETAS QUE SE ELABORAN EN ESTA LÍNEA SON: REDONDA BETUNADA Y ROSCA BETUNADA.

EQUIPO DE MERENGUE

LOS PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN EN ESTE EQUIPO SON: SANDWICH DE MERENGUE, COCO KIS.

EQUIPO DE GAUFRETE

MÁQUINAS PERKINS PARA PRODUCIR TODO TIPO DE PRESENTACIONES DE GAUFRETTE.

HORNITOS

DOS HORNOS DE CARRETE PARA PRODUCIR LOS SIGUIENTES TIPOS DE GALLETA: GRAGEITAS, ROSCA CON GRAGEA, WAFERS DE LIMÓN.

DEPARTAMENTO DE SURTIDO RICO

CON CUATRO BANDAS DE SURTIDO RICO.

DEPARTAMENTO DE PASTAS

ESTE DEPARTAMENTO CUENTA CON TRES PRENSAS PARA PRODUCIR FIDEO Y SILOS DE SECADO PARA PASTAS. MÁQUINAS MACRÓN PARA PRODUCIR PASTAS MENUDAS (CODITOS, DE LETRAS, ETC.).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TABLA 7.1.1. PRODUCCION ESPERADA POR PRODUCTOS

PRODUCTO TIPO	PRODUC. ESP. KG/HR	R. P. M. G. P. M.	1 ER. T. (7,5 HRS.)	2 DO. T. (7,0 HRS.)
MARIAS	1,328	98	9,960	9,296
SALADAS	1,795	104	13,462,5	12,565
CREMARICAS	2,297	117	17,227,5	16,079
ANIMALITOS	1,730	100	12,975	12,110
OVALADAS	1,777	105	13,327,5	12,439
COCANELAS	1,370	67	10,275	9,590
POBLANAS	1,127	55	8,452,5	7,889
DORADITAS	1,256	111	9,420	8,792
GALLETAS DE COCO	1,370	320	10,275	9,590
POLVORONES	1,158	310	8,685	8,106
FLORECITAS	1,298	215	9,735	9,086
GITANAS	1,226	325	9,195	8,582
YEMARICAS	1,277	20	9,577	8,939
SAND. PRIMAVERA	1,673	18	12,547,5	11,711
SAND. BABY	1,324	15	9,930	9,268
SAND. REALZADO	1,417	16	10,627,5	9,919
REDONDA P/BETUN	1,744	84	13,080	12,208
GRAGEITAS	330		2,475	2,310

TABLA 7.2. ESTANDARES PARA LA MAQUINARIA EMPACADORA DE PAQUETE

NO. DE PERSONAS	MAQUINA	PAQUETES MIN.	PAQUETES/TURNO		ESTANDAR POR TURNO PA	
			1A.	2DO.	1o.	2o.
6	SIG	120/MIN.	57,600	54,000	46,080	43,200
5	FMC	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
5	DOUGHBOY(R)	80/MIN.	38,400	36,000	30,720	28,800
5	DOUGHBOY	110/MIN.	52,800	49,500	42,240	39,600
5	ACOUTURIER	44/MIN.	21,120	19,800	16,896	15,840
5	VARIANTA	44/MIN.	21,120	19,800	16,896	15,840
5	VARIANTA	44/MIN.	21,120	19,800	16,896	15,840
5	ACOUTURIER	44/MIN.	21,120	19,800	16,896	15,840
6	FMC	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
5	DOUGHBOY(R)	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
6	FMC	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
6	DOUGHBOY(R)	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
7	VARIANTA	44/MIN.	21,120	19,800	16,896	15,840
5	AUCOUTURIER	44/MIN.	21,120	19,800	16,896	15,840
6	FMC	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
7	SIG-MINIOR	90/MIN.	43,200	40,500	34,560	32,400
6	SIG-MINIOR	120/MIN.	57,600	54,000	46,080	43,200
5	DOUGHBOY	80/MIN.	38,400	36,000	30,720	28,800
5	FMC	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000
6	SIG-MINIOR	90/MIN.	43,200	40,500	34,560	32,400
7	DOUGHBOY	50/MIN.	24,000	22,500	19,200	18,000

3. CONTENIDO DEL PUESTO O DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- A) FUNCIONES COTIDIANAS O NORMALES,
- B) FUNCIONES PERIÓDICAS,
- C) FUNCIONES ESPORÁDICAS.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO:

- A) PRODUCTO O MATERIALES QUE SE MANEJAN,
- B) EQUIPO QUE SE UTILIZA,
- C) LUGAR DONDE SE EJECUTAN LAS FUNCIONES.

LA IDENTIFICACION DEL PUESTO

EL TÍTULO DEL PUESTO NO HA DE DARSE EN FORMA CAPRICHOSA, PARA MUCHOS PUESTOS YA EXISTEN NOMBRES TRADICIONALES Y CONVENCIONALES, QUE INCLUSIVE EN ALGUNOS CASOS VIENEN A FORMAR PARTE DE NUESTRO LENGUAJE TÉCNICO UNIVERSALMENTE ACEPTADO. CUANDO ESTOS TÍTULOS NO SEAN UNA ABERRACIÓN DEL LENGUAJE, O VULGARIDAD, DEBEN PREFERIRSE A CUALQUIER OTRO, POR LA RAZÓN DE ESTAR YA CONSAGRADOS POR EL USO Y LA COSTUMBRE.

OTRA OBSERVACIÓN SOBRE LOS TÍTULOS DE LOS PUESTOS SE REFIERE A QUE ÉSTOS DEBEN SER LO MÁS CORTOS Y DESCRIPTIVOS POSIBLE.

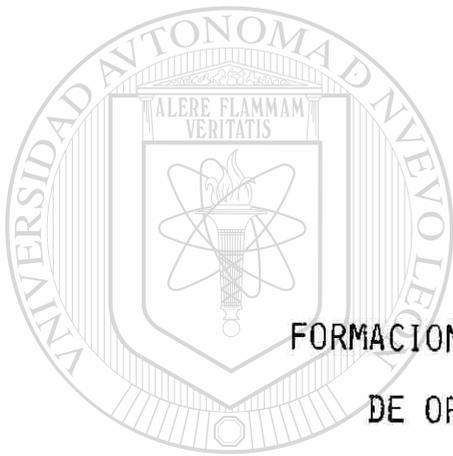
ADEMÁS DEL TÍTULO, HEMOS SEÑALADO DENTRO DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO OTROS ELEMENTOS QUE APARECEN EN LA LISTA ARRIBA CONSIGNADA. PARA CADA CASO DEBERÁ DECIDIRSE SI RESULTAN SUFICIENTES, PERO LO QUE NO PARECE CONVENIENTE ES PRESCINDIR DE ELLOS EN ESTE APARTADO DE LA DESCRIPCIÓN.

LA DEFINICIÓN O DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ESTA DEFINICIÓN DEBE SER TIPO DICCIONARIO, DE TAL MANERA QUE EN BREVES PALABRAS PROPORCIONE UN CONCEPTO EXPLÍCITO DEL PUESTO Y PERMITA FORMARSE UNA PRIMERA IDEA SOBRE SU CONTENIDO. CON LOS TÍTULO Y LAS DEFINICIONES DE LOS PUESTOS SE PUEDE FORMAR EL "DICCIONARIO DE PUESTOS Y OCUPACIONES DE LA COMPAÑÍA".

TABLA .7.4. ANALISIS DE CAPACIDAD DE LINEAS DE PRODUCCION

PRODUCTO	# SACOS	P. CRUDO 44 KG.	FAC. DE CONOCI- MIENTO- % PERDI- DA	PESO COCIDO KG./AMASE	VELOCIDAD (R.P.M.) (G.P.M.)	NO. HILERAS ROOL-PLACA	TOTAL FIG. ROOL-PLACA	PRODUCCION ESPERADA KG./HR.	PRODUCCION POR DIA KG./23 HR.	PRODUCCION POR MES Kg./23 HR./25
MARIAS	10	860	.824880	709.4	98	18	72	1,328	30,554	763,600
SALADITAS	11	640	.731614	468.3	104	6	18	1,795	41,286	1'032,125
DORADITAS	11	710	.842487	598.2	111	20	80	1,256	28,888	722,200
CREMA RICAS	11	690	.842267	581.2	117	9	18	2,297	52,831	1'320,775
ANIMALITOS	9	804	.771647	620	100	27	162	1,730	39,790	994,750
OVALADAS	11	820	.814	667.5	105	33	165	1,777	40,871	1'021,775
POBLANAS	11	800	.806289	645	55	18	54	1,127	25,921	648,025
COCANELAS	10	890	.920810	819.5	67	18	72	1,370	31,510	787,750
G. DE COCO	7	680	.848723	577.1	320	13	13	1,370	31,510	787,750
FLORECITAS	7	680	.855813	582	215	18	18	1,298	29,854	746,350
POLVORONES	7	720	.842091	606.3	310	23	23	1,158	26,634	665,850
YEMA RICAS	8	610	.861475	525.5	20	13	117	1,277	29,371	734,275
R. BETUNADA	11	810	.827003	669.8	84	21	105	1,744	40,112	1'002,850
S. BABY	8c/u	595	.879287	523.1	15	24	408	1,324	30,452	761,300
S. REALZADO	8c/u	592.5	.8800	521.4	16	20	300	1,417	32,591	819,775
S. PRIMAVERA	8c/u	597.5	.889422	531.4	18	15	180	1,673	38,479	961,975
GITANAS	7	670	.819564	549.1	325	26	26	1,226	28,198	704,750



CAPITULO VIII

FORMACION DE CATALOGO Y CODIFICACION
DE OPERACIONES POR PRODUCTO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FORMACION DE CATALOGO Y CODIFICACION DE OPERACIONES POR PRODUCTO.

LA CODIFICACIÓN ESTÁ DISEÑADA DE LA SIGUIENTE FORMA Y SU INTERPRETACIÓN ES LA SIGUIENTE:

A) CADA DEPARTAMENTO TIENE SU CLAVE:

AMASADORAS	1200
BETÚN	1300
EMPAQUE	1400

B) CADA DEPARTAMENTO SE DIVIDIÓ EN SECCIONES DE ACUERDO A LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN ÉL Y LA CLAVE DE CADA UNA DE ELLAS ES LA ÚLTIMA CIFRA DE LAS CUATRO QUE IDENTIFICAN A LOS DEPARTAMENTOS.

CLAVE	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
1200	AMASADORAS	LÍNEA No. 1
1201		LÍNEA No. 2
1202		AMASADORA VERTICAL.
1203		MOLINO Y TACHOS.
1204		
1300	BETÚN	MERENGUE
1301		OBLEAS
1302		BETUNADO
1303		GRAGEA
1304		
1400	EMPAQUE	LÍNEA No.1
1401		LINEA No.2
1402		SURTIDO RICO
1403		CHOCOLETAS
1404		ETIQUETADO,
1405		ARMADO Y EMPAPELADO.

PARA IDENTIFICAR LAS OPERACIONES SOLO BASTAN TRES CIFRAS QUE SON: LA PRIMERA IDENTIFICA LA SECCIÓN Y LA SEGUNDA Y TERCERA IDENTIFICAN A LA OPERACIÓN Y DISEÑO.

EJEMPLOS:

DEPARTAMENTO	1200	AMASADORAS
SECCIÓN	1201	LÍNEA No. 1
OPERACIÓN	101	FABRICAR GALLETA DORADITA

DEPARTAMENTO	1300	BETÚN
SECCIÓN	1301	MERENGUE
OPERACIÓN	101	FABRICAR GALLETA COCO-KIS.

DEPARTAMENTO	1400	EMPAQUE
SECCIÓN	1401	LÍNEA No. 1
OPERACIÓN	101	EMPACAR GALLETA DORADITA 1 Kg.

CUANDO SE ELABORE EL REPORTE DE PRODUCCIÓN Y SE REPORTEN LAS OPERACIONES, BASTARÁ PONER ESTAS TRES ÚLTIMAS CIFRAS DADO QUE EL DEPARTAMENTO Y SECCIÓN DEBERÁN ESTAR IDENTIFICADOS A LA CABEZA DEL REPORTE.

EN FORMA ANEXA PRESENTAMOS EL CATÁLOGO Y CODIFICACIÓN DE TODAS LAS OPERACIONES DIRECTAS DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA:

CATALOGO Y CODIFICACIONES DE OPERACIONES



DEPARTAMENTO :	1400	EMPAQUE
SECCIONES :	1401	LÍNEA No. 1
	1402	LÍNEA No. 2
	1403	SURTIDO RICO
	1404	CHOCOLETAS
	1405	ETIQUETADO, ARMADO Y EMPAPELADO,

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

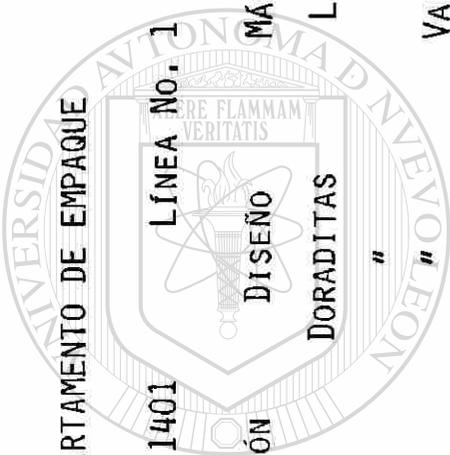


DEPARTAMENTO DE EMPAQUE

SECCIÓN 1401

LÍNEA No. 1

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
101	EMPACAR GALLETA	L. 1	1 KG.
102	"	"	12 Pq. 225 GRS.
103	"	"	20 Bs. 75 GRS.
104	"	VARIANTA AUCOUTURIER #2	20 Bs. 75 GRS.
105	"	VARIANTA	20 Bs. 50 GRS.
106	"	L.1	1 KG.
107	"	SIGMINOR # 2	20 Bs. 100 GRS.
108	"	"	20 Bs. 45 GRS.
109	"	L.1	1 KG.
110	"	SIGMINOR # 2	20 Bs. 100 GRS.
111	"	DOUGH-BOY # 2	20 Bs. 100 GRS.
112	"	F.M.C.	20 Bs. 100 GRS.
113	"	DOUGH-BOY NO.1	20 Bs. 45 GRS.



U A N L

C. RICAS

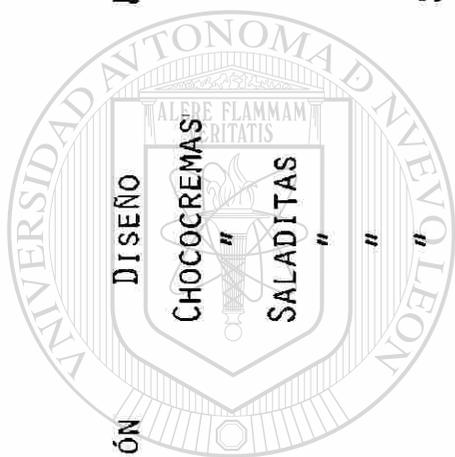
COCANELAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
114	EMPACAR	CHOCOCREMAS	L.1	1 KG.
115	"	"	L.1	20 Bs. 100 GRS.
116	"	SALADITAS	L.1	1 KG.
117	"	"	L.1	1.3 KG.
118	"	"		6 Pa. 330 GRS.
119	"	"	SIGMINOR # 2	
120	"	"	DOUGH-BOY	20 Bs. 110 GRS.
121	"	"	F.M.C.	20 Bs. 110 GRS.
122	"	"	DOUGH-BOY # 1	20 Bs. 110 GRS.
123	"	"	SIGMINOR # 1	45 / 6 GALL.
124	"	"		45 / 6 GALL.
125	"	"		20 / 64 GRS.
126	"	SODA CUADRADA POBLANAS	L.1	1 KG.
127	"	"	L.1	BOLSA 1 KG.
128	"	SURIANAS	L.1	20 Bs. 200 GRS.
129	"	RED. BETUNADA	L.1	2 KG.
130	"	ANIMALITOS	L.1	LATA
131	"	"	L.1	BOLSA 1 KG.
132	"	OVALADAS	L.1	BOLSA 6 KG.
133	"	"	L.1	BOLSA 1 KG.
		"	L.1	BOLSA 6 KG.

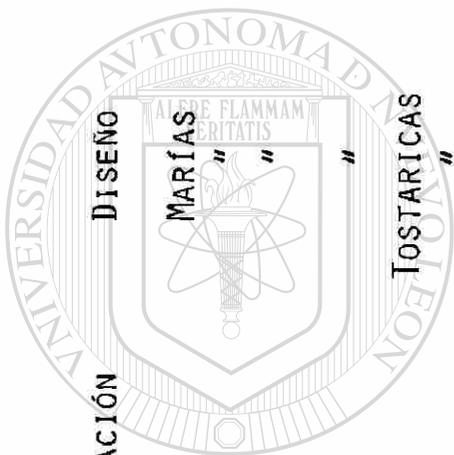


U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



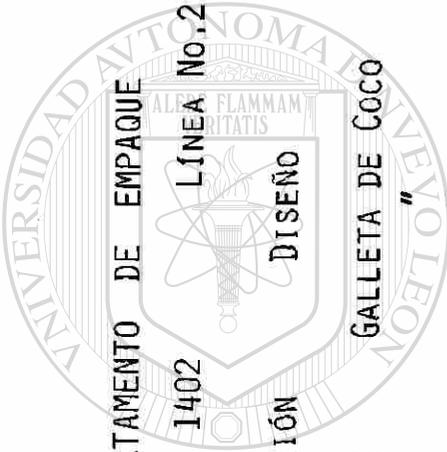
OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
134	EMPACAR GALLETA	MARIAS	L.1	1 Kg.
135	"	"	VARIANTA	15 / 180 GRS.
136	"	"	AUCOUTURIER # 2	15 / 180 GRS.
137	"	"	VARIANTA	20 / 100 GRS.
138	"	"	L.1	1 Kg.
139	"	TOSTARICAS	L.1	6 Kg.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

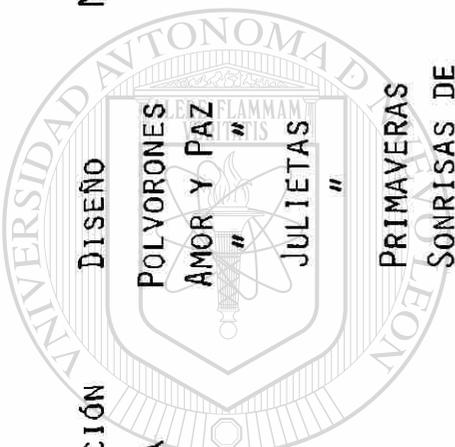




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	SECCIÓN	DEPARTAMENTO DE EMPAQUE	DISEÑO	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
201	EMPACAR	GALLETA	GALLETA DE COCO		L.2	1 KG.
202	"	"	"		DOUGH-BOY #1	20 / 100 GRS.
203	"	"	"		F.M.C.	20 / 100 GRS.
204	"	"	"		DOUGH-BOY #1	20 / 50 GRS.
205	"	"	FLOR DE PIÑA		L.2	1 KG.
206	"	"	FLORECITAS		L.2	1 KG.
207	"	"	"			12 / 170 GRS.
208	"	"	HOJARASCA		L.2	1 KG.
209	"	"	NENAS		L.2	1 KG.
210	"	"	RICA NUEZ		L.2	1 KG.
211	"	"	RICO MANÍ		L.2	1 KG.
212	"	"	CAPULLITOS		L.2	1 KG.
213	"	"	CORAZONES DE CANELA		L.2	1 KG.
214	"	"	"			20 / 100 GRS.
215	"	"	CORAZONES DE COCO		L.2	1 KG.
216	"	"	ESFERITAS		L.2	1 KG.
217	"	"	GITANAS		L.2	1 KG.
218	"	"	"			20 / 100 GRS.

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
219	EMPACAR	GALLETA		
220	"	"	L.2	6 / 200 GRS.
221	"	"	L.2	1 KG.
222	"	"	F.M.C.	20 / 90 GRS.
223	"	"	L.2	1 KG.
224	"	"	L.2	20 / 100 GRS.
225	"	"	L.2	1 KG.
226	"	"	L.2	1 KG.
227	"	"	F.M.C.	20 / 90 GRS.
228	"	"	L.2	1 KG.
229	"	"	L.2	1 KG.
230	"	"	F.M.C.	20 / 90 GRS.
231	"	"	PETERS	1 KG.
232	"	"	QUALITY	1 KG.
233	"	"	PETERS	1 KG.
234	"	"	F.M.C.	20 / 74 GRS.
235	"	"	QUALITY	1 KG.
236	"	"	DOUGH-BOY	20 / 74 GRS.
237	"	"	PETERS	1 KG.
238	"	"	QUALITY	1 KG.
239	"	"	F.M.C.	20 / 60 GRS.
240	"	"	DOUGH-BOY #1	20 / 100 GRS.



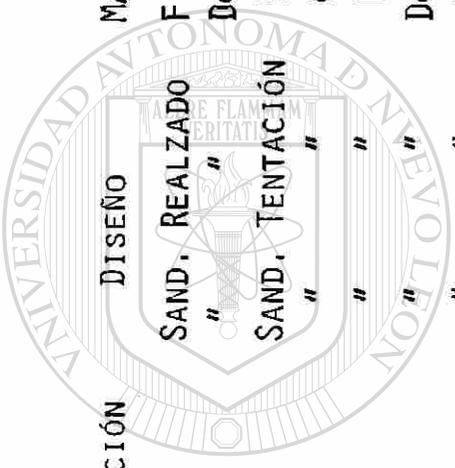
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
241	EMPACAR	SAND. REALIZADO	F.M.C.	20 / 100 GRS.
242	"	"	DOUGH-BOY #1	20 / 60 GRS.
243	"	SAND. TENTACIÓN	PETERS	1 KG.
244	"	"	QUALITY	1 KG.
245	"	"	F.M.C.	20 / 100 GRS.
246	"	"	DOUGH-BOY #1	20 / 100 GRS.
247	"	"	F.M.C.	20 / 60 GRS.
248	"	"	DOUGH-BOY# 1	20 / 60 GRS.
249	"	PAN CAJETA	L.2	1 KG.
250	"	PAN FRUTAS	L.2	1 KG.
251	"	PAN MANÍ	L.2	1 KG.

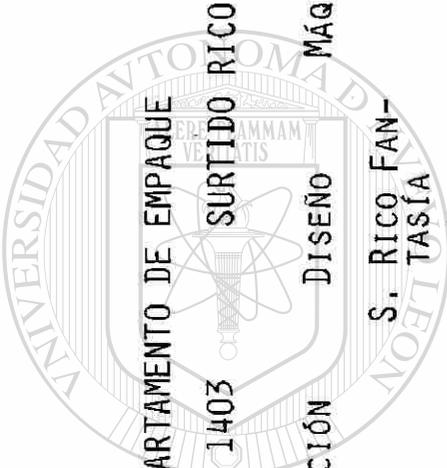


U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



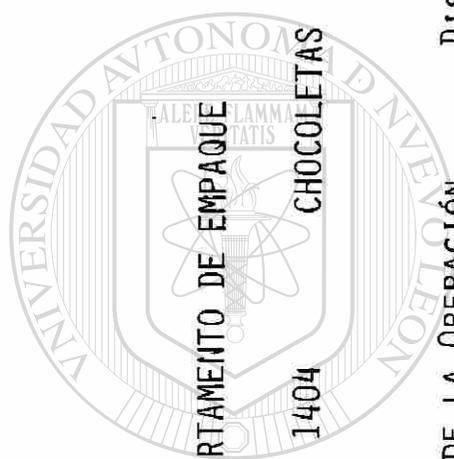
OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	SECCIÓN	DEPARTAMENTO DE EMPAQUE	DISEÑO	MÁQUINA	PRESENTACIÓN
301	EMPACAR GALLETA	1403	SURTIDO RICO	S. RICO FAN-TASÍA		1 KG.
302	"	"	"	"		6 Pq. 1/2 KG.
303	"	"	"	"		6 Pq. 1 KG.
304	"	"	"	"		6 Pq. 1/2 KG.
305	"	"	"	S. RICO NAVI-DAD		6 Pq. 1 KG.
306	"	"	"	S. RICO LATAS		6 LATAS R. Y J.
307	"	"	"	"		6 LATAS FLORES



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





DEPARTAMENTO DE EMPAQUE

SECCION

1404

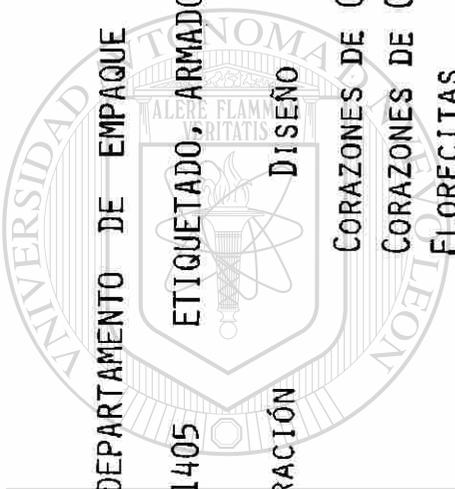
CHOCOLETAS

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	PRESENTACIÓN
401	EMPACAR GALLETAS	CHOCOLETAS	6 Pq. c/12 Bs.
402	"	"	30 Bs. 28 GRS.
403	"	CHOCK-OSITAS	6 Pq. c/12 Bs.
404	"	CHOCOPAIS	CTN. 1 Kg.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	SECCION	DEPARTAMENTO DE EMPAQUE	PRESENTACIÓN
	ETIQUETAR	1405	ETIQUETADO, ARMADO Y EMPAPELADO	
	"	CAJA	DISEÑO	
	"	"	CORAZONES DE CANELA	
	"	"	CORAZONES DE COCO	
	"	"	FLORECITAS	
	"	"	GITANAS	
	"	"	PAN CAJETA	
	"	"	PAN FRUTAS	
	"	"	MARIAS	
	"	"	JULIETAS	1º GRUPO
	"	"	HOJARASCAS	
	"	"	RICA NUEZ	
	"	"	PAN MANÍ	1 KG.
	"	"	GRAGEITA	
	"	"	FLOR DE PIÑA	
	"	"	NENAS	
	"	"	CAPULLITOS	
	"	"	ESFERITAS	
	"	"	ROSCA BETUNADA	
	"	"	WAFLES DE LIMÓN	
	"	"	RICO MANÍ	



U A N L

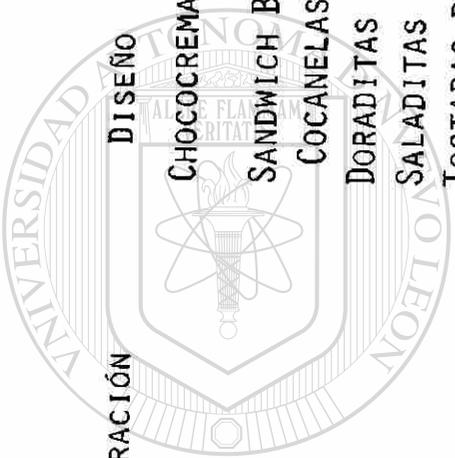
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	PRESENTACIÓN
502	ETIQUETAR	CAJA	1.3 Kg.
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	503	ETIQUETAR	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
"		"	
504		"	"
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	
	"	"	

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	PRESENTACIÓN
504	ETIQUETAR CAJA	CHOCOCREMAS	1 KG.
505	"	SANDWICH BABY	1 KG.
506	"	COCANELAS	1 KG.
	"	DORADITAS	1 KG.
	"	SALADITAS	1 KG.
	ARMAR CAJA	TOSTADAS DE COCO	
	"	SONRISAS DE CANELA	
	"	AMOR Y PAZ	1° GRUPO
	"	YEMA RICA	1 KG.
507	"	TOSTADAS DE CHOCOLATE	
	"	SANDWICH PRIMAVERA	
	"	GALL. PRIMAVERA	
	"	TOSTARICAS	
	"	SALADITAS	
	"	CORAZONES DE COCO	
	"	CORAZONES DE CANELA	
	"	ROSCA BETUNADA	



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	PRESENTACIÓN
510	ARMAR CAJA	SANDWICH REALZ.	4- GRUPO
	" "	SANDWICH TENTAC,	
	ARMAR CAJA	GAUFRETTE BARRA	
	" "	GAUFRETTE CUADRADO	
	" "	SANDWICH MERENGUE	
	" "	CREMA RICAS	
	" "	COCO-KIS	
	" "	SURTIDO RICO	
512	ARMAR CAJA	SODA CUADRADA	1 KG.
	" "	DORADA	1 KG.
	" "	SALADA	2 KG.
	ARMAR CAJA	SURIANA	30 Pq.
513	" "	CHOCOLETAS	30 Pq.
	" "	CHOCOSITAS	20 Pq.
514	ARMAR CAJA	SANDWICH TENTAC.	20 Pq.
	" "	SANDWICH PRIMAV.	20 Pq.
	" "	DORADITAS	20 Pq.
	" "	GAUFRETTE	20 Pq.
515	ARMAR CAJA	SAND. REALZADO	20 Pq.
	" "	CREMA RICAS	20 Pq.
	" "	SAND. MERENGUE	20 Pq.
	" "		

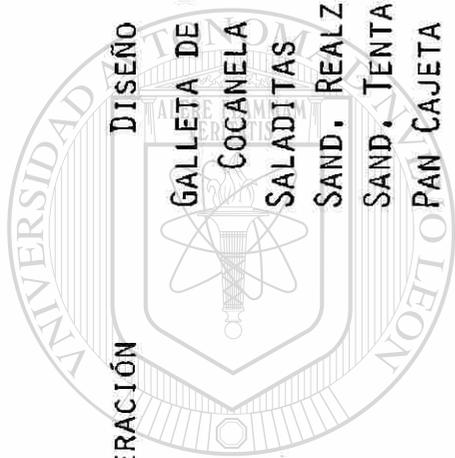


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	DISEÑO	PRESENTACIÓN
516	ARMAR " CAJA	GALLETA DE COCO	20 Pq./50 GRs.
517	ARMAR " CAJA	COCANELA	20 Pq./45 GRs.
	"	SALADITAS	20 Pq./64 GRs.
	"	SAND. REALZADO	
	"	SAND. TENTACIÓN	
	"	PAN CAJETA	
518	ARMAR " CAJA	PAN FRUTAS	20/100 GRs.
	"	PAN MANÍ	
	ARMAR	CREMA RICAS	
	"	MARÍAS	
	"	CAPULLITOS	
519	"	CORAZONES DE CANELA	
	"	CORAZONES DE COCO	
	"	ESFERITAS	20/100 GRs.
	"	GITANAS	
	"	JULIETAS	
	"	WAFERS DE LIMÓN	
	"	GRAGEITAS	
	"	SALADAS	20/100 GRs.
	"	SALADITAS	6 Pq./330 GRs.
520	ARMAR " CAJA	CHOCOSITAS	6 Pq./ 12 SOBRES.
	"	CHOCOCREMAS	"



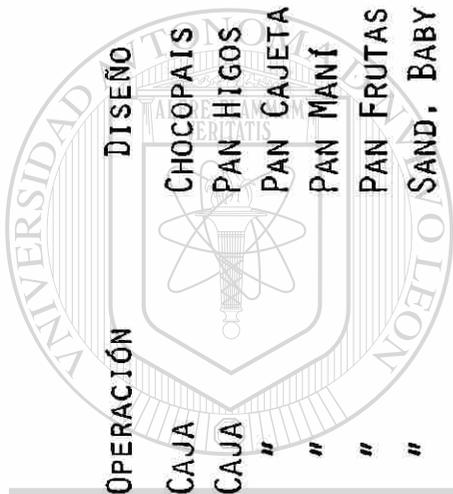
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	OPERACIÓN	DISEÑO	PRESENTACIÓN
526	EMPAPELAR	CAJA	CHOCOPAIS	
	EMPAPELAR	CAJA	PAN HIGOS	
	"	"	PAN CAJETA	
	"	"	PAN MANÍ	3° GRUPO
527	"	"	PAN FRUTAS	
	"	"	SAND, BABY	1 KG,
	"	"	GALL, COCO	
	"	"	SAND, REALZADO	
	"	"	SAND, TENTACIÓN	
528	EMPAPELAR	CAJA	GAUFRETTE B.	4° GRUPO
	"	"	GAUFRETTE C.	
	"	"	SAND, MERENGUE	
	"	"	CREMA RICAS	
	"	"	COCO KIS	
	"	"	SURTIDO RICO	
	"	"	SODA CUADRADA	
529	EMPAPELAR	CAJA	SURIANA	2 KG.
	"	"	SALADA	1,3 KG.
	"	"	SALADITAS	1 KG.
	"	"	DORADA	1 KG.

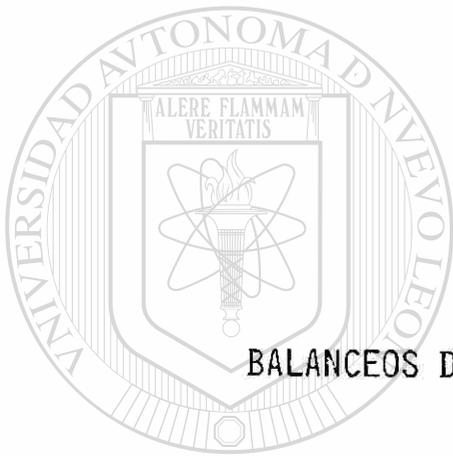


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®



CAPITULO IX

BALANCEOS DE CARGAS (LINEAS) POR PROCESO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EN ESTE CAPÍTULO SE HIZO EL BALANCEO DE CARGA EN EL DEPARTAMENTO DE FABRICACIÓN Y EN EL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE.

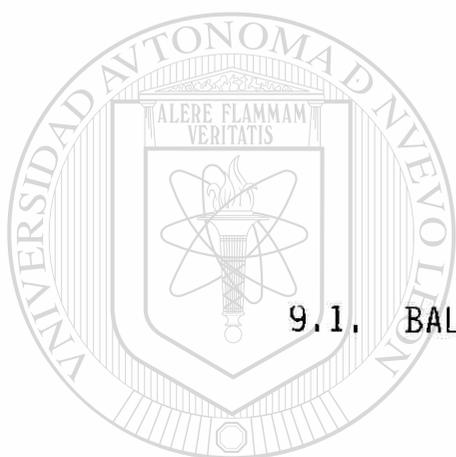
EN LA LÍNEA DE FABRICACIÓN # 1 DIVIDIMOS EL BALANCEO SEGÚN EL TIPO DE GALLETAS A FABRICAR: GALLETAS FERMENTADAS Y GALLETAS QUE SE ELABORAN EN LA MÁQUINA GRANDE.

EN LA LÍNEA DE FABRICACIÓN # 2 DIVIDIMOS EL BALANCEO SEGÚN EL TIPO DE MAQUINARIA: MÁQUINA DE REALZADO Y MÁQUINA DE ALAMBRE.

EN CUANTO AL BALANCEO DE CARGAS EN EL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE SE ENCONTRARON VARIAS ALTERNATIVAS POR CADA TIPO DE GALLETAS.

DEPENDIENDO DE LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN A ELABORAR Y LA CANTIDAD MÁXIMA DE PERSONAL EXISTENTE; ASÍ COMO TAMBIÉN DE QUE TIPO DE PRESENTACIÓN (EMPAQUADO) DEL PRODUCTO SE PODRÁ UTILIZAR ESTAS ALTERNATIVAS; QUE SERÁN DE GRAN UTILIDAD PARA LA EMPRESA. ESTE ESTUDIO SE HIZO POR VARIOS MESES PARA OBTENER UNA BUENA EFICIENCIA CON EL PERSONAL ÓPTIMO.

AL FINAL, MOSTRAMOS GRAFICAMENTE EL BALANCEO DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE GALLETAS QUE MÁS SE ELABORAN ACTUALMENTE Y UN ANÁLISIS DEL PERSONAL REQUERIDO EN DICHO DEPARTAMENTO (VER TABLA AL FINAL DEL CAPÍTULO).



9.1. BALANCEO DE LINEA DE FABRICACION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BALANCEOS DE LINEA DE FABRICACION

LINEA #1

GALLETAS FERMENTADAS:

PRODUCTO-----	DORADITAS	SALADITAS
VELOCIDAD----- (R.P.M.)	111	104
PRODUCCIÓN ESPERADA----- (KG/HR)	1,256	1,795

FABRICACION DE GALLETA

CARGAR ARTEZAS Y PREPARAR FERMENTO: AMASADOR 1	1	1
FABRICAR ESPONJE : AMASADOR 1 AYTE. AMAS.	1 1	1 1
FABRICAR AMASE : AMASADOR 1 AYTE. AMAS.	1 1	1 1
ALIMENTAR AMASE A MÁQUINA :		
CORTADOR AYUDANTE	1 1	1 1
TROQUELAR GALLETA: MAQUINISTA 1 DESEMPALMADOR	1 1	1 1
HORNEAR GALLETA : HORNERO 1	1/2	1/2
TOTAL:	10,5	10,5

LINEA # 1

MAQUINA GRANDE:

PRODUCTO-----	COCANELAS	MARIAS
VELOCIDAD----- (R.P.M.)	67	98
PRODUCCIÓN ESPERADA----- (KG/HR) ESTANDART	1,370	1,328

FABRICACION DE GALLETA:

FABRICAR AMASE : AMASADOR 1 AYTE. AMASADOR	1/2	1/2
ALIMENTAR AMASE : A MÁQUINA	1	1
TROQUELAR GALLETA : MAQUINISTA 1 DESEMPALMADOR	1/2	1/2
HORNEAR GALLETA : HORNERO 1	1/2	1/2

TOTAL: 7.5 DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LINEA # 1

MAQUINA GRANDE:

PRODUCTO-----	POBLANAS	ANIMALITOS	OVALADAS
VELOCIDAD----- (R.P.M.)	55	100	105
PRODUCCIÓN ESPERADA- (KG/HR) ESTANDART	1,127	1,730	1,777

FABRICACION DE GALLETA:

FABRICAR AMASE AMASADOR 1 AYTE. AMASADOR	:	1/2	1/2	1/2
ALIMENTAR AMASE A MÁQUINA CORTADOR	:	1	1	1
TROQUELAR GALLETA MAQUINISTA 1 DESEMPALMADOR	:	1/2	1/2	1/2
HORNEAR GALLETA HORNERO 1	:	1/2	1/2	1/2
TOTAL:		7.5	7.5	7.5



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LINEA # 2

MAQUINA DE REALZADO:

PRODUCTO-----	SAND. REALZADO	SAND. BABY
VELOCIDAD----- (R.P.M.)	16	15
PRODUCCIÓN ESPERADA -- (KG/HR) ESTANDART	1,417	1,324

FABRICACION DE GALLETA:

FABRICAR AMASE :		
AMASADOR 1	1/2	1/2
AYTE. AMASADOR		
MAQUILAR GALLETA:		
MAQUINISTA 1	1/3	1/3
DEEMPLAMADORES		
HORNEAR GALLETA :		
HORNERO 1	1/2	1/2
	<hr/>	<hr/>
TOTAL:	7.5	7.5

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL



LINEA # 2

MAQUINA DE REALZADO:

PRODUCTO-----	YEMA RICAS	BASE P/COCO KIS
VELOCIDAD----- (R.P.M.)	20	16
PRODUCCIÓN ESPERADA--- (KG/HR) ESTANDART	1,277	1,384

FABRICACION DE GALLETA:

FABRICAR AMASE :

AMASADOR 1

1

1

AYTE. AMASADOR

2

2

MAQUILAR GALLETA :

MAQUINISTA 1

1

1

DESEMPALMADORES

2

2

HORNEAR GALLETA :

HORNERO 1

1/2

1/2

TOTAL:	<u>6.5</u>	<u>6.5</u>
--------	------------	------------



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LINEA # 2

MAQUINA DE ALAMBRE:

PRODUCTO-----	FLORECITAS	GALLETA DE COCO
VELOCIDAD----- (G.P.M.)	215	320
PRODUCCIÓN ESPERADA----- (KG/HR) ESTANDART	1,298	1,370

FABRICACION DE GALLETA:

FABRICAR AMASE :

AMASADOR 1	1	1
AYTE. AMASADOR	2	2

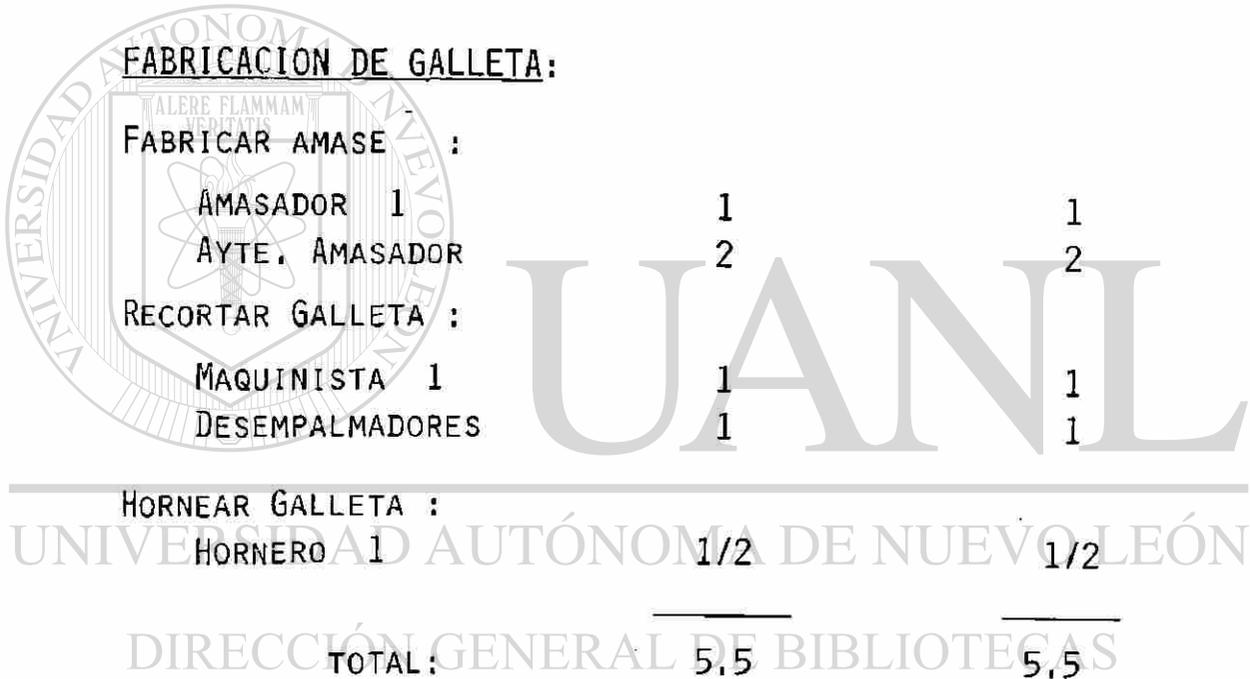
RECORTAR GALLETA :

MAQUINISTA 1	1	1
DESEMPALMADORES	1	1

HORNEAR GALLETA :

HORNERO 1	1/2	1/2
-----------	-----	-----

TOTAL: 5.5 5.5



LINEA # 2

MAQUINA DE ALAMBRE:

PRODUCTO-----	GITANAS	POLVORONES
VELOCIDAD----- (G.P.M.)	325	310
PRODUCCIÓN ESPERADA----- (KG/HR) ESTANDART	1,226	1,158

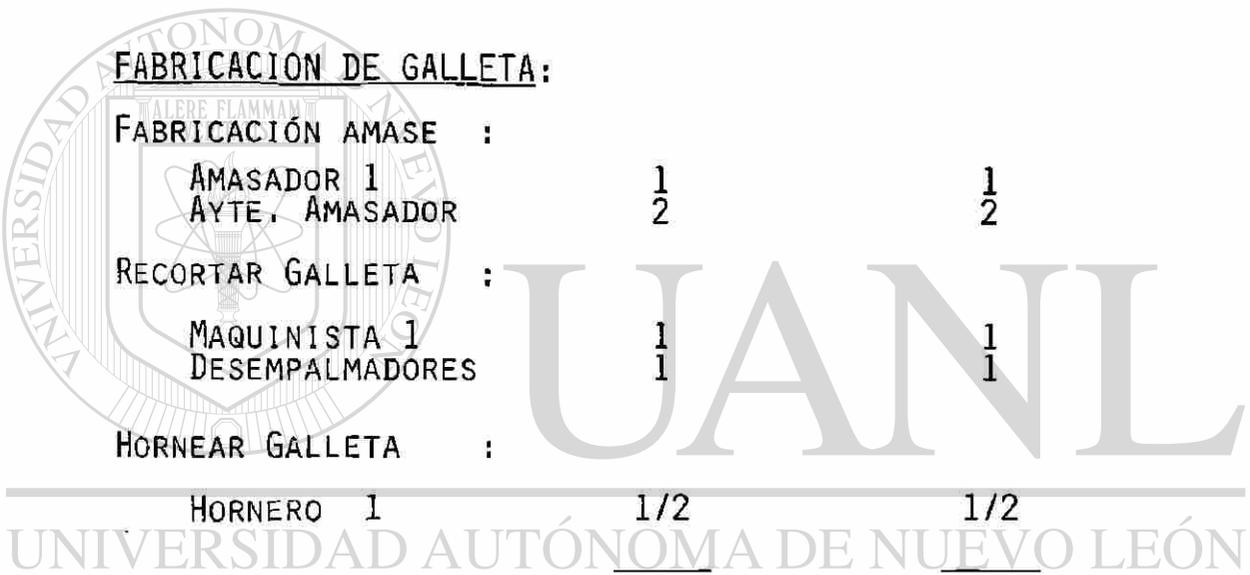
FABRICACION DE GALLETA:

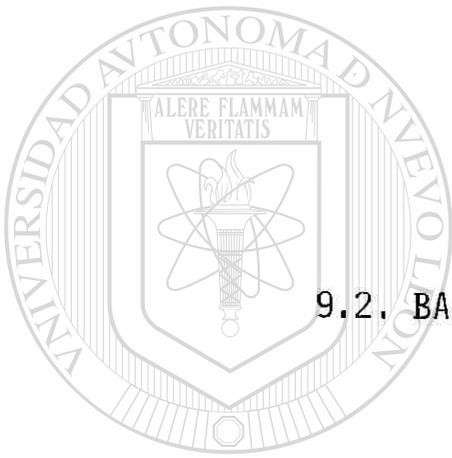
FABRICACIÓN AMASE :		
AMASADOR 1	1	1
AYTE. AMASADOR	2	2
RECORTAR GALLETA :		
MAQUINISTA 1	1	1
DESEMPALMADORES	1	1
HORNEAR GALLETA :		

HORNERO 1	1/2	1/2
-----------	-----	-----

TOTAL:	5.5	5.5
--------	-----	-----

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





9.2. BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : " DORADITAS "

PRODUCCION ESPERADA : 1,256 KG/HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

20/75 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
20/75 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
1 Kg.	LÍNEA	:	APILADO	3
			ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			EMPACADORAS	8
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 30

* ALTERNATIVA # 2

20/75 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
1 Kg.	LÍNEA	:	APILADO	3
			ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			EMPACADORAS	9
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 27.5

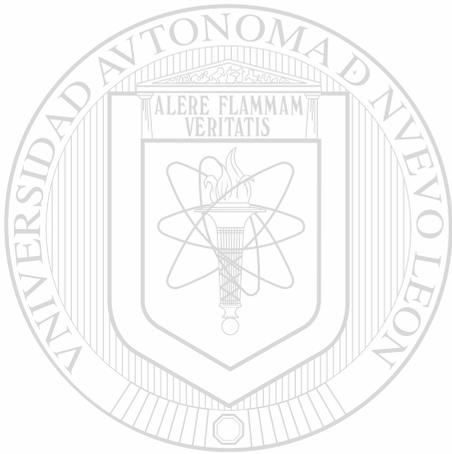
<u>* ALTERNATIVA # 3</u>			CANTIDAD
12/225 Grs.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
1 Kg.	LÍNEA	: APILADO	3
		ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		EMPACADORAS	9
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 29.5

<u>* ALTERNATIVA # 4</u>			
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	3
		EMPACADO	10
		PESAD. Y LEVANT.	7
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 26.5

<u>* ALTERNATIVA # 5</u>			
12/225 Grs.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADO	6
20/75 Grs.	VARIANTA	: OPERADOR	1
		EMPACADO	4
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	3
		EMPACADORAS	8
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 32

* ALTERNATIVA # 6

			CANTIDAD
12/225 GRS.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADO	6
12/225 GRS.	VARIANTA	: OPERADOR	1
		EMPACADO	6
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	3
		EMPACADO	8
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2



TOTAL = 34

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : " SALADITAS "

PRODUCCION ESPERADA : 1,795 KG/HR.

* ALTERNATIVA #1

CANTIDAD

20/110 Grs.	SIGMINOR 2	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	6
20/110 Grs.	F.M.C.	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	:	APILADO	2
			ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			EMPACADORAS	4
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 28

* ALTERNATIVA #2

1 Kg.	LÍNEA	:	APILADO	2
			ARMADO	2
			EMPAPELADO	4
			EMPACADORAS	6
			PESAD. Y LEVANT.	10
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 26

* ALTERNATIVA # 3

			CANTIDAD
45/15 GRS.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	2
		EMPAPELADO	4
		APILADO	2
		EMPACADORAS	6
		PESAD. Y LEVANT.	8
		CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 30

* ALTERNATIVA # 4

20/110 GRS.	SIGMINOR 2	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
20/110 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
45/6	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 34

* <u>ALTERNATIVA # 5</u>			CANTIDAD
6/330 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	7
20/110 GRS.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
45/15 GRS.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 36

* <u>ALTERNATIVA # 6</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
45/6 GALL.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	5
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 29.5



UANL

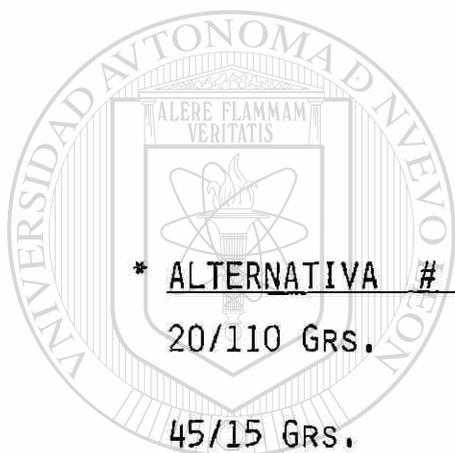
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

<u>* ALTERNATIVA # 7</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
6/330 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	7
1 KG.	LÍNEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 31.5

<u>* ALTERNATIVA # 8</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
45/15 GRS.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1.3 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	5
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 29.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ALTERNATIVA # 9

CANTIDAD

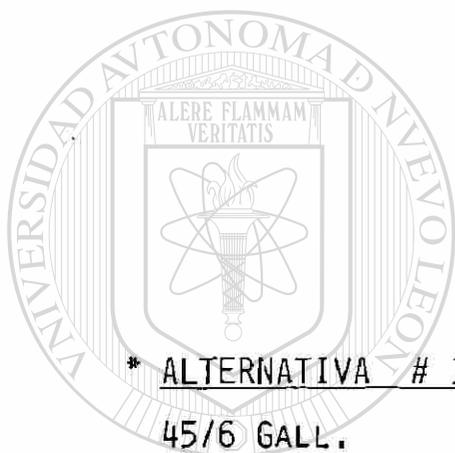
6/330 GRS.	F.M.C.	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	7
20/100 GRS.	SIGMINOR	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	6
45/15 GRS.	DOUGHBOY	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	5
1.3 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	4
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 36

* ALTERNATIVA # 10

45/6 GALL.	DOUGHBOY	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	5
1.3 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	2
			EMPAPELADO	4
			APILADO	2
			EMPACADORAS	6
			PESAD. Y LEVANT.	7
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 29



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



* <u>ALTERNATIVA # 11</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
20/100 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
45/15 GRS.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1.3 Kgs.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 34

* ALTERNATIVA # 12

20/110 GRS.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
20/110 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1.3 Kgs.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 28



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



* ALTERNATIVA # 13

			CANTIDAD	
1.3 KGS.	LÍNEA	:	ARMADO	2
			EMPAPELADO	4
			APILADO	2
			EMPACADO	6
			PESAD. Y LEVANT.	7
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 23

* ALTERNATIVA # 14

20/110 GRS.	F.M.C. ó	:	OPERADOR	1
	SIGMINOR 2		EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	2
			EMPACADORAS	5
			PESAD. Y LEVANT.	5
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 24.5 [®]

* ALTERNATIVA # 15

6/330 GRS.	F.M.C.	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	7
45/6 GALL.	DOUGHBOY	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	5
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	2
			EMPACADO	5
			PESAD. Y LEVANT.	5
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 32.5

* <u>ALTERNATIVA # 16</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1.3 Kgs.	LINEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	5
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			<u>=23.5</u>

* <u>ALTERNATIVA # 17</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
45/6 GALL.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1 KG.	LINEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	5
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			<u>= 30.5</u>



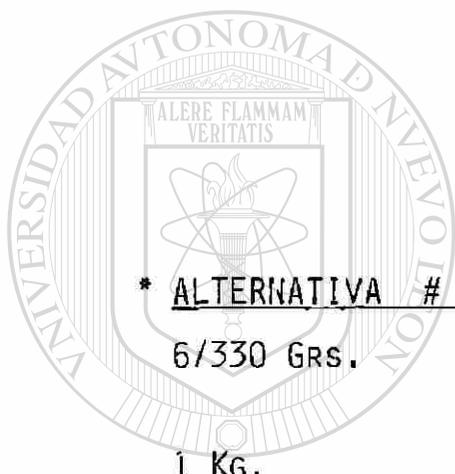
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



* <u>ALTERNATIVA # 18</u>			CANTIDAD
20/110 GRS.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
45/6 GALL.	DOUGHBOY	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1.3 Kgs.	LINEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	5
		PESAD. Y LEVANT.	7
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 30.5

* <u>ALTERNATIVA # 19</u>			CANTIDAD
6/330 GRS.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	7
1 Kg.	LINEA	: ARMADO	2
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADORAS	5
		PESAD. Y LEVANT.	7
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 29



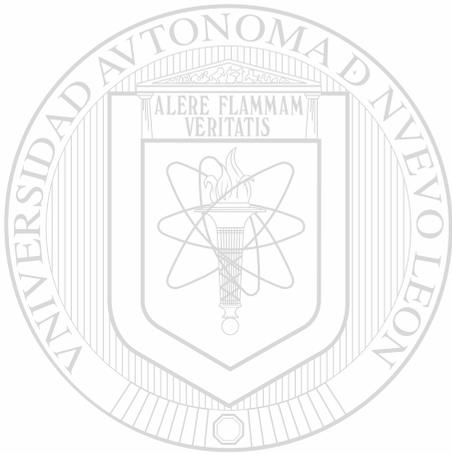
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



* <u>ALTERNATIVA # 20</u>			CANTIDAD
20/110 Grs.	F.M.C.	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
20/110 Grs.	SIGMINOR	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
20/110 Grs.	KELPET	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	5
1 Kg.	LINEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	- 1.5
		APILADO	2
		EMPACADORAS	2
		PESAD. Y LEVANT.	2
		CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 28,5



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : "COCANELAS"

PRODUCCION ESPERADA : 1370 Kg./HR.

* ALTERNATIVA # 1

1 Kg.	LINEA	:	ARMADO	1.5
			APILADO	2
			EMPAPELADO	3
			EMPACADORAS	10
			PESAD. Y LEVANT.	7
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 25.5

* ALTERNATIVA # 2

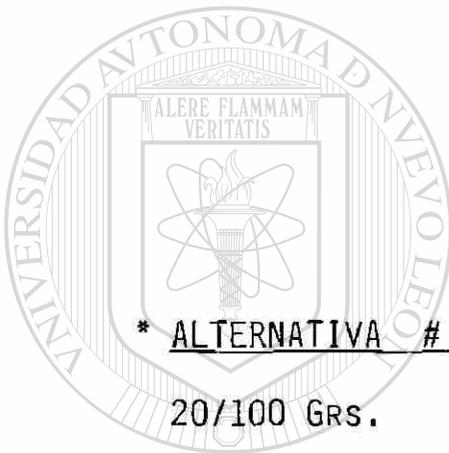
20/100 Grs.	SIGMINOR II:	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6

20/100 Grs.	F.M.C.:	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6

20/100 Grs.	DOUGHBOY:	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6

1 Kg.	LINEA	:	APILADO	2
			ARMADO	1
			EMPAPELADO	1
			EMPACADORAS	2
			PESAD. Y LEVANT.	2
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 31



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

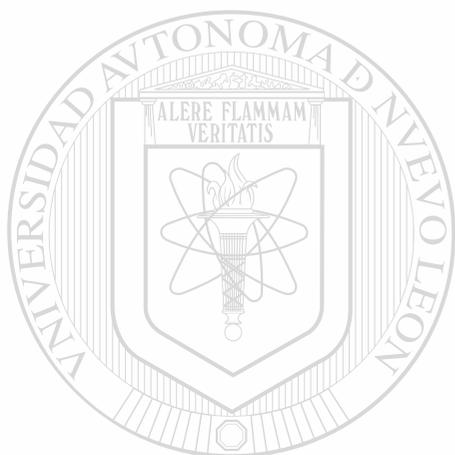
®

* ALTERNATIVA # 3			CANTIDAD
20/100 GRS.	SIGMINOR II:	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
20/100 GRS.	F.M.C. :	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
1 Kg.	LINEA :	ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	6
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 31

* ALTERNATIVA # 4			CANTIDAD
20/100 GRS.	SIGMINOR II:	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
20/100 GRS.	DOUGHBOY :	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
1 Kg.	LINEA :	ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	6
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 31

*NOTA: AL EMPLEARSE LAS MÁQUINAS DOUGHBOY Y F.M.C. EN 20/100 GRS. Y CTN. 1 KG.; ES APLICABLE EL MISMO BALANCEO

* <u>ALTERNATIVA # 5</u>			CANTIDAD
20/100 Grs.	SIGMINOR II:	OPERADOR	1
		EMPACADORAS	6
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	7
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			<u>25</u>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : " MARIAS "

PRODUCCION ESPERADA : 1328 KG./HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR.	1
			EMPACADORAS	4
1 KG.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			APILADO	2
			EMPAPELADO	2
			EMPACADORAS	6
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 27

* ALTERNATIVA # 2

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
1 KG.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			APILADO	2
			EMPAPELADO	2
			EMPACADORAS	7
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 23

* ALTERNATIVA # 3

			CANTIDAD	
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	2
			EMPACADORAS	8
			PESAD. Y LEVANT.	7
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 23.5

*ALTERNATIVA # 4

15/180 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	4
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TOTAL = 25

* ALTERNATIVA # 5

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
15/180 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	"MANUAL"	:	EMPACADORAS	22
(4 EQUIPOS)				

			CANTIDAD
1 Kg.	LÍNEA	: ARMADO	0.5
		EMPAPELADO	1
		APILADO	2
		EMPACADORAS	2
		PESAD. Y LEVANT.	2
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
		TOTAL	= 41.5

* ALTERNATIVA # 6

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	"MANUAL"	: EMPACADORAS	11
1 Kg.	(2 EQUIPOS) LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	2
		APILADO	2
		EMPACADORAS	6
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
		TOTAL	= 33

* ALTERNATIVA # 7

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	VARIANTA	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	"MANUAL"	: EMPACADORAS	11
1 Kg.	(2 EQUIPOS) LÍNEA	: ARMADO	0.5
		EMPAPELADO	1
		APILADO	2
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	4
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
		TOTAL	= 34,5

<u>* ALTERNATIVA # 8</u>			CANTIDAD
20/100 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR 1
			EMPACADORAS 4
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO 1
			EMPAPELADO 2
			APILADO 2
			EMPACADORAS 7
			PESAD. Y LEVANT. 4
			CERRAD. Y ENTARIM. 2
			TOTAL = 23

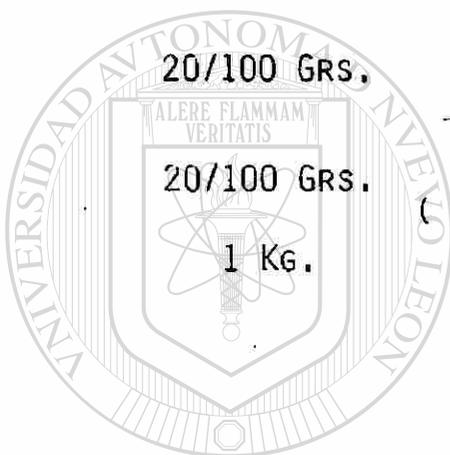
<u>* ALTERNATIVA # 9</u>			
15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR 1
			EMPACADORAS 4
20/100 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR 1
			EMPACADORAS 4
20/100 GRS.	MANUAL (3 EQUIPOS)	:	EMPACADORAS 16.5
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO 0.5
			EMPAPELADO 1
			APILADO 2
			EMPACADORAS 4
			PESAD. Y LEVANT. 2
			CERRAD. Y ENTARIM. 2
			TOTAL = 38.5

<u>* ALTERNATIVA # 10</u>			
20/100 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR 1
			EMPACADORAS 4
20/100 GRS.	MANUAL (1 EQUIPO)	:	EMPACADORAS 5.5
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO 1
			EMPAPELADO 2

	CANTIDAD
APILADO	2
EMPACADORAS	6
PESAD. Y LEVANT.	4
CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL	= 27.5

* ALTERNATIVA # 11

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	MANUAL	:	EMPACADORAS	22
	(4 EQUIPOS)			
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	0.5
			EMPAPELADO	1
			APILADO	2
			EMPACADORAS	2
			PESAD. Y LEVANT.	2
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 41.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

* ALTERNATIVA # 12

20/100 GRS.	MANUAL	:	EMPACADORAS	11
	(2 EQUIPOS)			
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	8
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
			TOTAL	= 30

* <u>ALTERNATIVA # 13</u>			CANTIDAD
15/180 GRS.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	VARIANTA	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	MANUAL (1 EQUIPO)	: EMPACADORAS	5.5
1 KG.	LÍNEA	: ARMADO	1
		EMPAPELADO	1.5
		APILADO	1
		EMPACADORAS	4
		PESAD. Y LEVANT.	3
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 28

* <u>ALTERNATIVA # 14</u>			CANTIDAD
20/100 GRS.	MANUAL (1 EQUIPO)	: EMPACADORAS	5.5
1 KG.	LÍNEA	: ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	2
		EMPACADO	7
		PESAD. Y LEVANT.	5
		CERRAD. Y ENTARIM.	2
TOTAL			= 26

* <u>ALTERNATIVA # 15</u>			CANTIDAD
15/180 GRS.	AUCOUTURIER	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
15/180 GRS.	VARIANTA	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4
15/180 GRS.	KELPET	: OPERADOR	1
		EMPACADORAS	4

* ALTERNATIVA # 15 (CONTINUACION) CANTIDAD

1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	1.5
			APILADO	2
			EMPACADORAS	2
			PESAD. Y LEVANT.	2
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 25.5

* ALTERNATIVA - # 16

15/180 GRS.	AUCOUTURIER	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
15/180 GRS.	VARIANTA	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
15/180 GRS.	KELPET	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	4
20/100 GRS.	MANUAL	:	EMPACADORAS	5.5
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	2
			PESAD. Y LEVANT.	2
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 31.5

* ALTERNATIVA # 17

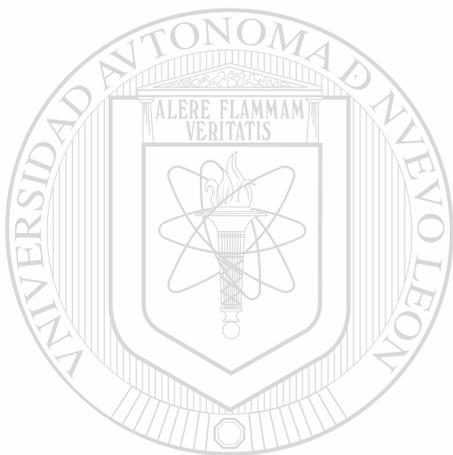
20/100 GRS.	MANUAL (3 EQUIPOS)	:	EMPACADORAS	15
			CERRAD. MESAS	1.5
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	6

* ALTERNATIVA # 17 (CONTINUACION)

		CANTIDAD	
1 Kg.	LÍNEA	:	PESAD. Y LEVANT. 4
			CERRAD. Y ENTARIM. 2
		TOTAL	= <u>33.5</u>

* ALTERNATIVA # 18

20/100 GRS.	MANUAL	:	EMPACADORAS	22
	(4 EQUIPOS)			
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	6
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2
		TOTAL	= <u>39</u>	



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : " POBLANAS "

PRODUCCION ESPERADA: 1,127 Kg./HR.

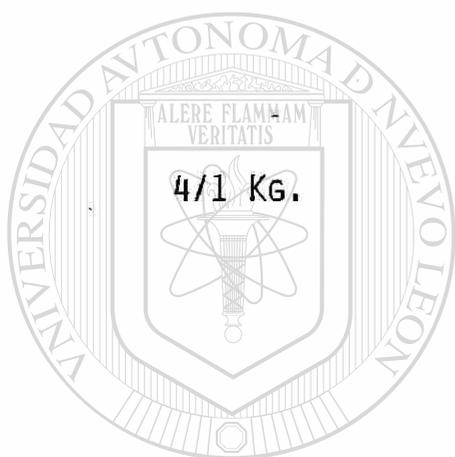
* ALTERNATIVA # 1

		CANTIDAD
4/1 Kg.	ARAÑA # 1 :	
	APILADO	3
	MESA 1	2
	MESA 2	2
	MESA 3	2
	SELLAR, Y EMP.	
	BOLSA, COCER Y	
	ENT. COSTAL	3
	ARAÑA # 2 :	
	MESA 1	2
	MESA 2	2
	MESA 3	2
	SELLAR Y EMP.	
	BOLSA, COCER Y	
	ENT. COSTAL	3

TOTAL = 21

* ALTERNATIVA # 2

4/1 Kg.	ARAÑA # 1 :	
	MESA 2	2
	MESA 3	2
	SELL. Y EMP.	
	BOLSA, COCER Y	
	ENT. COSTAL	3
4/1 Kg.	ARAÑA # 2 :	
	MESA 2	2
	MESA 3	2
	SELL. Y EMP.	
	BOLSA, COCER Y	
	ENT. COSTAL	3



UANL

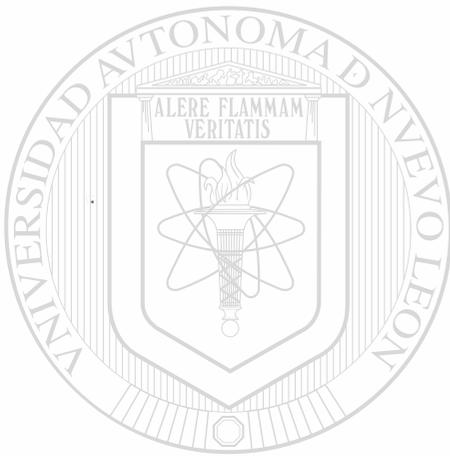
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

* ALTERNATIVA # 2

4/1 Kg.	ARAÑA # 1 :	
	MESA 2	2
	MESA 3	2
	SELL. Y EMP.	
	BOLSA, COCER Y	
	ENT. COSTAL	3
4/1 Kg.	ARAÑA # 2 :	
	MESA 2	2
	MESA 3	2
	SELL. Y EMP.	
	BOLSA, COCER Y	
	ENT. COSTAL	3

20/200 GRS.

EQUIPOS 0	APILADO	3 ↓
MESAS (2 E	EMPACADO	6
QUIPOS DE	CERR. Y ENTERIM.	1
3 PERS. C/U):		
	TOTAL	<u> </u> = 24



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : "ANIMALITOS "

PRODUCCION ESPERADA : 1,730 Kg./HR.

* ALTERNATIVA # 1		CANTIDAD
6 Kgs. (GRANEL) LINEA	:	EMBOLSAR (CONO) 1
		PESAR 1
		COSER 1
		ENTARIMAR 1
		TOTAL = 4

* ALTERNATIVA # 2		
6/1 Kg. LINEA	:	EMBOLSAR (CONO) 1
		SELLAR BOLSA 4
		LLENAR COSTAL 4
		COSER COSTAL 1
		ENTARIMAR 1
		TOTAL = 12



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 1 : " OVALADAS "

PRODUCCION ESPERADA : 1777 Kgs./ HR.

<u>* ALTERNATIVA # 1</u>			CANTIDAD	
6 Kgs. (GRANEL)	LINEA	:	EMBOLSAR (CONO)	1
			PESAR	1
			COSER	1
			ENTARIMAR	1
			TOTAL	<u>= 4</u>

<u>* ALTERNATIVA # 2</u>				
6/1 Kg.	LINEA	:	EMBOLSAR (CONO)	1
			SELLAR BOLSA	4
			LLENAR COSTAL	4
			COSER COSTAL	1
			ENTARIMAR COSTAL	1
			TOTAL	<u>= 12</u>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : " SANDWICH REALZADO "

PRODUCCION ESPERADA : 1417 Kg/HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

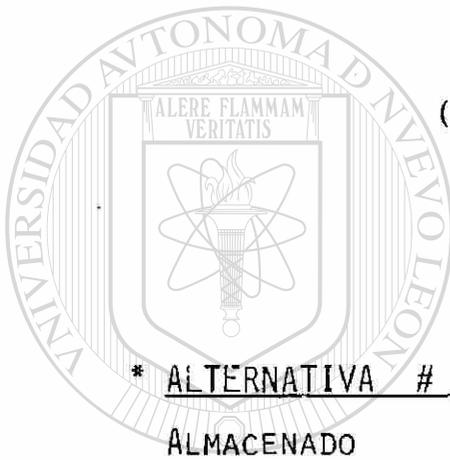
1 Kg	LÍNEA	:	ARMADO	1,5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	1
	PETERS	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	9
			OPERADOR	4
	(4) QUALITIE'S:	:	EMPACADORAS	16
			PESAD. Y LEVANT.	5
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 42,5

* ALTERNATIVA # 2

ALMACENADO	LÍNEA	:	APILADO	1
	PETERS	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	9
	(4) QUALITIES :	:	OPERADOR	4
			EMPACADORAS	16
			CERRAR Y ENTARIMAR	3
			HABILITAR LATAS	2

TOTAL = 36



UANE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : "SANDWICH BABY"

PRODUCCION ESPERADA : 1324 KG/HR.

* ALTERNATIVA

CANTIDAD

1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	3
	MÁQUINA PETERS:		OPERADOR	1
			EMPACADORAS	9
	(4) QUALITIE'S:		OPERADOR	4
			EMPACADORAS	16
			PESAD. Y LEVANT.	5
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 44.5

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LÍNEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : "YEMAS RICAS"

PRODUCCION ESPERADA : 1277 Kg/HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

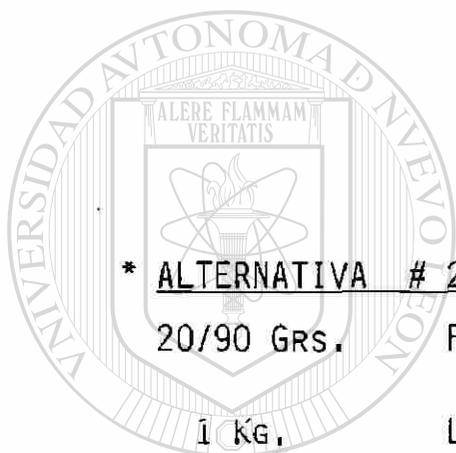
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	-
			EMPACADORAS	4
			PESAD. Y LEVANT.	5
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 15.5

* ALTERNATIVA # 2

20/90 Grs.	F.F.M.C.	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	6
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	-
			EMPACADORAS	4
			PESAD. Y LEVANT.	4
			CERRAD. Y ENTARIM.	2

TOTAL = 20



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : "BASE PARA COCO KIS"

PRODUCCION ESPERADA : 1384 Kg/HR.

* ALTERNATIVA

CANTIDAD

ALMACENADO

LÍNEA	:	APILADO	3
		EMPACADORAS	12
		LEVANT. BOLSA	
		Y ENTRECEJAR	2
		ENTARIMAR	2
		HABILITAR	
		LATAS VACÍAS	2



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN TOTAL = 21

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : "FLORECITAS"

PRODUCCION ESPERADA : 1298 KG/HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

12/170 Grs.	4 EQUIPOS O MESAS :	EMPACAD.	20
	(C/U DE 5 PERSONAS)	CERRAD. Y ENT.	2
ALMACENADO	LÍNEA :	APILADO	3
		EMPACAD.	6
		LEV. BOLSA	2
		ENTARIMAR	2
		HABILITAR	2

TOTAL = 37

* ALTERNATIVA # 2

ALMACENADO	LÍNEA :	APILADO	3
		EMPACAD.	8
		LEV. BOLSA	2
		ENTARIMAR	2
		HABILITAR	2

TOTAL = 17

* ALTERNATIVA # 3

1 Kg.	LÍNEA :	ARMADO	1.5
		EMPAPELADO	3
		APILADO	3
		EMPACADORAS	10
		PESAD. Y LEV.	5
		CERRAD. Y ENT.	2

TOTAL = 24.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : "GALLETA DE CÓCO"

PRODUCCION ESPERADA : 1370 KG/HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO	2
			EMPACADORAS	14
			PESAD. Y LEV.	5
			CERRAD. Y ENT.	2

TOTAL	=	<u>27.5</u>
-------	---	-------------

* ALTERNATIVA # 2

20/100 GRS.	F.M.C.	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	6
20/100 GRS.	DOUGHBOY	:	OPERADOR	1
			EMPACADORAS	6
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	10
			PESAD. Y LEV.	5
			CERRAD. Y ENT.	2

TOTAL	=	<u>36</u>
-------	---	-----------

* ALTERNATIVA # 3

20/100 GRS.	F.M.C.	:	OPERADOR	1
	(ó DOUGHBOY)		EMPACADORAS	6
1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	12
			PESAD. Y LEV.	5
			CERRAD. Y ENT.	2

TOTAL	=	<u>31.5</u>
-------	---	-------------

<u>*ALTERNATIVA # 4</u>		CANTIDAD	
12/170 GRS.	EQUIPO O MESAS :	EMPACADORAS	5
	(UN EQUIPO DE 5	CERRAD. Y ENT.	0.5
	PERSONAS)	ARMADO	1.5
1 Kg.	LÍNEA :	EMPAPELADO	3
		APILADO	3
		EMPACADORAS	9
		PESAD, Y LEV.	5
		CERRAD, Y ENT.	2
		TOTAL =	<u>29</u>

<u>* ALTERNATIVA # 5</u>			
12/170 GRS.	EQUIPOS O MESAS:	EMPACADORAS	15
	(TRES EQUIPOS DE 5	CERRAD. Y ENT.	1.5
	PERSONAS C/U)	APILADO	3
ALMACENADO	LÍNEA :	EMPACADORAS	7
		LEV. BOLSAS	4
		Y ENTARIM.	4
		HABILITAR	2
		TOTAL =	<u>32.5</u>

<u>* ALTERNATIVA # 6</u>			
12/170 GRS.	EQUIPOS O MESAS:	EMPACADORAS	10
	(DOS EQUIPOS DE 5	CERRAD. Y ENT.	1
	PERSONAS)	APILADO	3
ALMACENADO	LÍNEA :	EMPACADORAS	8
		LEV. BOLSA	4
		ENTARIMAR	2
		TOTAL =	<u>28</u>

BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : " POLVORONES "

PRODUCCION ESPERADA : 1,158 KG/HR.

* ALTERNATIVA # 1

CANTIDAD

1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	2
			APILADO	-
			EMPAQUETADORAS	5
			PESAD. Y LEV.	4
			CERRAD. Y ENTAR.	3

 TOTAL = 15.5
* ALTERNATIVA # 2

ALMACENADO	LÍNEA	:	ARMADO	1
	(PARA 20/100 GRS.)		EMPAPELADO	2
			APILADO	2
			EMPACADORAS	4
			DOBLAR Y ENTRECE-	
			JAR	2
			ENTARIMAR	1

 TOTAL = 12


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BALANCEO DE LINEA DE EMPAQUE

EQUIPO # 2 : "GITANAS"

PRODUCCION ESPERADA : 1226 KG/HR.

* ALTERNATIVA # 1 CANTIDAD

1 Kg.	LÍNEA	:	ARMADO	1.5
			EMPAPELADO	3
			APILADO -	-
			EMPACADORAS	4
			PESAD. Y LEV.	4
			CERRAD. Y ENT.	2

TOTAL = 14.5

* ALTERNATIVA # 2

ALMACENADO	LÍNEA	:	ARMADO	1
	(PARA 20/100 GRS)		EMPAPELADO	2
			APILADO	-
			EMPACADORAS	4
			DOBLAR Y ENTRE-	
			CEJAR	2
			ENTARIMAR	1

TOTAL = 10



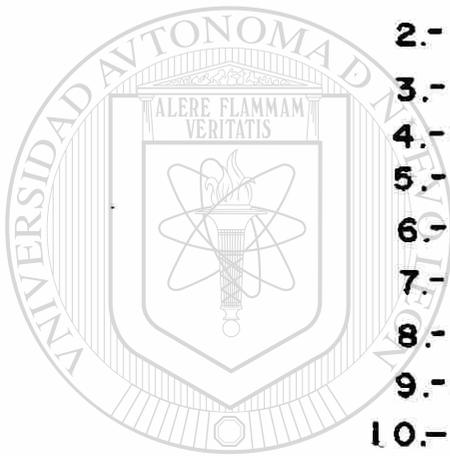
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BALANCEOS DE EMPAQUE - PRODUCCION

- 1.- MARIAS.
- 2.- SALADITAS.
- 3.- DORADITAS.
- 4.- CREMA RICAS.
- 5.- ANIMALITOS.
- 6.- OVALADAS.
- 7.- POBLANAS.
- 8.- COCANELAS.
- 9.- GALLETAS DE COCO.
- 10.- FLORECITAS.
- 11.- POLVORONES.
- 12.- YEMA RICAS.
- 13.- REDONDA PARA BETUNAR.
- 14.- SANDWICH BABY.
- 15.- SANDWICH REALZADO.
- 16.- SANDWICH PRIMAVERA.
- 17.- GITANAS.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



I

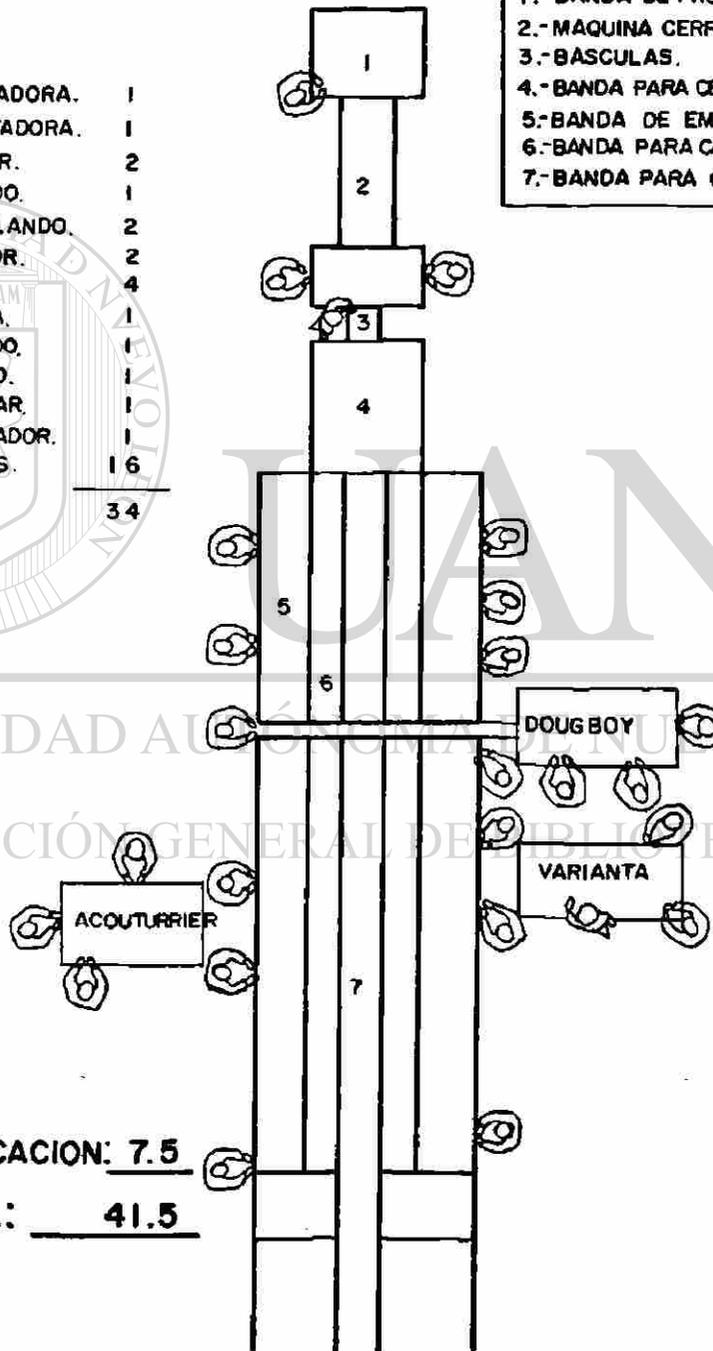
EMPAQUE: MARIAS
ctn. 1 Kg.
ctn. 20/170

18 HILERAS

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

HABILITADORA.	1
ETIQUETADORA.	1
ARMADOR.	2
FECHANDO.	1
EMPAPELANDO.	2
APILADOR.	2
BANDA.	4
BASCULA.	1
CERRANDO.	1
PEGANDO.	1
ENTARIMAR.	1
ACARREADOR.	1
MAQUINAS.	16
	<hr/>
	34



FABRICACION: 7.5
 TOTAL: 41.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2

EMPAQUE: SALADITAS

ctn. 1 Kg.

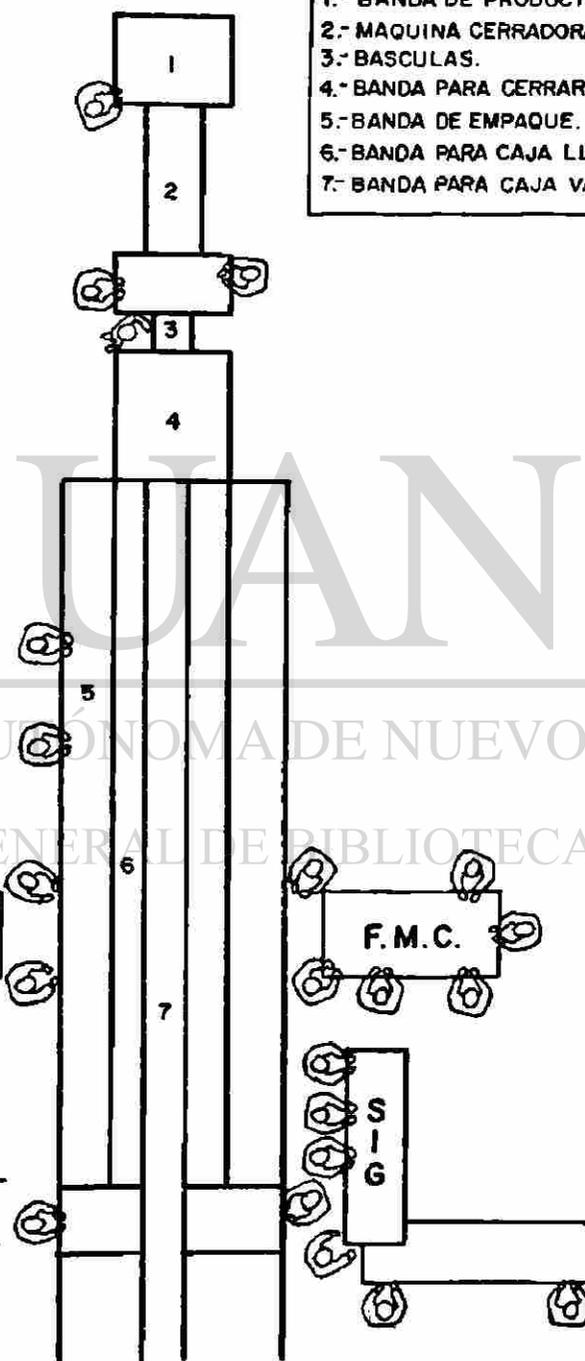
ctn. 20 /170 Gr.

6 HILERAS

S I M B O L O G I A

- | |
|------------------------------------|
| 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO |
| 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS. |
| 3.- BASCULAS. |
| 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO. |
| 5.- BANDA DE EMPAQUE. |
| 6.- BANDA PARA CAJA LLENA. |
| 7.- BANDA PARA CAJA VACIA. |

HABILITADORA	1
ETIQUETADORA	1
ARMADOR	2
FECHANDO	1
EMPAPELANDO	2
APILADOR	2
BANDA	4
BASCULA	1
CERRANDO	1
PEGANDO	1
ENTARIMAR	1
ACARREADOR	1
MAQUINAS	18
	<hr/> 36



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICACION 10.5

TOTAL: 46.5

3

EMPAQUE: DORADITAS
ctn. 1 kg.
ctn. 20/75

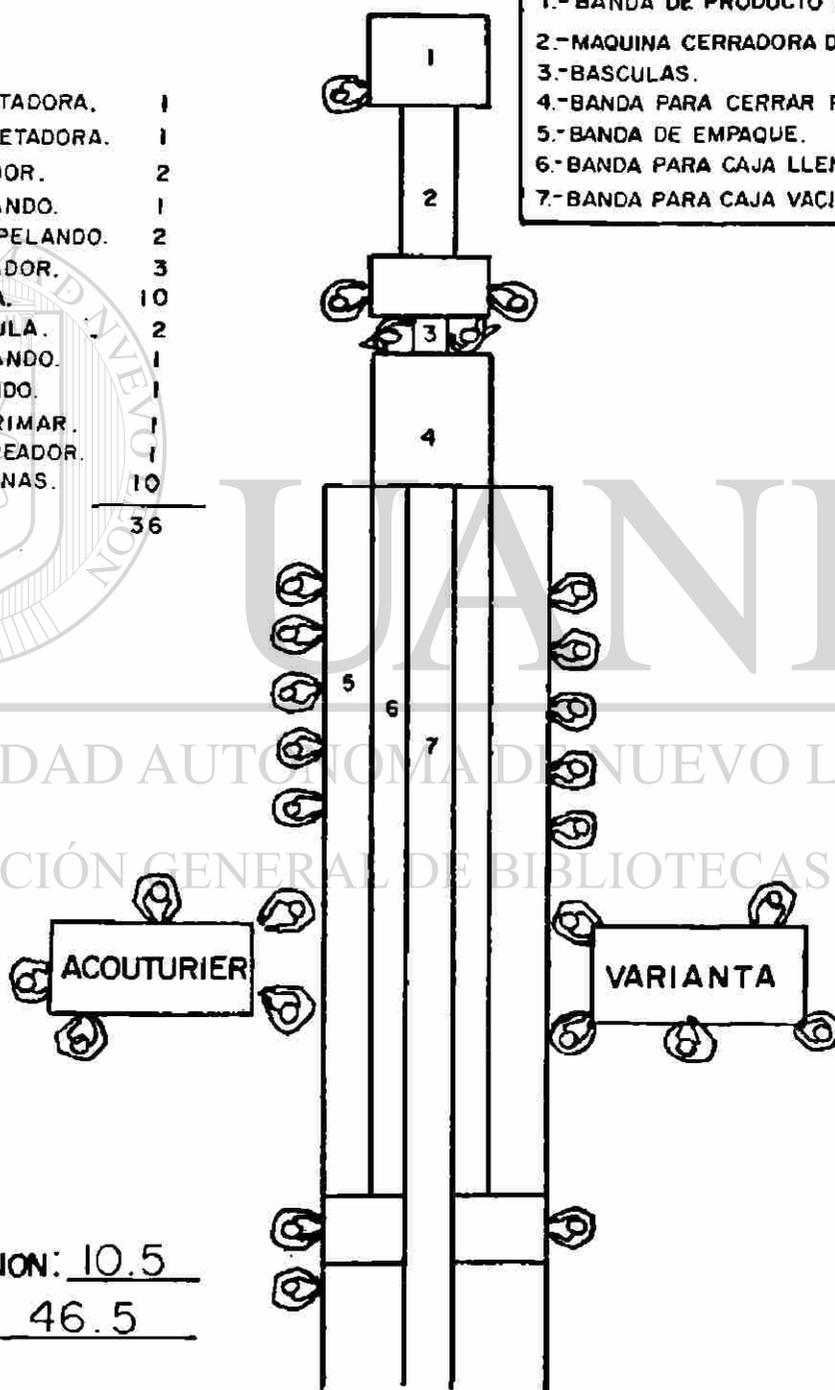
20 HILERAS.

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
 3.- BASCULAS.
 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
 5.- BANDA DE EMPAQUE.
 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

HABILITADORA.	1
ETIQUETADORA.	1
ARMADOR.	2
FECHANDO.	1
EMPAPELANDO.	2
APILADOR.	3
BANDA.	10
BASCULA.	2
CERRANDO.	1
PEGANDO.	1
ENTARIMAR.	1
ACARREADOR.	1
MAQUINAS.	10

36

FABRICACION: 10.5TOTAL: 46.5

4

EMPAQUE: CREMA RICAS

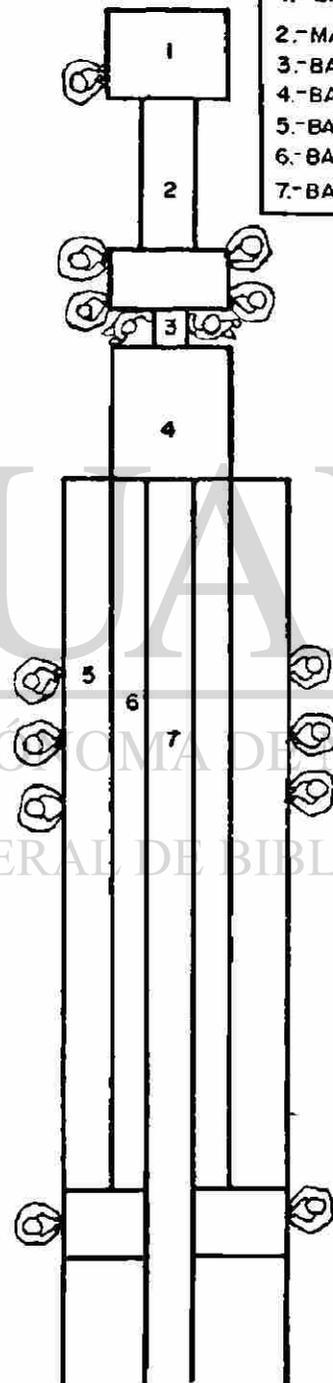
ctn. 1 Kg.

9 HILERAS.

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

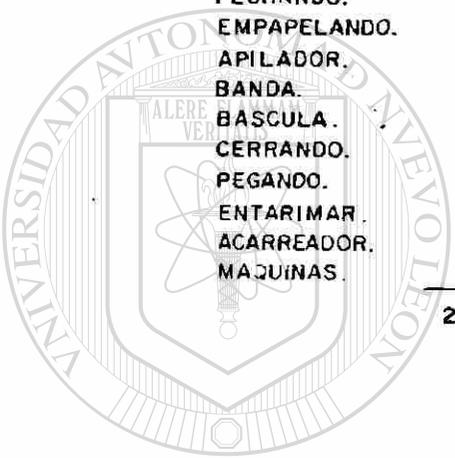
- HABILITADORA, 1
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 1
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 4
- APILADOR. 2
- BANDA. 6
- BASCULA. 2
- CERRANDO. 2
- PEGANDO. 2
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS.



23

FABRICACION: 10.5

TOTAL : 33.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

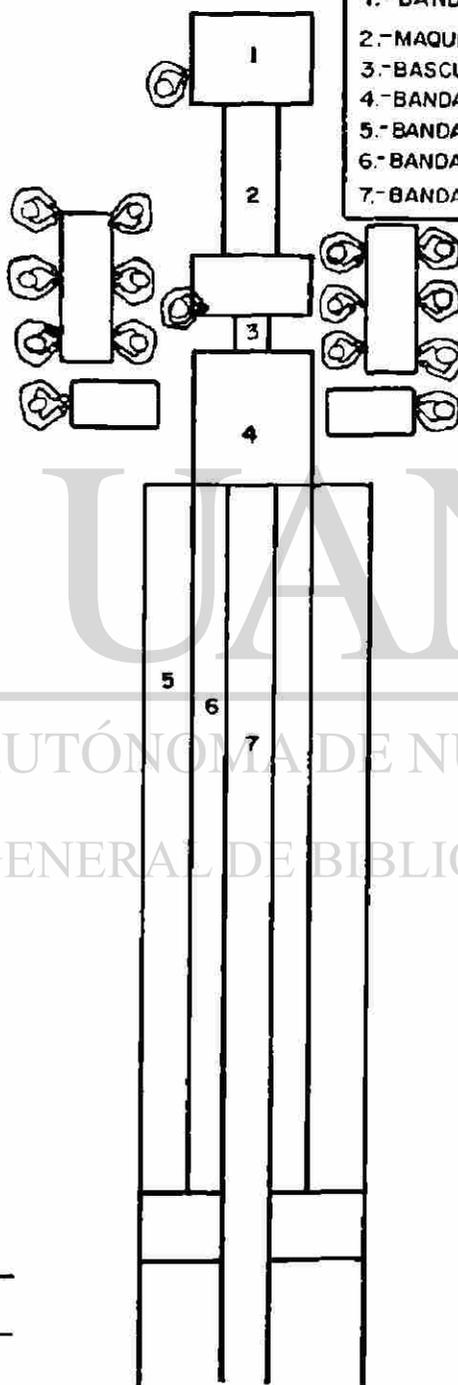
5
EMPAQUE: ANIMALITOS
BOLSA 6 / 1 Kg.

27 HILERAS

S I M B O L O G I A

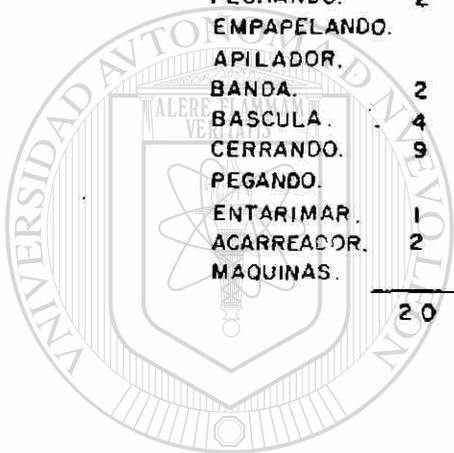
- | |
|------------------------------------|
| 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO. |
| 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS. |
| 3.- BASCULAS. |
| 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO. |
| 5.- BANDA DE EMPAQUE. |
| 6.- BANDA PARA CAJA LLENA. |
| 7.- BANDA PARA CAJA VACIA. |

- HABILITADORA, ETIQUETADORA. ARMADOR, FECHANDO. 2
- EMPAPELANDO. 2
- APILADOR. BANDA. 2
- BASCULA. CERRANDO. 4 9
- PEGANDO. 1
- ENTARIMAR. ACARREADOR. 2
- MAQUINAS. 20



FABRICACION: 7.5

TOTAL: 27.5



UNANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



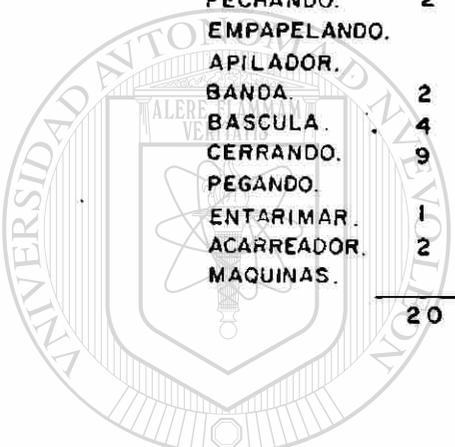
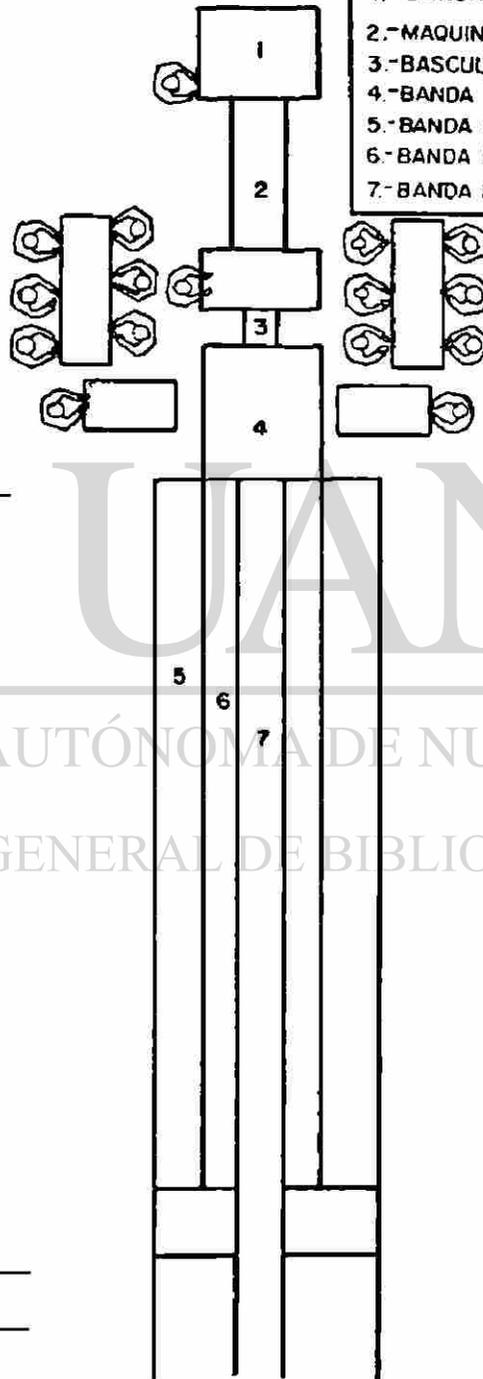
6
EMPAQUE: OVALADAS
BOLSA 6 / 1 kg.

33 HILERAS

S I M B O L O G I A

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

- HABILITADORA.
- ETIQUETADORA.
- ARMADOR.
- FECHANDO. 2
- EMPAPELANDO.
- APILADOR.
- BANDA. 2
- BASCULA. 4
- CERRANDO. 9
- PEGANDO.
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 2
- MAQUINAS. 20



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FABRICACION: 7.5

TOTAL : 27.5

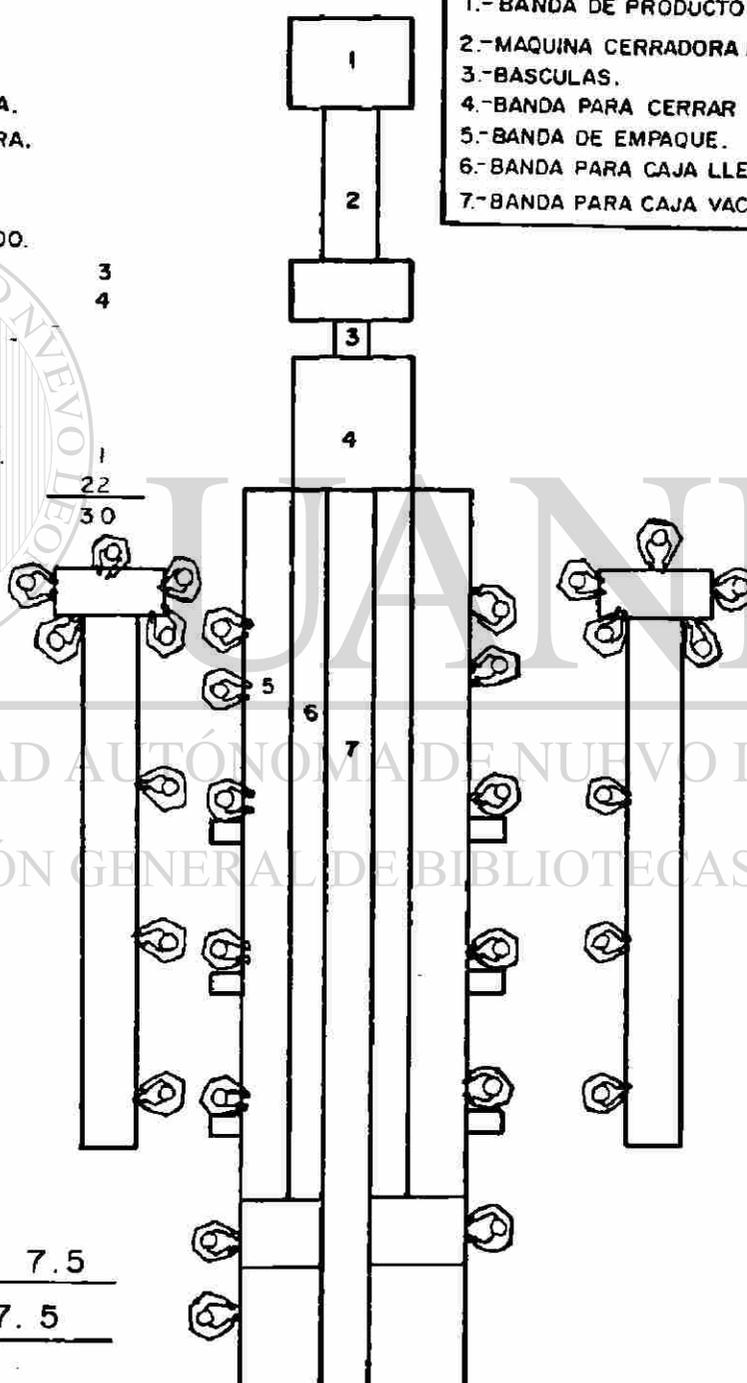
7
EMPAQUE: POBLANAS
BOLSA 4 / 1 Kg.

18 HILERAS

SIMBOLOGIA

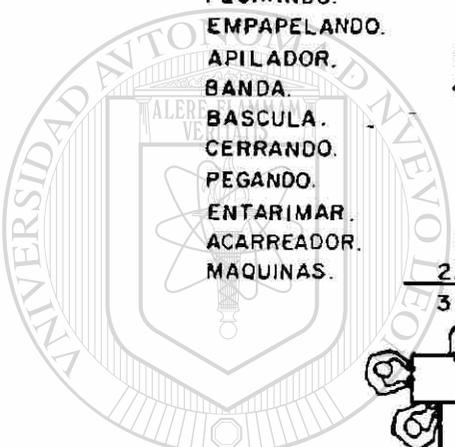
- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

HABILITADORA.
ETIQUETADORA.
ARMADOR.
FECHANDO.
EMPAPELANDO.
APILADOR.
BANDA.
BASCULA.
CERRANDO.
PEGANDO.
ENTARIMAR.
ACARREADOR.
MAQUINAS.



FABRICACION: 7.5

TOTAL: 37.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8

EMPAQUE: COCANELAS

ctn. 1 Kg

ctn. 20 / 100 Gr.

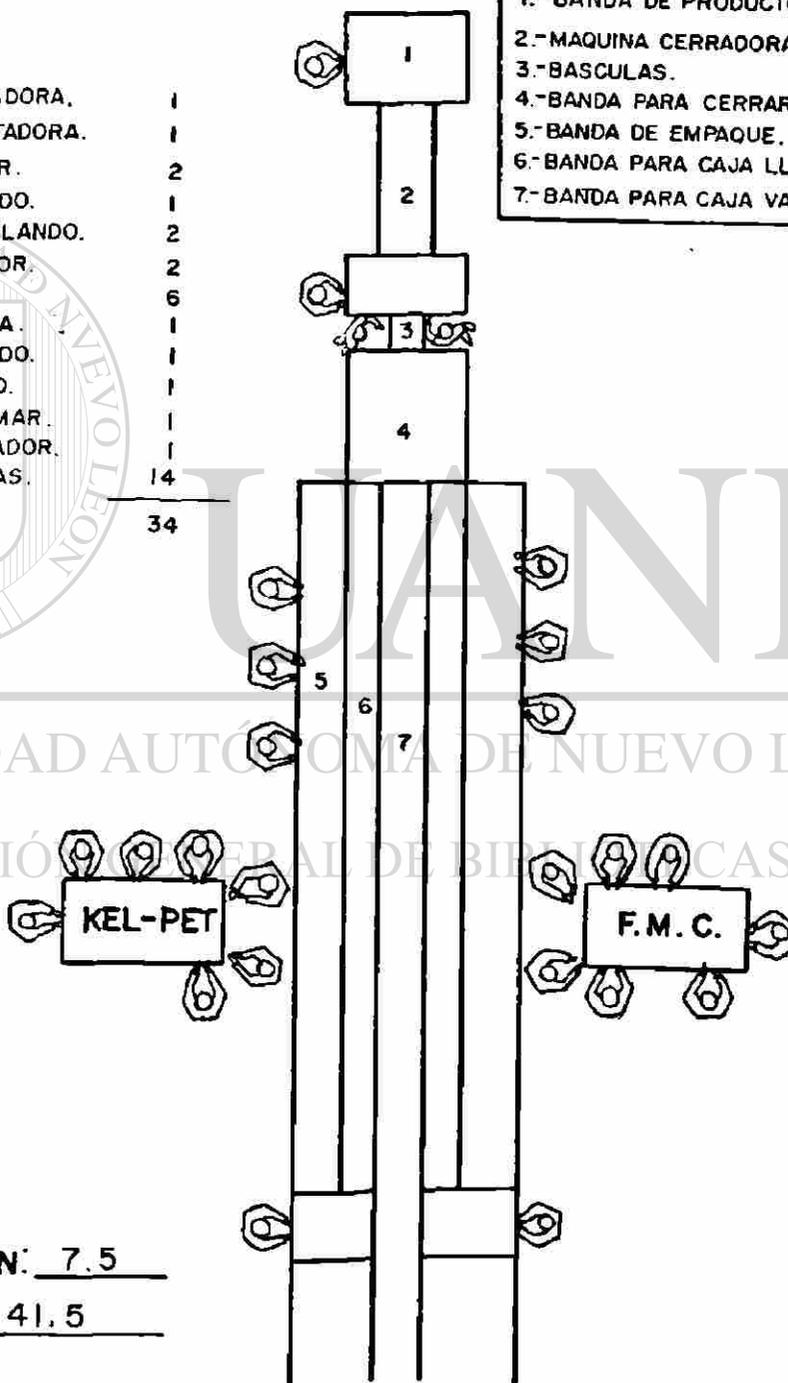
18 HILERAS

S I M B O L O G I A

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

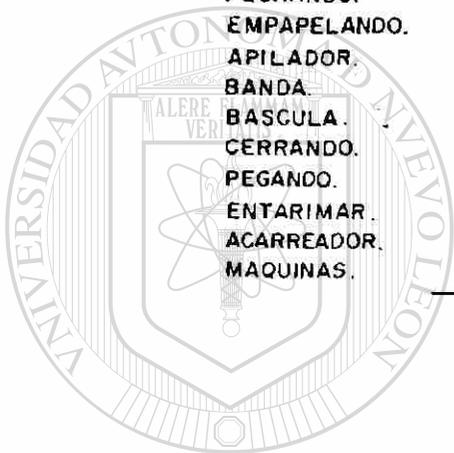
- HABILITADORA. 1
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 2
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 2
- APILADOR. 2
- BANDA. 6
- BASGULA. 1
- CERRANDO. 1
- PEGANDO. 1
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS. 14

34



FABRICACION: 7.5

TOTAL : 41.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR



9

EMPAQUE : GALLETAS DE COCO

ctn. 1 Kg.

ctn. 20 /100 Gr.

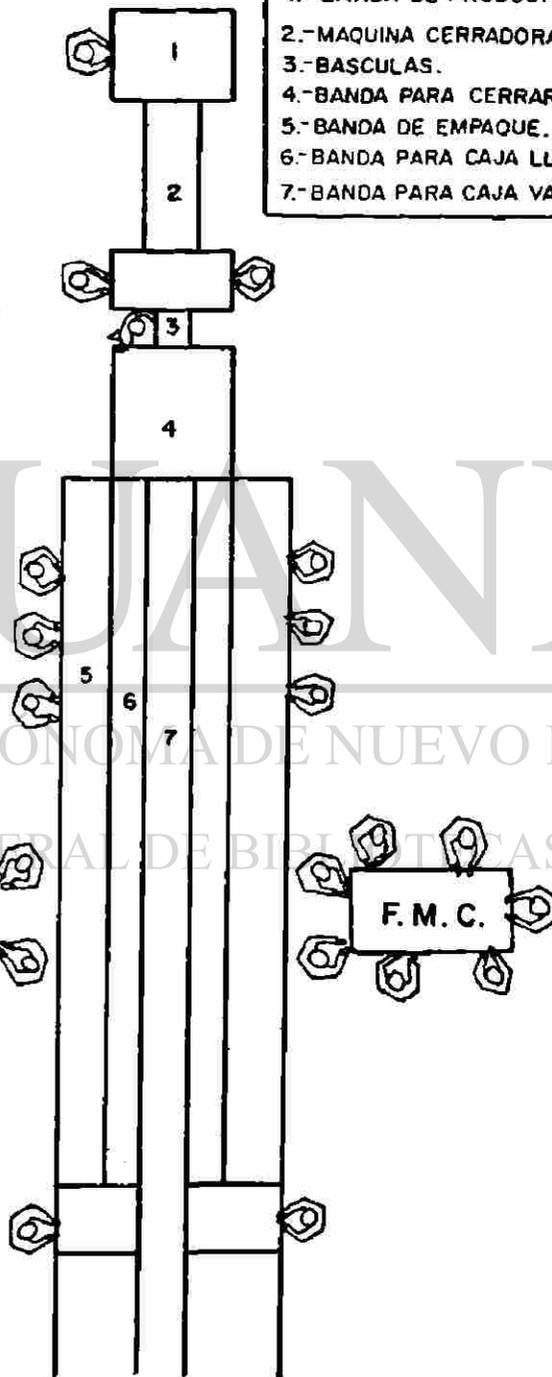
13 HILERAS

S I M B O L O G I A

- | |
|------------------------------------|
| 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO. |
| 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS. |
| 3.- BASCULAS. |
| 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO. |
| 5.- BANDA DE EMPAQUE. |
| 6.- BANDA PARA CAJA LLENA. |
| 7.- BANDA PARA CAJA VACIA. |

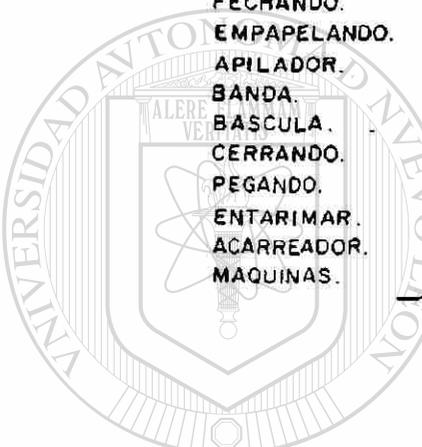
- | | |
|---------------|----|
| HABILITADORA. | 1 |
| ETIQUETADORA. | 1 |
| ARMADOR. | 2 |
| FECHANDO. | 1 |
| EMPAPELANDO. | 2 |
| APILADOR. | 2 |
| BANDA. | 6 |
| BASCULA. | 1 |
| CERRANDO. | 1 |
| PEGANDO. | 1 |
| ENTARIMAR. | 1 |
| ACARREADOR. | 1 |
| MAQUINAS. | 14 |

34



FABRICACION: 5.5

TOTAL : 39.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

10
EMPAQUE: FLORECITAS
ctn. 1 Kg.

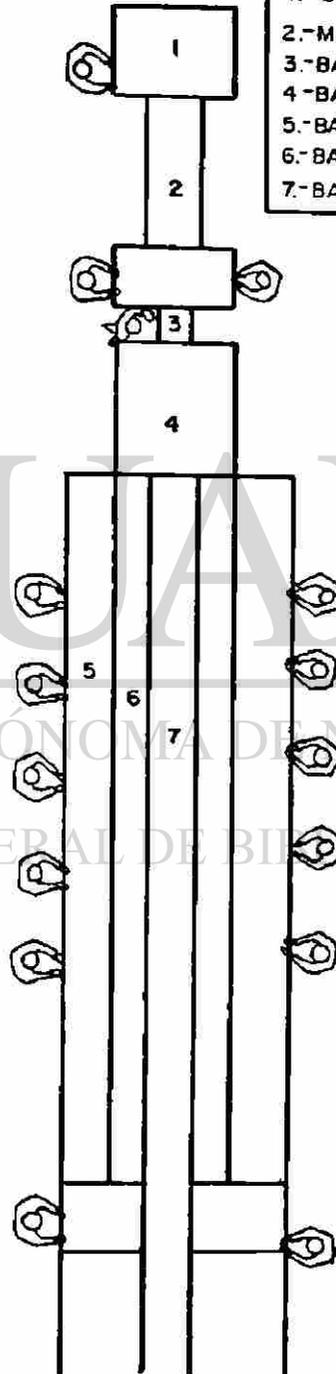
18 HILERAS

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

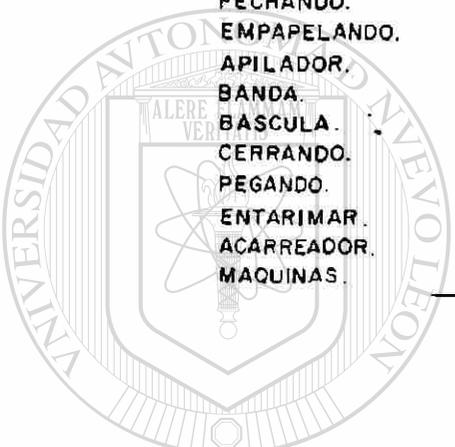
- HABILITADORA. 1
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 1
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 2
- APILADOR. 2
- BANDA. 10
- BASCULA. 1
- CERRANDO. 1
- PEGANDO. 1
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS. 1

22



FABRICACION: 5.5

TOTAL : 27.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

II
EMPAQUE: POLVORONES
 ctn. 1 Kg.
 ctn. 20/100 Gr.

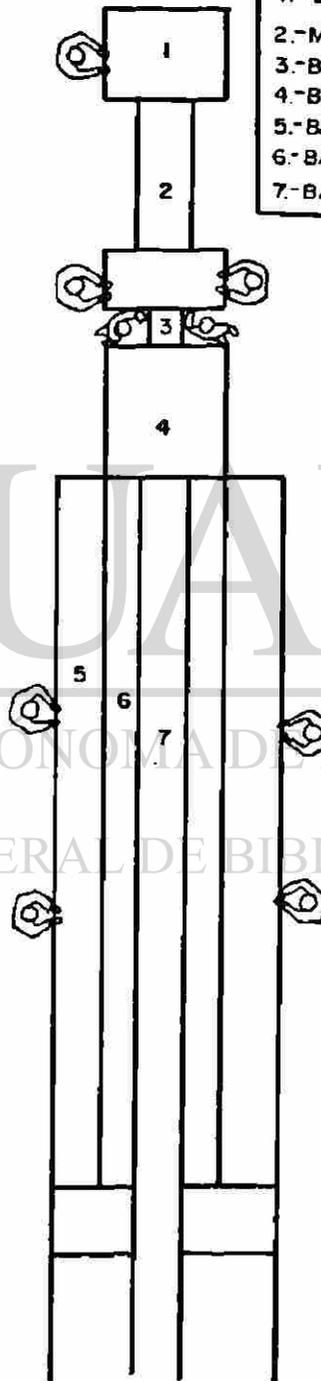
23 HILERAS

S I M B O L O G I A

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

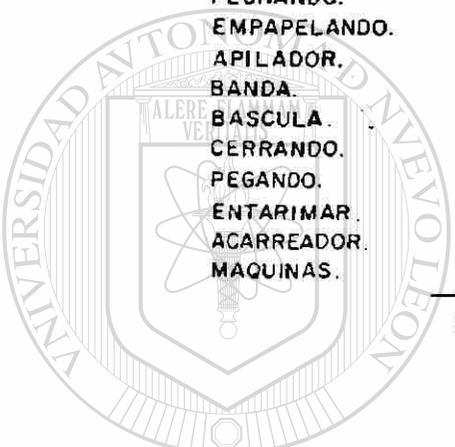
- HABILITADORA. 1
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 1
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 2
- APILADOR. 2
- BANDA. 4
- BASCULA. 2
- CERRANDO. 1
- PEGANDO. 1
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS. 3

15



FABRICACION: 5.5

TOTAL: 20.5



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

12
EMPAQUE: YEMA RICAS
ctn. 1 Kg.

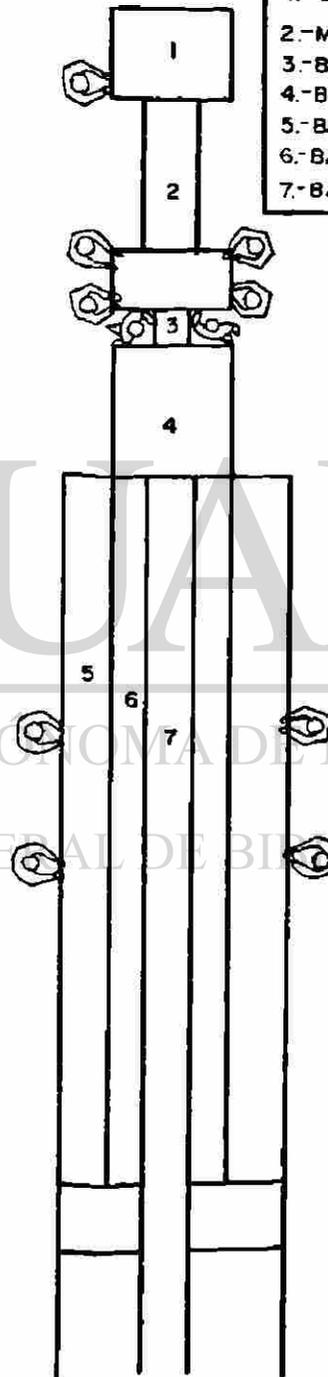
13 HILERAS

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

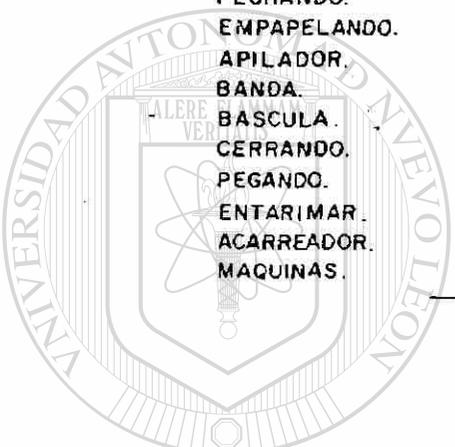
- HABILITADORA.
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 1
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 4
- APILADOR.
- BANDA. 4
- BASCULA. 2
- CERRANDO. 2
- PEGANDO. 2
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS.

19



FABRICACION: 6.5

TOTAL : 25.5



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
 DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

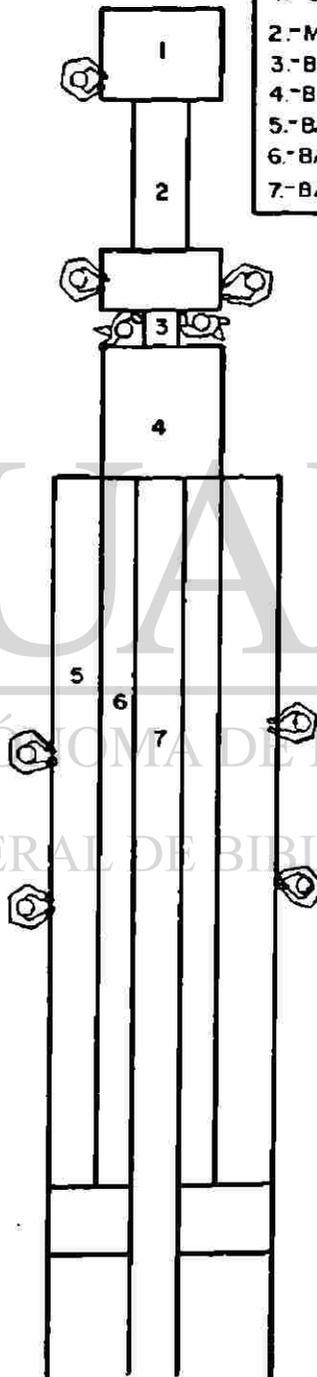
13
**EMPAQUE: REDONDA P/
 BETUNAR**
BOLSA 6 / 1 Kg.

21 HILERAS

SIMBOLOGIA

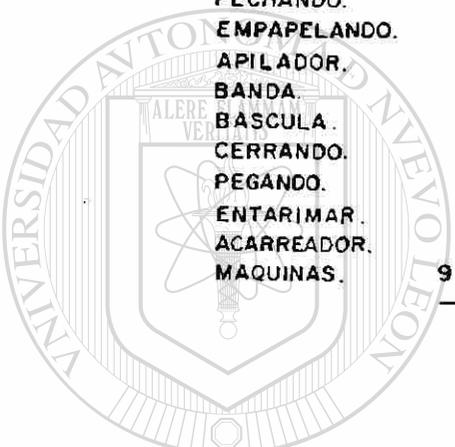
- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

- HABILITADORA. 2
- ETIQUETADORA. -
- ARMADOR. -
- FECHANDO. -
- EMPAPELANDO. -
- APILADOR. 4
- BANDA. 2
- BASCULA. 2
- CERRANDO. 2
- PEGANDO. 1
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 9
- MAQUINAS. 12



FABRICACION: 7.5

TOTAL: 19.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

14
EMPAQUE: SANDWICH
BABY.
 ctn. 1 Kg.

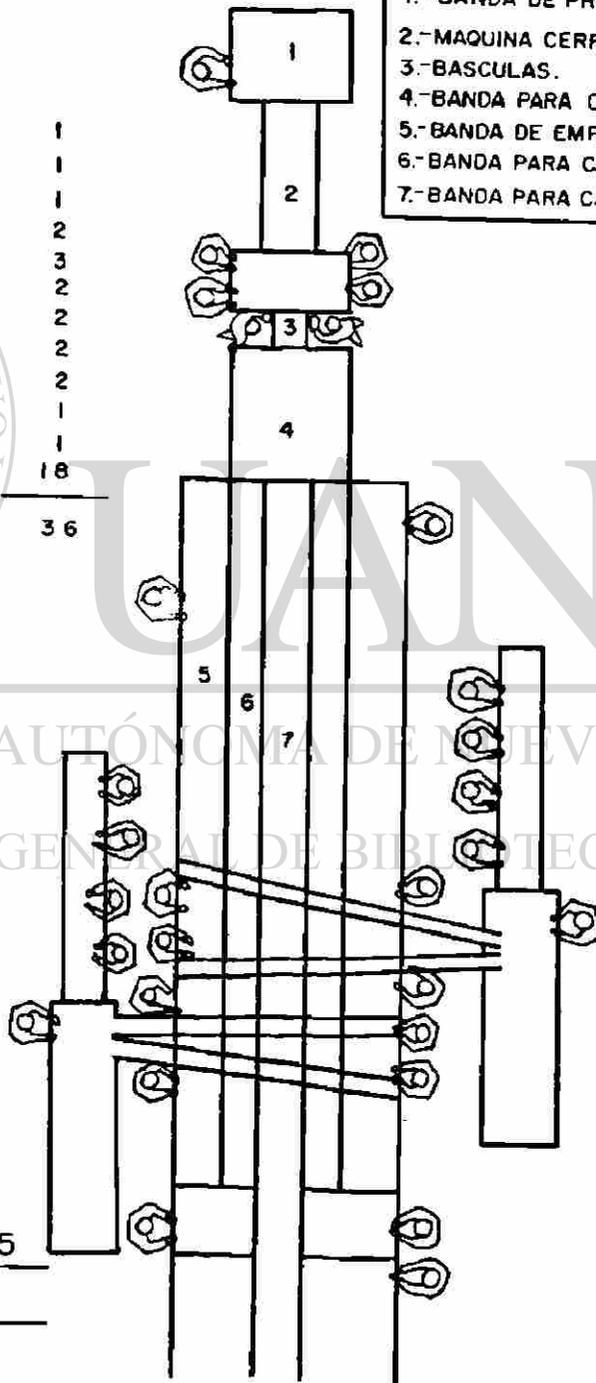
24 HILERAS

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

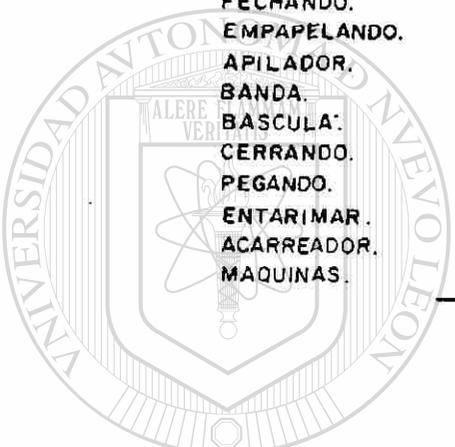
- HABILITADORA. 1
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 1
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 2
- APILADOR. 3
- BANDA. 2
- BASCULA: 2
- CERRANDO. 2
- PEGANDO. 2
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS. 18

36



FABRICACION: 7.5

TOTAL: 43.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

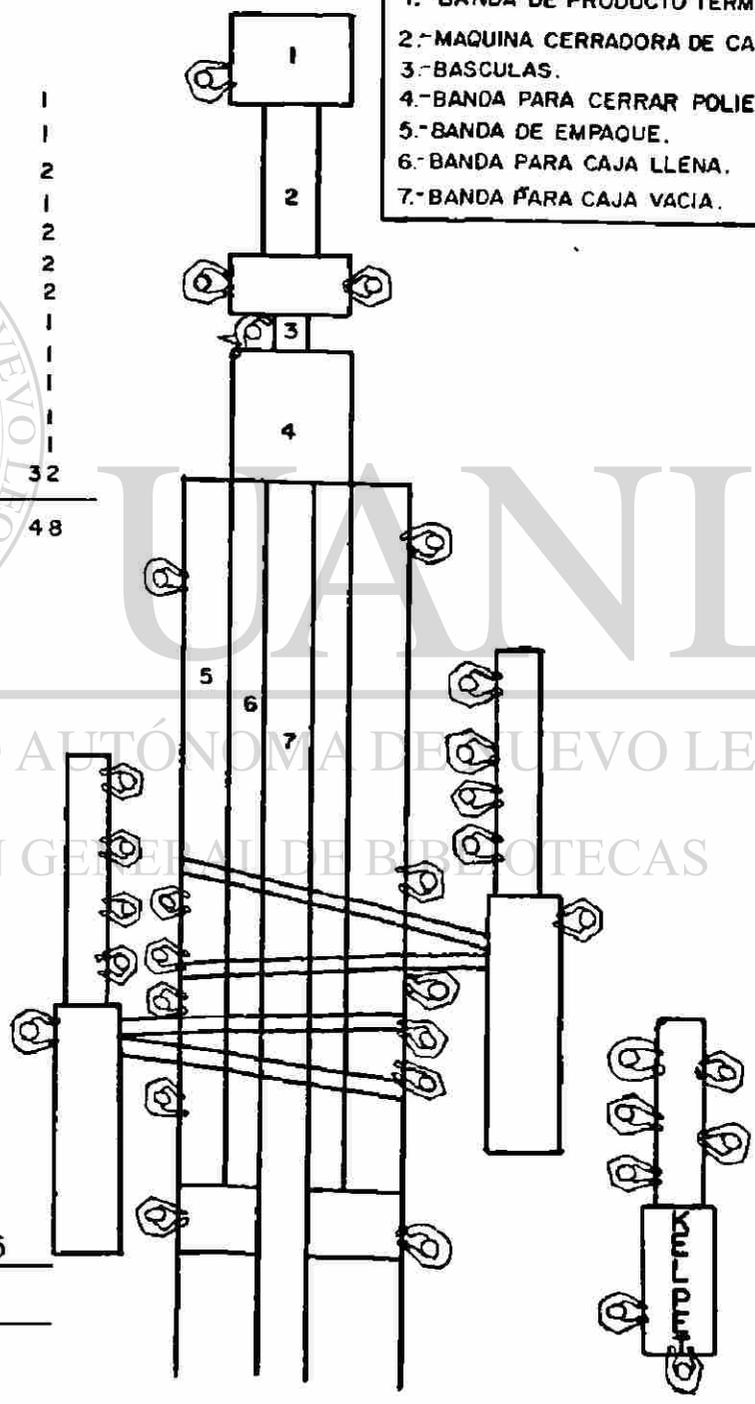
15
EMPAQUE: SANDWICH
REALZADO ctn. 1Kg.
ctn. 20 / 100 Gr.

20 HILERAS

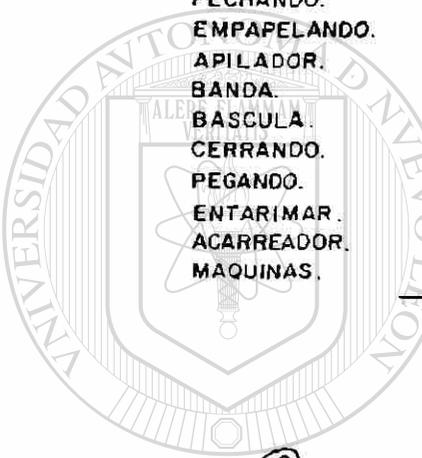
S I M B O L O G I A

- | |
|------------------------------------|
| 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO. |
| 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS. |
| 3.- BASCULAS. |
| 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO. |
| 5.- BANDA DE EMPAQUE. |
| 6.- BANDA PARA CAJA LLENA. |
| 7.- BANDA PARA CAJA VACIA. |

- | | |
|---------------|----|
| HABILITADORA. | 1 |
| ETIQUETADORA. | 1 |
| ARMADOR. | 2 |
| FECHANDO. | 1 |
| EMPAPELANDO. | 2 |
| APILADOR. | 2 |
| BANDA. | 2 |
| BASCULA. | 1 |
| CERRANDO. | 1 |
| PEGANDO. | 1 |
| ENTARIMAR. | 1 |
| ACARREADOR. | 1 |
| MAQUINAS. | 32 |



FABRICACION: 7.5
 TOTAL : 55.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

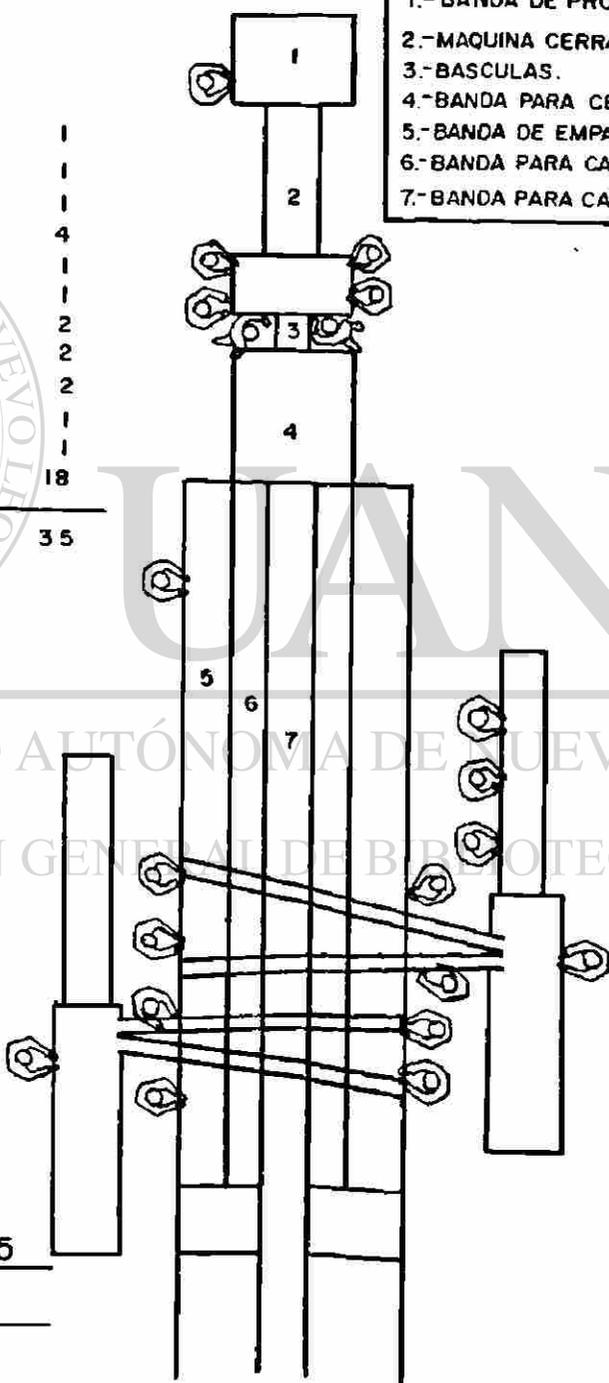
16
EMPAQUE: SANDWICH
PRIMAVERA
ctn. 1 Kg.

15 HILERAS

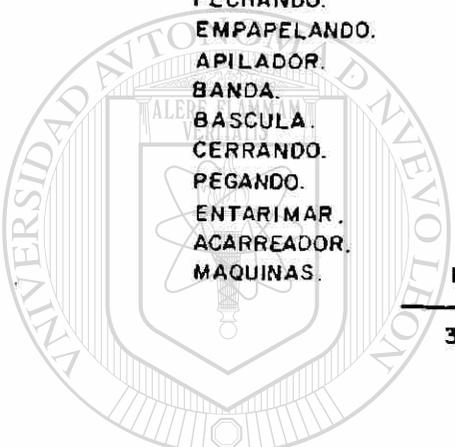
SIMBOLOGIA

- | |
|------------------------------------|
| 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO. |
| 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS. |
| 3.- BASCULAS. |
| 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO. |
| 5.- BANDA DE EMPAQUE. |
| 6.- BANDA PARA CAJA LLENA. |
| 7.- BANDA PARA CAJA VACIA. |

- | | |
|---------------|----|
| HABILITADORA. | 1 |
| ETIQUETADORA. | 1 |
| ARMADOR. | 1 |
| FECHANDO. | 1 |
| EMPAPELANDO. | 4 |
| APILADOR. | 1 |
| BANDA. | 1 |
| BASCULA. | 2 |
| CERRANDO. | 2 |
| PEGANDO. | 2 |
| ENTARIMAR. | 1 |
| ACARREADOR. | 1 |
| MAQUINAS. | 18 |
| | 35 |



FABRICACION: 7.5
 TOTAL : 42.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

17

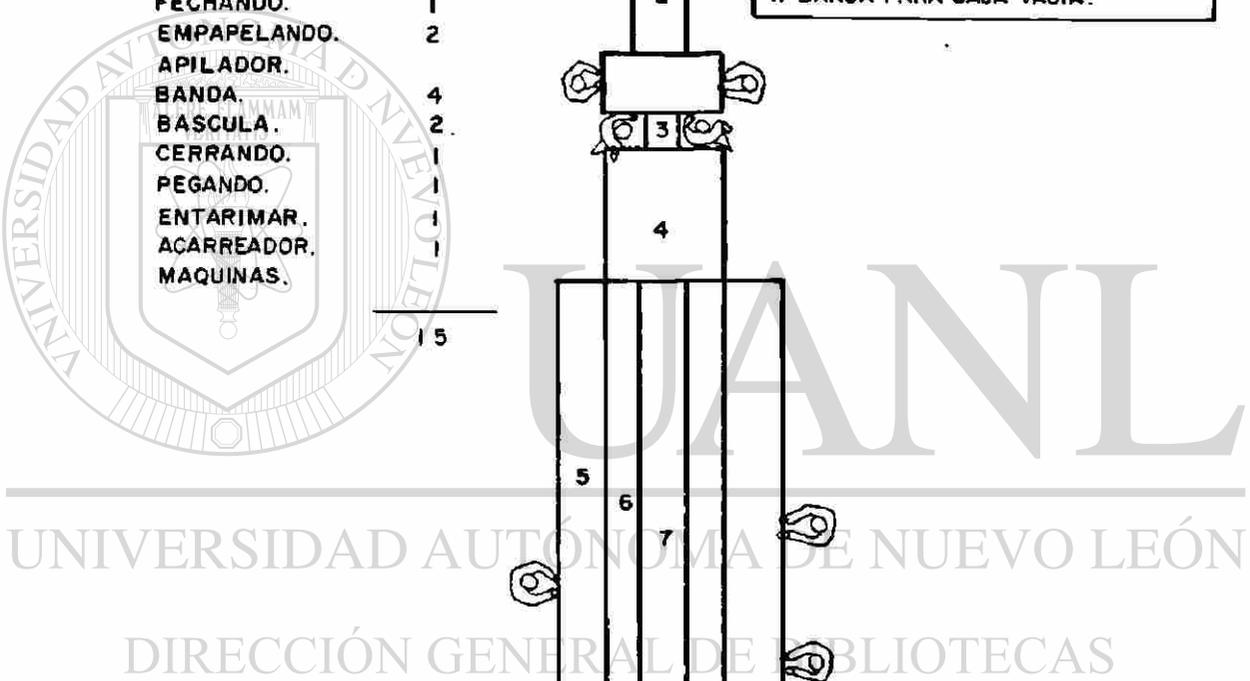
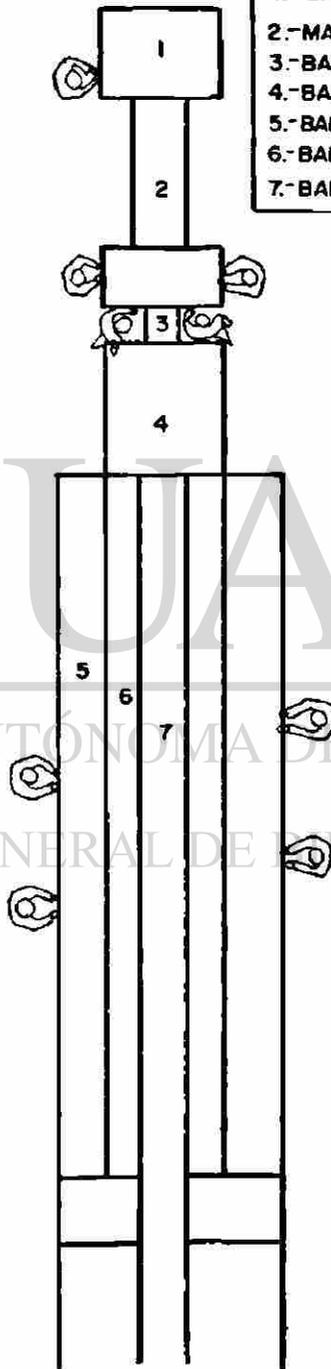
EMPAQUE: GITANAS
ctn. 1 Kg.
ctn. 20/100 gr.

26 HILERAS

SIMBOLOGIA

- 1.- BANDA DE PRODUCTO TERMINADO.
- 2.- MAQUINA CERRADORA DE CAJAS.
- 3.- BASCULAS.
- 4.- BANDA PARA CERRAR POLIETILENO.
- 5.- BANDA DE EMPAQUE.
- 6.- BANDA PARA CAJA LLENA.
- 7.- BANDA PARA CAJA VACIA.

- HABILITADORA. 1
- ETIQUETADORA. 1
- ARMADOR. 1
- FECHANDO. 1
- EMPAPELANDO. 2
- APILADOR. 2
- BANDA. 4
- BASCULA. 2
- CERRANDO. 1
- PEGANDO. 1
- ENTARIMAR. 1
- ACARREADOR. 1
- MAQUINAS. 1

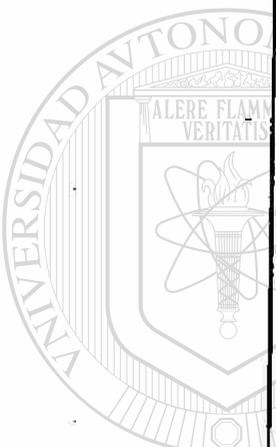


FABRICACION: 5.5

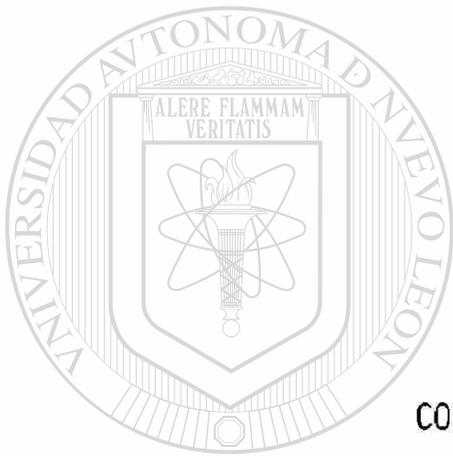
TOTAL : 20.5

ANÁLISIS DE PERSONAL REQUERIDA EN EL DEPARTAMENTO DE EMPRUNTE

EQUIPO	GALLETA	ALTERNATIVAS	PARALELA	ACOTURIER	DOUG. BOT IEL-FET	F.M.C. ENVA. SES.	SIC. ENVA. SES.	HABILITA. CAJAS	ETIQUETA	FECHANDO	POVER POLIETI. LEND.	ARMADOR	APILADOR	PERSONAL BASURA	BASCULA	CERRAR POLIET. FILERO	FEGLI CAJA	ENTAFIAR	ACABAR ALMACEN	TOTAL PERSONAL	MAQUINCC. CON ESPECIALIZ. AL. TIJERO
1 7,2	MALIAS	Ct. 1 Kg. Ct. 30/170 Gr.	5	5	6	1	1	1	1	1	4	1	1	10	1	1	1	1	1	26	9,480
1	SALADITAS	Ct. 1 Kg. Ct. 30/110 Gr.	-	-	6	6	1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	1	34	13,483
1	DOBADITAS	Ct. 1 Kg. Ct. 30/75 Gr.	-	-	5	5	1	1	1	1	4	1	3	12	2	1	1	1	1	34	9,420
1	CEBOLAS	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	1	1	1	1	1	28	8,420
1	ASIMALT. DOS	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	2	1	1	1	1	30	17,227
1	OYALABAS	Molisa 8/118.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4	9	-	-	2	20	12,975
1	POLANHAS	Molisa 8/118.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	4	9	-	-	2	20	13,317
1	COCAINEAS	Molisa 4/118.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	6	4	2	1	1	30	8,432
1 7,2	G. COCO	Ct. 1 Kg. Ct. 30/100Gr.	-	-	7K	7	1	1	1	1	3	1	2	9	1	1	1	1	1	36	10,275
1 7,2	FLORETTAS	Ct. 1 Kg. Ct. 30/100Gr.	-	-	7K	7	1	1	1	1	2	1	2	10	2	1	1	1	1	32	10,275
1 7,2	POLVORONES	Ct. 1 Kg. Ct. 30/100Gr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	1	1	1	1	22	8,713
1 7,2	VENA RICAS	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	1	1	1	1	33	8,875
1	RESONDA P/ BITUNAS	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	1	1	1	3	9,877	
2	S. BABY	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2	2	3	1	1	12	13,080
1	S. BRALSA	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	3	2	3	1	1	36	9,850
1	S. PEJINAVE	Ct. 1 Kg.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	2	2	3	1	1	35	10,827
1 7,2	GITAPAS	Ct. 30/100Gr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	2	1	1	1	1	38	12,587
														4	2	1	1	1	1	15	9,185



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO X
CONTROL DE LA PRODUCCION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



10.1. REPORTE DIARIO DE PRODUCCION

EL OBJETIVO PRINCIPAL DEL "REPORTE DE DIARIO DE PRODUCCIÓN" (VER FIGURA 10.1.) ES LLEVAR UN RECORD DE LA CANTIDAD DE -- PRODUCCIÓN OBTENIDA DURANTE UN TURNO Y EN CADA UNA DE LAS - LÍNEAS DE PRODUCCIÓN. EL REPORTE DEBE SER LLENADO POR LOS - SUPERVISORES DE LOS TRES TURNOS Y DE LAS ÁREAS DE FABRICA-- CIÓN Y EMPAQUE, ADEMÁS QUE COMO SU NOMBRE LO INDICA DEBE -- ELABORARSE DÍA A DÍA.

LOS DATOS QUE SE PIDEN EN EL REPORTE SON LOS SIGUIENTES:

FECHA: ANOTAR EL DÍA, MES Y AÑO.

TURNO: INDICAR EL TURNO SOBRE EL QUE SE ESTA HACIENDO EL RE-
PORTE. (PRIMERO, SEGUNDO O TERCER TURNO).

DEPARTAMENTO: INDICAR SI ES FABRICACIÓN O EMPAQUE.

SECCION: AMASADORAS, BETÚN, GRAGEA, OBLEA O CHOCOLETA.

SUPERVISOR: REGISTRAR EL NOMBRE O INICIALES DEL SUPERVISOR-
QUE ESTÁ ELABORANDO EL REPORTE.

OPERADORES: ANOTAR EL NÚMERO DE OPERADORES QUE SE NECESITAN
POR CADA CATEGORÍA Y PARA CADA TIPO DE GALLETA.

CATEGORÍA: ES EL NOMBRE DE LA CATEGORÍA DE CADA OBRERO QUE-
ES NECESARIO PARA CADA ELABORACIÓN.

TIEMPO: APUNTAR LA HORA DE INICIO, HORA DE TERMINACIÓN Y EL
TOTAL DE HORAS QUE PERMANECE CADA OBRERO DESEMPEÑAN
DO SUS LABORES ASIGNADAS.

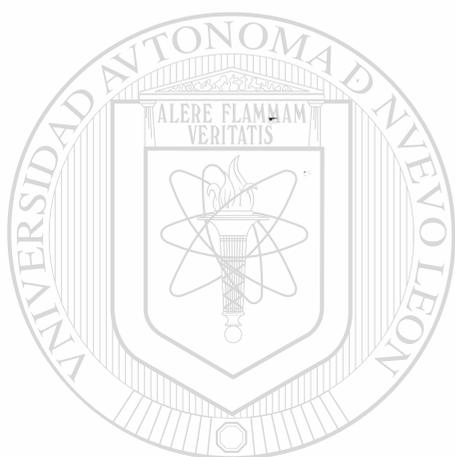
DISEÑO: ANOTAR EL TIPO DE GALLETA QUE SE ESTA ELABORANDO,

LABOR O ACTIVIDAD: APUNTAR EL TIPO DE TRABAJO QUE SE ESTA -
LLEVANDO A CABO EN EL DEPARTAMENTO.

MAQUINARIA: ANOTAR EL TIPO DE MAQUINARIA QUE SE UTILIZA PA-
RA REALIZAR LA LABOR O ACTIVIDAD.

PRODUCCION: APUNTAR LA CANTIDAD, YA SEA EN NÚMERO DE AMASES
UTILIZADOS PARA COMPLETAR EL TURNO, O BIEN LOS-
KILOGRAMOS OBTENIDOS AL FINALIZAR EL MISMO.

- EN BASE A LA "BITÁCORA DE CONTROL DE PAROS DE PRODUCCIÓN" SE OBTIENE LAS HORAS PRODUCTIVAS, HORAS SIN ESTÁNDAR, DEMORAS, DEMORAS INDIRECTAS, SE DEBE ANOTAR TAMBIÉN EL NÚMERO DE PERMISOS AUTORIZADOS QUE SE OTORGUEN A LOS TRABAJADORES EN CADA TURNO, FINALMENTE SE DEBE OBTENER Y REGISTRAR EL TOTAL DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS,



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

10.2. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS Y -- CALCULO DE EFICIENCIA

AL INICIAR MI ESTUDIO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE MARSÁ Y --
COMO LO SEÑALÉ AL COMIENZO DE ESTE TRABAJO, SE ENCONTRÓ QUE--
LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN SE DETENÍAN CONTINUAMENTE; SE TRATÓ
DE OBTENER PAPELERÍA DONDE SE INFORMARA SOBRE LOS MOTIVOS Y--
TIEMPO APROXIMADO DE DETENCIÓN DE LAS LÍNEAS, SIN EMBARGO --
DICHA PAPELERÍA NO SE ELABORABA.

SE BUSCÓ EN EL ARCHIVO DE INGENIERÍA DE PLANTA Y SE HALLARON
FORMATOS DE HOJAS DE "REPOTE DIARIO DE TIEMPOS IMPRODUCTI---
VOS", DE ÉSTOS, SE ESTUDIÓ LA FORMA DE ACTUALIZARLOS HASTA --
QUE SE OBTUVO UNA FORMA QUE SEGÚN MI CRITERIO LLENABA LOS --
REQUISITOS PARA RECOGER LA INFORMACIÓN QUE SE NECESITABA PA--
RA ESTUDIAR Y ANALIZAR LOS MOTIVOS Y TIEMPOS IMPRODUCTIVOS.

LA FORMA REALIZADA SE LE DIÓ EL NOMBRE DE "BITÁCORA PARA EL--
CONTROL DE PAROS EN PRODUCCIÓN". (VER FIGURA 10,2).

EN ESTA FORMA SE OBTIENEN LOS SIGUIENTES DATOS: FECHA, NOM--
BRE DEL SUPERVISOR, LÍNEA, HORA DE INICIO, MOTIVO DE TARDAN--
ZA PARA INICIAR A TIEMPO LA PRODUCCIÓN, HORA DE INACTIVIDAD--
DURANTE EL TURNO, MOTIVO DE PARO, HORA DE REINICIO Y FINAL--
MENTE LA DIFERENCIA ENTRE HORA DE REINICIO Y HORA DE PARO.

LA BITÁCORA FUE IMPLANTADA A PARTIR DEL DÍA 1 DE AGOSTO DE --
1987, TENIENDO LOS SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN QUE ELABORARLA
EN FORMA OBLIGATORIA TODOS LOS DÍAS.

ADENTRÁNDONOS YA, EN LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA BITÁCORA--
COMENTAREMOS LO SIGUIENTE:

- ÉL TIEMPO QUE SE PIERDE POR PREPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS EN
LAS DOS LÍNEAS ES DE APROXIMADAMENTE 20 MINUTOS POR TURNO.
- ÉL TIEMPO QUE SE DETIENEN LAS MÁQUINAS POR TERMINACIÓN DE--
ELABORACIÓN ES DE 20 MINUTOS POR CADA LÍNEA POR TURNO.
- ÉL TIEMPO PARA LA HORA DE COMIDA ES DE 30 MINUTOS POR LÍ--
NEA EN EL PRIMER Y SEGUNDO TURNO DE LUNES A VIERNES.

QUITANDO ESTE TIEMPO DE COMIDA Y COMO SE OPTÓ POR TENER - HORAS DE JORNADA POR LOS TRES TURNOS DE 46 HORAS, EL PORCENTAJE DE EFICIENCIA SERÍA COMO MÁXIMO DE 95% Y NO DE -- 100% COMO SE PODRÍA ESPERAR.

- COMO EN LA ACTUALIDAD SE ESTÁ TRABAJANDO COMO MAQUILADORA Y SE ESTÁ SUPEDITADO A LAS EXIGENCIAS DE CONASUPO, LA FALTA DE MATERIAL DE EMPAQUE HACE QUE HAYA PAROS TOTALES EN LAS LÍNEAS, ESPECIALMENTE EN EL TERCER TURNO. SIN EMBARGO LOS PAROS TOTALES POR LA FALTA DE ESTE INSUMO SE HAN VISTO INCREMENTADAS HASTA LLEGAR ACTUALMENTE A QUE SE ESTEN TRABAJANDO TRES LÍNEAS EN LUGAR DE SEIS QUE DEBERÍA DE -- SER.

- LA LÍNEA SE DIVIDIÓ EN TRES PARTES: ÁREA DE FABRICACIÓN, - ÁREA DE HORNOS Y ÁREA DE EMPAQUE. MENSUALMENTE SE HACE UN RESUMEN DE LOS TIEMPOS IMPRODUCTIVOS Y SE OBSERVÓ QUE EN CUANTO A MANTENIMIENTO PREVENTIVO EL ÁREA QUE PRESENTA -- MAYORES PROBLEMAS ES EL ÁREA DE FABRICACIÓN, SIN CONTAR - EL TIEMPO DE DETENCIÓN POR LA FALTA DE MATERIAL DE EMPA-- QUE QUE ES LA PRINCIPAL CAUSA DE LOS PAROS EN LAS LÍNEAS.

- EL TIEMPO DE PARO POR FALTA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO - SE VIÓ MUY ACRECENTADO EN LOS PRIMEROS MESES, PERO AL IM-- PLEMENTAR LA "BITÁCORA DE CONTROL DE PAROS DE PRODUCCIÓN" SE FUÉ DISMINUYENDO PAULATINAMENTE, YA QUE SE INICIÓ EL - MANTENIMIENTO PREVENTIVO EN BASE A LA INFORMACIÓN GENERA-- DA POR AQUELLA ÚLTIMA, EN CUANTO A LOS MOTIVOS DEL PARO.

A CONTINUACIÓN EN BASE A LO EXPLICADO ANTERIORMENTE SE PRESENTA UN CUADRO DONDE SE CONDESA EN HORAS, PORCENTAJE Y EL-- TOTAL DE TIEMPO IMPRODUCTIVO QUE TUVIERON LAS DOS LÍNEAS EN SUS TRES TURNOS.

AGOSTO '87		SEPT. '87		OCTUBRE '87		NOV. '87		DIC. '87		ENERO '88	
HORAS IMP.	%	HORAS IMP.	%	HORAS IMP.	%	HORAS IMP.	%	HORAS IMP.	%	HORAS IMP.	%
61.08	17.54	31.25	11.31	35.58	9.90	27.00	7.96	40.25	10.92	26.92	7.20
0.00	0.00	4.50	1.63	7.83	2.17	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25	0.33
0.66	0.20	3.92	1.42	2.08	0.57	0.00	0.00	0.17	0.04	0.50	0.13
24.50	7.03	32.50	11.76	28.00	7.79	19.00	5.60	24.50	6.64	27.00	7.22
262.50	75.23	204.00	73.86	285.83	79.54	293.00	86.43	303.67	82.38	318.25	85.11
348.74	100.00	276.17	100.00	635.50	100.00	339.00	100.00	368.60	100.00	373.90	100.00

TABLA 10.1. HORAS DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS.

DE ESTA TABLA SE OBTIENE UN PORCENTAJE GLOBAL DE TIEMPO -- IMPRODUCTIVO QUE ES DE : 37.56%.

LUEGO CALCULAMOS LA EFICIENCIA DEL SIGUIENTE MODO: RECOPI- LAMOS EL TOTAL DE HORAS DE TRABAJO POR MES Y EN ACUERDO -- CON LA TABLA ANTERIOR OBTENEMOS LA TABLA 10.2., LA CUAL ES IGUAL A LAS HORAS PRODUCTIVAS MENOS LAS HORAS IMPRODUCTI-- VAS ENTRE LAS HORAS PRODUCTIVAS POR CIEN,

$$\frac{H.P. - H.I.}{H.P.} \times 100 \quad (10.1.)$$

DONDE: H.P. - HORAS PRODUCIDAS,

H.I. - HORAS IMPRODUCTIVAS.

TABLA 10.2

MES	EFICIENCIA (%)
AGOS. '87	69.20
SEPT. '87	73.70
OCT. '87	69.10
NOV. '87	65.86
DIC. '87	63.60
ENE. '87	65.53
FEB. '87	55.30

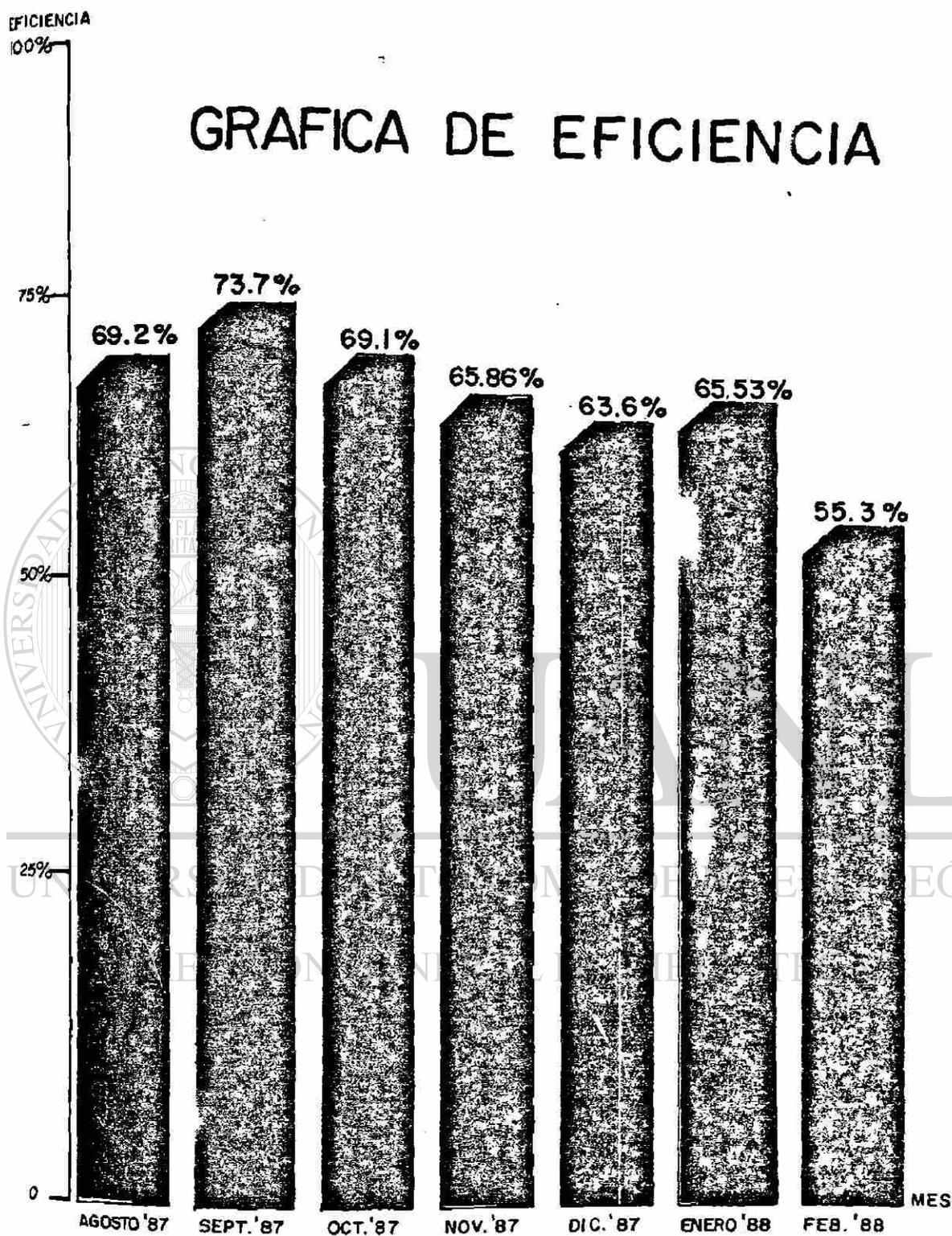
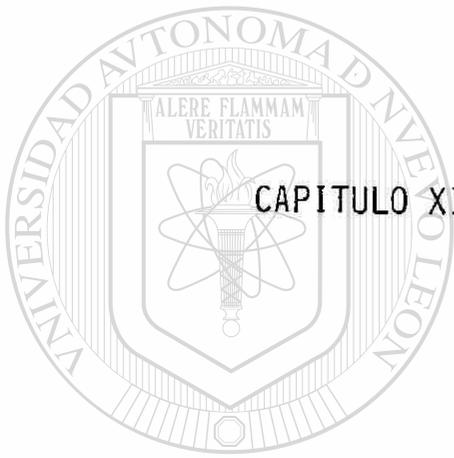


FIG. 10.3 GRAFICA DE EFICIENCIA

DIAGRAMA DE PARETTO



FIG. 10.4 DIAGRAMA DE PARETTO



CAPITULO XI. COSTOS DE PRODUCCION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

11.1. CONCEPTOS IMPORTANTES

COSTOS DE MANUFACTURA: TODOS LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN QUE SE INCURRE HASTA LOGRAR QUE LOS ARTÍCULOS MANUFACTURADOS ESTÉN LISTOS PARA SU VENTA; INCLUYEN LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS; LA MANO DE OBRA DIRECTA Y LOS COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN (DENOMINADOS TAMBIÉN GASTOS DE FABRICACIÓN).

COSTOS DE MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA Y GASTOS DE FABRICACIÓN: SON LOS TRES GRUPOS PRINCIPALES A LOS CUALES PUEDEN ASIGNARSE TODOS LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.

COSTOS INVENTARIALES: LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN QUE SE ASIGNAN A LOS PRODUCTOS Y QUE SE LLEVAN DE UN PERIODO CONTABLE A OTRO EN LAS CUENTAS DE INVENTARIOS HASTA QUE LOS PRODUCTOS SON VENDIDOS.

COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS: LOS PRIMEROS SON TODOS AQUELLOS DIRECTAMENTE IDENTIFICABLES CON LAS UNIDADES PRODUCIDAS. A LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN NO IDENTIFICABLES CON LA PRODUCCIÓN, SE LES DENOMINA INDIRECTOS.

COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES: LOS COSTOS FIJOS SON AQUELLOS TIPOS DE GASTOS CUYA MAGNITUD DEPENDE DE LA PLANTA FIJA Y ORGANIZACIÓN PERMANENTE DE LA EMPRESA. NO VARIAN POR CAMBIOS DE PRODUCCIÓN EN UNA PLANTA, SE INCURREN YA SEA SE PRODUZCA AL MÁXIMO DE CAPACIDAD O NO SE PRODUZCA NADA:

- RENTA
- DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO Y MAQUINARIA
- SEGUROS
- IMPUESTOS PREDIAL
- SUELDOS A PERSONAL DE DIRECCIÓN/ADMINISTRACIÓN
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
- ALGÚN TIPO DE MANTENIMIENTO

===► VARIACIÓN SIGNIFICATIVA A LARGO PLAZO (RESULTAN DE LA ESTRATEGIA).

LOS COSTOS VARIABLES PARA UN PERIODO DETERMINADO VARÍAN EN PROPORCIÓN DIRECTA A LAS UNIDADES PRODUCIDAS.

- MANO DE OBRA DIRECTA
- COMISIONES DE VENTAS
- MATERIAS PRIMAS
- SEGUROS SOBRE INVENTARIOS
- COMPONENTES COMPRADOS
- ENERGÍA ELÉCTRICA
- ALGUNOS GASTOS DE ALMACENAJE

====► VARIACIÓN SIGNIFICATIVA A CORTO PLAZO (RESULTAN DE LA TÁCTICA).

COSTO PRIMO: ES LA ADICIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS Y LA MANO DE OBRA DIRECTA. SE PUEDE INTERPRETAR COMO EL ALMA DEL COSTO VARIABLE O DIRECTO.

COSTO UNITARIO, COSTO PROMEDIO Y COSTO MARGINAL: ES EL COSTO POR UNIDAD. SE PUEDE CONSIDERAR EN 2 VERSIONES.

A) $\text{COSTO UNITARIO} = \text{COSTOS TOTALES} / \# \text{ UNIDADES} = \text{COSTO UNITARIO PROMEDIO}$

B) $\text{COSTO UNITARIO} = \text{COSTOS VARIABLES TOTALES} / \# \text{ UNIDADES} = \text{COSTO MARGINAL}$

EL COSTO MARGINAL ES DE HECHO EL COSTO VARIABLE MEDIO POR UNIDADES Y NOS INDICA EL COSTO QUE TIENE PRODUCIR UNA UNIDAD EXTRA A UN VOLUMEN DADO. SE SUPONE QUE LA DIFERENCIA DEL PRECIO DE VENTA Y EL COSTO MARGINAL DEBE CUBRIR LOS COSTOS FIJOS Y CONTRIBUIR A LA UTILIDAD, MOTIVO POR EL CUAL SE LE DENOMINA CONTRIBUCIÓN MARGINAL.

CONTRIBUCIÓN MARGINAL	=	PRECIO VENTA	-	COSTO MARGINAL
--------------------------	---	-----------------	---	-------------------

11.2. COSTOS DE PRODUCCION DEL PRODUCTO :

LOS COSTOS EN QUE INCURREN LAS COMPAÑÍAS MANUFACTURERAS -- PUEDEN CLASIFICARSE COMO COSTOS DE PRODUCCIÓN O COMO GAS--TOS DE OPERACIÓN. LOS PRIMEROS REPRESENTAN COSTOS ASIGNA--DOS A LOS PRODUCTOS MANUFACTURADOS, Y SE INCLUYEN DENTRO - DE LAS CUENTAS DE INVENTARIOS CUANDO, AL FINALIZAR UN PE--RÍODO DETERMINADO, LOS ARTÍCULOS ELABORADOS AÚN NO SE HAN VENDIDO. LOS GASTOS DE OPERACIÓN SON COSTOS DEL PERÍODO Y DEBEN CARGARSE A LOS INGRESOS DEL PERÍODO EN QUE SE INCU--RREN.

LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS Y DE MANO DE OBRA PUEDEN SER DIRECTOS E INDIRECTOS. EL MATERIAL DIRECTO Y LA MANO DE -- OBRA DIRECTA PUEDEN SER IDENTIFICADOS CON UNIDADES ESPECÍ--FICAS DE PRODUCCIÓN.

LOS COSTOS DE MATERIALES INDIRECTOS Y DE MANO DE OBRA INDI--RECTA VAN A FORMAR PARTE DE UN CONJUNTO DE GASTOS GENERA--LES DE MANUFACTURA QUE NO PUEDEN SER FÁCILMENTE IDENTIFICA--DOS CON UNIDADES ESPECÍFICAS DE PRODUCCIÓN. A ESTE CONJUN--TO DE COSTOS SE LES DENOMINA GASTOS DE FABRICACIÓN.

LOS COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN FLUCTÚAN EN TANTO QUE - LOS COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN PERMANECEN CONSTANTES, IN--CLUSO CUANDO LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN AUMENTAN O DIS--MINUYEN. PARA FINES DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE COSTOS LA - INFORMACIÓN REFERENTE A LOS COSTOS VARIABLES Y FIJOS ES -- MUY ÚTIL.

COMO SE EXPLICÓ ANTERIORMENTE MARSÁ ESTÁ TRABAJANDO COMO - MAQUILADORA DE INDUSTRIAS CONASUPO (ICONSA) POR LO QUE EL SISTEMA DE COSTO ES BASTANTE SIMPLE, COMO A CONTINUACIÓN - SE DETALLA:

SE TIENE UNA FORMA DE CADA PRODUCTO (GALLETA) A ELABORAR - CON TODAS LAS MATERIAS PRIMAS A UTILIZAR Y LA CANTIDAD NE--CESARIA; ASÍ COMO TAMBIÉN LA CANTIDAD NECESARIA DE MATE---RIAL DE ENVASE PARA CADA PRESENTACIÓN.

A CADA UNA DE LAS MATERIAS PRIMAS Y DEL MATERIAL DE ENVASE

Y EMPAQUE NECESARIO, SE LE BUSCA SU PRECIO UNITARIO EN LA DECLARACIÓN DEL VALOR DE EXISTENCIAS QUE ENTREGA CONASUPO CADA MES (VER SECCIÓN DE APÉNDICES); Y ASÍ OBTENEMOS EL IMPORTE DE CADA MATERIAL NECESARIO Y POR CONSIGUIENTE OBTENEMOS TAMBIÉN EL COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y EL COSTO DE ENVASES Y EMPAQUE DE CADA TIPO DE GALLETA.

LOS GASTOS DE PRODUCCIÓN SE DIVIDEN EN GASTOS DE MANO DE OBRA MÁS LOS GASTOS DE FABRICACIÓN, LOS CUALES LOS MANEJAN POR MEDIO DE UNA RELACIÓN DE GASTOS PROMEDIO DE CADA MES (VER SECCIÓN DE APÉNDICES),

ENTRE LOS GASTOS DE MANO DE OBRA ESTÁN: SUELDOS, VACACIONES, AGUINALDO, PREVISIÓN SOCIAL, HONORARIOS, SEGURO SOCIAL, ETC.

ENTRE LOS GASTOS DE FABRICACIÓN ESTÁN: RENTA, ENERGÍA ELÉCTRICA, AGUA, GAS, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO; ASÍ COMO TAMBIÉN EL MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE TRANSPORTE, OTROS IMPUESTOS Y OTROS GASTOS.

DESPUÉS QUE SE OBTIENE EL GASTO PROMEDIO TOTAL SE DIVIDE EL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN MENSUAL Y SE OBTIENE EL GASTO DE PRODUCCIÓN POR KILOGRAMO DE PRODUCTO ELABORADO.

Y POR ÚLTIMO, SE OBTIENE EL COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DE CADA TIPO DE GALLETA SUMANDO LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS, COSTOS DE ENVASES Y EMPAQUE MÁS LOS GASTOS DE PRODUCCIÓN.

À CONTINUACIÓN SE MUESTRA UNA FORMA DE LAS QUE SE USAN PARA SACAR DICHS COSTOS:

FABRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTINEZ, S.A.

INTEGRACION DEL COSTO DE LAS GALLETAS

CARTON DE 1 KILO

I. MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
HARINA DE TRIGO	655.9 GR.	368.24	241.53
MANTECA VEGETAL SOL.	128.1	818.11	104.80
SAL YODATADA	11.2	92.69	1.04
AZUCAR ESTANDAR	272.2	284.29	77.38
LACTIPOL	1.9	2.27	4.31
HUEVO FRESCO	16.8	887.54	14.91
AZUCAR BLANCA	18.6	492.11	9.15
BIC. DE SODIO	8.4	443.94	3.73
BIC. DE AMONIO	5.6	575.00	3.22
ES. DE VAINILLA EN POLVO	1.3	2303.75	2.99
			<u>463.06</u>
II. ENVASES Y EMPAQUES			
CAJA DE CARTÓN	1 PZA.	120.92	120.92
BOLSA DE POLIETILENO	1	18.13	18.13
ETIQUETA GRANDE	2	16.01	32.02
ALAMBRE COBRIZADO	1 GR.	1410.46	1.41
SILICATO DE SODIO	6	178.20	1.07
PEGAMENTO	4	1064.29	4.26
			<u>177.81</u>
III. GASTOS DE PRODUCCION			
MANO DE OBRA DIRECTA			236.94
GASTOS DE FABRICACIÓN			
IV. COSTOS DE PRODUCCION			<u>877.81</u>

COMO COMENTARIO, AÑADIMOS QUE NO ESTAMOS DE ACUERDO DE COMO SE SACAN ESTOS COSTOS; YA QUE NO SE ENCUENTRAN TOTALMENTE - DESGLOSADOS.

EN ESPECIAL, LO REFERENTE A MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA Y A LOS GASTOS DE FABRICACION.

PARA EL IRO, DE MARZO HICE UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS DE COSTO, YA QUE A PARTIR DE ESTA FECHA SE TRABAJARÁ COMO INDUSTRIA PRIVADA. ÉSTE ANÁLISIS SE DETALLA A CONTINUACIÓN:

A. COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (CMD)

1.- COSTO DE MATERIAS PRIMAS: SE TENDRÁ UN CATÁLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE TODAS LAS MATERIAS PRIMAS QUE SE UTILIZAN EN LA ELABORACIÓN DE GALLETTAS CON SUS PRECIOS UNITARIOS ACTUALIZADOS.

POR MEDIO DE LA FÓRMULA DE CADA GALLETA TENDREMOS LA CANTIDAD DE CADA INGREDIENTE A UTILIZAR. MULTIPLICANDO EL PRECIO UNITARIO DE CADA INGREDIENTE POR SU CANTIDAD Y SUMÁNDOLOS TODOS, OBTENEMOS EL COSTO DE MATERIAS PRIMAS (CMP).

2.- COSTO DE ENVASES Y EMPAQUES:

SE TENDRÁ UN CATÁLOGO CON TODOS LOS MATERIALES DE ENVASES Y EMPAQUE QUE SE UTILIZAN EN LA ELABORACIÓN DE GALLETTAS CON SUS PRECIOS UNITARIOS ACTUALIZADOS.

SE TENDRÁ UN LISTADO DE LOS MATERIALES DE ENVASES Y EMPAQUE A UTILIZAR POR CADA TIPO DE PRESENTACIÓN DE CADA GALLETA. MULTIPLICANDO EL PRECIO UNITARIO DE

CADA MATERIAL POR LA CANTIDAD RESPECTIVA DE ENVASE Y EMPAQUE Y SUMÁNDOLOS, OBTENDREMOS EL COSTO DE ENVASES Y EMPAQUE (CENVEMP).

POR CONSIGUIENTE: GENERAL DE BIBLIOTECAS

$$\boxed{CMD = CMP + CENVEMP} \quad (11.1)$$

DONDE:

CMD - COSTO DE MATERIALES DIRECTOS;

CMP - COSTO DE MATERIA PRIMA;

CENVEMP - COSTO DE ENVASE Y EMPAQUE.

B. COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (CMOD)

1.- VER TIPO DE GALLETA A ELABORAR Y OBTENER LA CANTIDAD DE PERSONAL A UTILIZAR (VER CARGAS DE TRABAJO - POR TIPO DE GALLETA).

- 2.- POR MEDIO DE LA ESCALA DE SALARIO SE OBTIENE EL SALARIO DIARIO DE CADA CATEGORÍA POR OBRERO A UTILIZAR EN LA ELABORACIÓN DE LA GALLETA.
- 3.- POR MEDIO DEL REPORTE DEL SUPERVISOR DE EMPAQUE Y DEL SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN SE OBTIENEN LAS HORAS TRABAJADAS POR CADA OBRERO.
- 4.- OBTENER EL INFORME DE LA PRODUCCIÓN OBTENIDA POR EL TIPO DE GALLETA ELABORADO.
- 5.- SE MULTIPLICA EL SALARIO DEL OBRERO POR LA CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS.
- 6.- PARA SABER EL COSTO POR KILOGRAMO POR TIPO DE GALLETA SE DIVIDE LA CANTIDAD DE SALARIO DEROGADO ENTRE LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN. Y ASÍ OBTENEMOS EL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA POR KILOGRAMO DE GALLETA.

$$\text{CMOD} = \text{CMODF} + \text{CMDE} \quad (11.2)$$

DONDE:

CMOD - COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.
 CMODF - COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA FABRICACION;
 CMDE - COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EMPAQUE.

POR CONSIGUIENTE, ENCONTRAMOS EL COSTO PRIMO POR GALLETA DE:

$$\text{CPRIMO} = \text{CMD} + \text{CMOD} \quad (11.3)$$

DONDE:

C PRIMO - COSTO PRIMO

CABE ACLARAR, QUE EN EL COSTO PRIMO TENEMOS QUE TOMAR EN CUENTA EL COSTO DE DESPERDICIO (C DESP.) QUE LO OBTENDRIAMOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

$$\begin{aligned} \text{C DESP.} &= (\text{COSTO DE FAB.}) (\% \text{ DE MERMA}) \\ &= (\text{COSTO DE REPROCESO}) (\% \text{ DE MERMA}). \end{aligned}$$

Y SE PODRÍA OBTENER EL COSTO PRIMO TOTAL (COSTO-TOTAL DIRECTO).

$$\text{COSTO PRIMO} = \text{CMD} + \text{CMOD} + \text{C DESP.} \quad (11.4)$$

4. C. GASTOS DE FABRICACION O COSTO INDIRECTOS DE PRODUCCION (GF)

1.- MANO DE OBRA INDIRECTA (CMOI): SALARIO DE AQUELLAS PERSONAS QUE INTERVINIERON EN LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO Y CUYO TRABAJO EN UN MOMENTO DADO NO ALCANZAS A DISTINGUIR EN EL PRODUCTO TERMINADO: JEFE DE PRODUCCIÓN, INGENIEROS, SUPERVISORES, MECANICOS ETC.

2.- MATERIAS INDIRECTOS (CMI)
AQUELLAS COSAS TANGIBLES QUE INTERVIENEN EN LA FABRICACIÓN DEL PRODUCTO, PERO QUE NO INCURREN DIRECTAMENTE EN ÉL; LUBRICANTES, HERRAMIENTAS, ETC.

3.- GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN (GIP)
AQUELLOS GASTOS QUE INCIDEN EN EL PRECIO DEL PRODUCTO, PERO QUE NO SON PROPIOS DE ÉL O SEA, EL PRODUCTO EN SÍ, PUEDE RESCINDIR DE ELLOS, PERO NO LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE EL PRODUCTO: IMPUESTOS, SEGURO SOCIAL, RENTA, DEPRECIACIONES Y OTROS GASTOS.

POR LO TANTO RESUMIENDO TENDREMOS LA SIGUIENTE ECUACIÓN:

$$\boxed{\text{CMOI} + \text{CMI} + \text{GIP} = \text{GF}} \quad (11.5)$$

DONDE: CMOI - COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTAS,
CMI - COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS,
GIP - GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION,
GF - GASTOS DE FABRICACION.

EN LOS GASTOS DE FABRICACIÓN HAY QUE TOMAR EN CUENTA TAMBIÉN LOS AGUINALDOS, VACACIONES, DIAS FESTIVOS Y BENEFICIOS EN CASOS DE ENFERMEDAD Y SACAR UN FACTOR Y PROPORCIONAR DICHO FACTOR CADA MES.

TAMBIÉN EN LA MANO DE OBRA DIRECTA HAY QUE TOMARLO EN CUENTA.

D. COSTO DE PRODUCCION.

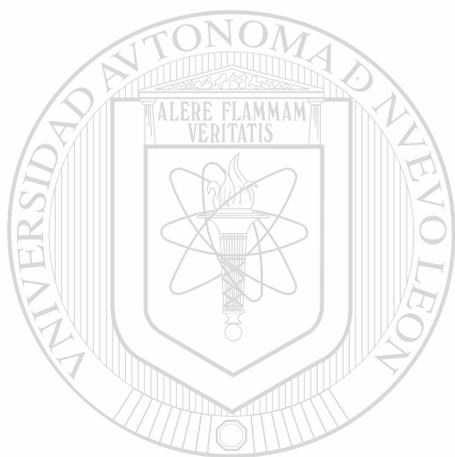
SERÍA LA SUMA TOTAL DE TODOS LOS COSTOS, ES EL TO-

TAL DE EGRESOS POR LOS DIVERSOS FACTORES DE PRODUCCIÓN EN QUE INCURRIO UNA UNIDAD PRODUCTIVA PARA OBTENER SU PRODUCCIÓN TOTAL.

$$\boxed{CP = C_{PRIMO} + GF} \quad (11.6)$$

DONDE:

- CP - COSTO DE PRODUCCIÓN;
- CPRIMO - COSTO PRIMO;
- GF - GASTOS DE FABRICACIÓN.



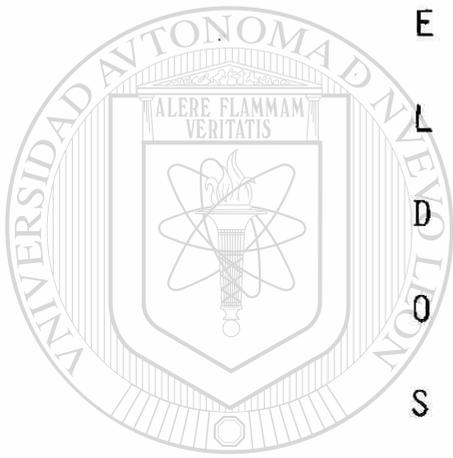
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TERCERA PARTE



S S C
U A O
E L M
L A P
D R E
O I N
S O S

U A N L

S A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

C



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

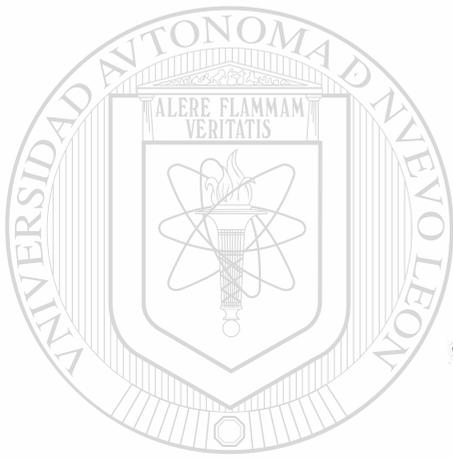
I

O

N

E

S



CAPITULO XII
VALUACION DE PUESTOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

12.1. GENERALIDADES Y METODOS ELEMENTALES

SU NECESIDAD

NO CABE DUDA QUE UNO DE LOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL QUE MÁS PROBLEMAS PROVOCA ES EL DE LA DESIGUALDAD - EN LOS SUELDOS Y SALARIOS, EL QUE GENERALMENTE SE GENERA EN- LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- 1.- VALUACIÓN INCORRECTA DEL MÉRITO Ó VALOR PERSONAL DE UN - TRABAJADOR.
- 2.- TRATO DESIGUAL E INJUSTO A ALGUNOS TRABAJADORES.
- 3.- AJUSTES INCORRECTOS Ó DEFINIDAMENTE NO TOMADOS EN CUEN-- TA, EN LOS CASOS DE MOVIMIENTOS QUE DEBEN AFECTAR AL SA- LARIO, COMO EN LOS CASOS DE ASCENSOS, TRANSFERENCIAS Ó - DESCENSOS.
- 4.- ACEPTAR PRESIONES POR JERARQUÍA, AMISTAD Ó DEL SINDICATO PARA LA DETERMINACIÓN Ó MODIFICACIÓN DE SALARIOS.
- 5.- VALUACIÓN INCORRECTA DEL VALOR.

TRATANDO DE EVITAR HASTA DONDE SEA POSIBLE HACERLO, YA QUE - LOS PROBLEMAS HUMANOS RESULTA PUNTO MENOS IMPOSIBLE RESOLVER - LOS MEDIANTE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS, QUE LAS INTERROGANTES- DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A LA EQUIDAD CON LA QUE TÉCN - UNIVER SIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
NICA CONOCIDA COMO "VALUACIÓN DE PUESTOS" ES QUIZÁ LA MEJOR- DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
RESPUESTA QUE CON MAYOR PRECISIÓN Y JUSTICIA PUEDA OFRECER- SE.

SU CONCEPTO

ENTENDEMOS POR VALUACIÓN DEL PUESTO, UN SISTEMA TÉCNICO PARA DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE CADA PUESTO EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS DE UNA EMPRESA, A FIN DE LOGRAR LA CORRECTA ORGANIZA-- CIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

EXPLIQUEMOS LOS ELEMENTOS DE NUESTRA DEFINICIÓN: SISTEMA TÉCNICO. COMO TAL SE ESTABLECE UN CONJUNTO ORDENADO DE PRINCI-- PIOS Y REGLAS QUE SE FUNDA, EN CUANTO ES POSIBLE EN ELEMEN-- TOS OBJETIVOS Y CIENTÍFICOS.

PUESTO. YA LO HEMOS DEFINIDO ANTES. HAREMOS SÓLO HINCAPIÉ EN QUE SE TRATA DE UN ELEMENTO PERSONAL, QUE NO TIENE RELACIÓN ALGUNA CON EL INDIVIDUO CONCRETO QUE LO OCUPA EN UN MOMENTO DADO.

DETERMINACIÓN DE SU IMPORTANCIA RELATIVA. EL FIN INMEDIATO DE LA VALUACIÓN ES ESTABLECER LA SITUACIÓN DE CADA PUESTO, SUPERIOR Ó INFERIOR, RESPECTO DE LOS DEMÁS,

DE UNA EMPRESA. LA RELACIÓN DE IMPORTANCIA QUE INDICA UNA VALUACIÓN, SÓLO VALE PARA LA EMPRESA EN LA QUE SE REALIZÓ ESTA TÉCNICA, YA QUE UN CAMBIO CUALQUIERA EN EL CONTENIDO DE LOS PUESTOS, PUEDE ALTERAR SU JERARQUÍA. V.G.: AUNQUE - DE ORDINARIO UNA SECRETARIA TIENE MENOR IMPORTANCIA QUE UN CONTADOR, EN ALGUNA EMPRESA CONCRETA PUEDE TENER OBLIGACIONES QUE HAGAN SU PUESTO DE MAYOR CATEGORÍA QUE EL DE ÉSTE. LA CORRECTA JERARQUIZACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL. ESTOS SON LOS DOS OBJETIVOS ESENCIALES, INMEDIATOS E IMPRESCINDIBLES EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

PODRÍAMOS DEFINIR TAMBIÉN LA VALUACIÓN DE PUESTOS, AUXILIÁNDONOS DE DIVERSOS AUTORES COMO :

LA TÉCNICA U OPERACIÓN COMPLETA QUE DETERMINA EL VALOR DE UN PUESTO INDIVIDUAL EN UN ORGANISMO FUNCIONAL EN RELACIÓN CON LOS OTROS PUESTOS EXISTENTES EN EL MISMO. SE INICIA - CON UN ANÁLISIS CUIDADOSO DE LOS TRABAJOS POR REALIZAR, Ó SEA YA SE ESTÁN DESEMPEÑANDO PARA OBTENER LAS DESCRIPCIONES DE LAS ACTIVIDADES DE DICHS PUESTOS Y ANALIZANDO ESAS DESCRIPCIONES Ó ANÁLISIS PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS Ó GRUPOS DE PUESTOS. (NIVELES)

TAMBIÉN INCLUYE EL AVALÚO DE ESTOS VALORES ESTABLECIENDO - LOS SALARIOS Ó NÚMERO DE PUNTOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA DETERMINADO GRUPO DE TRABAJOS, CON BASE EN SU VALOR RELATIVO. LA OPERACIÓN Ó TÉCNICA TERMINA CON LA REVISIÓN FINAL DEL - SISTEMA DE SALARIOS RESULTANTE.

SUS OBJETIVOS

LA OPERACIÓN DENOMINADA "VALUACIÓN DE PUESTOS" ES UNA TÉCNICA MEDIANTE LA CUAL SE ESPERA, COMO YA SE EXPLICÓ, DAR CONTESTACIÓN A LAS INTERROGANTES MÁS INSISTENTES DE LOS TRABAJADORES.

- A) ¿ POR QUÉ ME PAGAN ESTE SALARIO ?
- B) ¿ POR QUÉ FULANO GANA MÁS QUE YO ?

APARTE DE LO ANTERIOR E. LANHAM EN SU LIBRO "JOB EVALUATION" CITA ALGUNOS OBJETIVOS MÁS :

- 1.- PROPORCIONAR DATOS REALES, DEFINIDOS Y SISTEMÁTICOS PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS.
- 2.- PROPORCIONAR UNA BASE EQUITATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DENTRO DE LA EMPRESA.
- 3.- PROPORCIONAR DATOS PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE SALARIOS COMPARABLE A LA DE OTRAS EMPRESAS CONCURRENTES AL MISMO MERCADO DE MANO DE OBRA.

ES DECIR, QUE SE TRATA DE FIJAR LOS SALARIOS Y SUELDOS JUSTOS, YA QUE DE SER MENORES A LOS ESTABLECIDOS EN EL MERCADO DE TRABAJO SE PROVOCARÍA EL ÉXODO DE LOS TRABAJADORES HACIA EMPRESAS QUE HUBIERAN FIJADO UNA MAYOR REMUNERACIÓN PARA EL MISMO PUESTO Y, AL CONTRARIO, DE SER MAYORES, SE ESTARÍA AFECTANDO INJUSTAMENTE LOS COSTOS DE OPERACIÓN.

- 4.- PERMITIR A LA ADMINISTRACIÓN MEDIR Y CONTROLAR CON MAYOR PRECISIÓN SUS COSTOS DE MANO DE OBRA.
- 5.- SERVIR DE BASE PARA LAS NEGOCIACIONES CON LOS SINDICATOS.
- 6.- PROPORCIONAR UNA ESTRUCTURA PARA LA REVISIÓN PERIÓDICA DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 7.- AYUDAR A LA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, PROMOCIONES Y A LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

- 8.- ACLARAR FUNCIONES, AYUDAR A FIJAR CON MAYOR PRECISIÓN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, LO QUE, A SU VEZ, AYUDA A LA SIMPLIFICACIÓN DE LAS LABORES Y A LA ELIMINACIÓN DE OPERACIONES DUPLICADAS.
- 9.- REDUCIR LAS QUEJAS Y MALESTAR DEL PERSONAL, FOMENTANDO EL AUMENTO DE LA MORAL COLECTIVA Y MEJORANDO LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

LIMITACIONES EN LA TÉCNICA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

CÓMO SE PUEDE COMPROBAR, EN LOS OBJETIVOS SEÑALADOS SE INCLUYEN EXPRESIONES TALES COMO: "AYUDAR" Ó "REDUCIR" ES DECIR, QUE LA TÉCNICA DE VALUACIÓN DE PUESTOS, NO SE CORREGIRÁ NI ELIMINARÁ TOTALMENTE ALGUNOS PROBLEMAS EN LA DETERMINACIÓN Ó EN LA APLICACIÓN DE SALARIOS, NI TAMPOCO PODRÍA TOMARSE COMO UN SUBSTITUTO DE LA DISCUSIÓN DE CONTRATOS -- COLECTIVOS DE TRABAJO.

SIN EMBARGO, COMO ESTA TÉCNICA BRINDA UN TRATAMIENTO PONDERADO Y SISTEMÁTICO EN LA DETERMINACIÓN DEL VALOR RELATIVO A LOS SALARIOS, AYUDA A REDUCIR LAS FRICCIONES PROVENIENTES DE ERRORES Ó DESIGUALDADES.

AL TRAVÉS DE ESTA TÉCNICA, UNA EMPRESA SE ACERCA MÁS A UNA POLÍTICA CORRECTA Y SENSATA PARA OBTENER UN RÉGIMEN DE -- SUELDOS Y SALARIOS UNIFORME, JUSTO Y CONSISTENTE.

SECUELA PRELIMINAR PARA LA INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE -- VALUACIÓN DE PUESTOS.

- 1.- DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE -- SERÁN INCLUIDAS EN LA VALUACIÓN, TALES COMO : TRABAJOS DE FÁBRICA, DE OFICINA, DE VENTAS Ó TOTAL.
- 2.- DETERMINACIÓN DE LA CLASE DE PUESTOS QUE DENTRO DE CADA ÁREA SE INCLUIRÁN SI ES HASTA EL NIVEL DE SUBORDINADO SOLAMENTE, HASTA EL NIVEL DE SUPERVISIÓN Ó HASTA EL NIVEL DE FUNCIONARIOS.
- 3.- SELECCIÓN DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓN POR USARSE EN LA VALUACIÓN.

- 4.- REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA OBTENER LOS DATOS DE LOS MISMOS.
- 5.- PREPARACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS CON LOS DATOS OBTENIDOS.
- 6.- VALUACIÓN DE LOS PUESTOS.
- 7.- UNIFORMACIÓN DE LAS CALIFICACIONES DE LOS PUESTOS.
- 8.- DETERMINACIÓN DE LAS CLASES DE PUESTOS.
- 9.- CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS.
- 10.- REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SALARIOS, PARA DETERMINAR LOS SALARIOS CORRIENTES EN EL MERCADO DE TRABAJO.
- 11.- DETERMINACIÓN DE LA ESCALA DE SALARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FIJACIÓN DE LA CURVA PARABÓLICA.
- 12.- DETERMINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PARA OPERAR BAJO EL PLAN.

DESPUÉS DE ANALIZAR LOS PASOS PRINCIPALES, LAS PERSONAS A CARGO DEL PLAN ESTARÁN PREPARADAS PARA SELECCIONAR AL PERSONAL NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LOS DISTINTOS PROCEDIMIENTOS.

EL NÚMERO Y COMPOSICIÓN DEL PERSONAL NECESARIO PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS, DEPENDERÁ DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, DEL NÚMERO Y AMPLITUD DE LOS PUESTOS POR VALUARSE Y DE LA COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES. EN UNA EMPRESA PEQUEÑA, EL DIRECTOR Ó EL COMITÉ A CARGO, PUEDEN ASUMIR TODAS LAS FUNCIONES Y TENER MUY Poca AYUDA EXTERNA, COMO NO SEA PARA EL TRABAJO DE OFICINA SOLAMENTE. EN UNA ORGANIZACIÓN GRANDE, SE REQUIERE UN PLAN DE OPERACIÓN MÁS COMPLETO, ADEMÁS DE UN GRUPO DE EMPLEADOS CONSIDERABLE, ENTRE LOS QUE ESTÁN : ANALISTAS DE PUESTOS, MECANÓGRAFOS Y OFICINISTAS. EL NÚMERO Y TIPO DE CADA UNO DEPENDERÁ DE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS CIENTÍFICOS QUE SE ADOPTEN.

EN ESTE PUNTO, QUIENES DIRIJAN EL PROGRAMA DEBERÁN DECIDIR SOBRE EL TIPO Y GRADO DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE

LA EMPRESA QUE CONSIDEREN DESEABLES. EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES BASTA LA LABOR DEL ANALISTA DE PUESTOS EN EL ANÁLISIS Y EN LA PREPARACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.

DESPUÉS DE SELECCIONAR ESTE PERSONAL DE LA EMPRESA DEBEN ELABORARSE PLANES DE CAPACITACIÓN QUE LES PERMITAN REALIZAR SUS FUNCIONES EFICIENTEMENTE.

EL ASPECTO FINAL DE LA PLANEACIÓN DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS SE REFIERE A LOS REGISTROS Y FORMAS QUE SERÁN INDISPENSABLES, AL EQUIPO NECESARIO PARA EL PERSONAL Y A LOS PROCEDIMIENTOS PARA DESARROLLAR Y USAR DICHOS REGISTROS. OBIAMENTE LOS DETALLES PEQUEÑOS DE MUCHOS DE LOS PASOS MENCIONADOS, PUEDEN SER REALIZADOS MIENTRAS EL PROGRAMA SE LLEVA A CABO. SIN EMBARGO, ESTOS ASPECTOS REQUIEREN CONOCIMIENTO Y ATENCIÓN, INICIANDO UNA PLANEACIÓN PRELIMINAR CON OBJETO DE EVITAR QUE ALGUNO SEA OMITIDO.

CON UNA PLANEACIÓN PERFECTAMENTE MEDITADA, CON LAS PRINCIPALES LABORES Y PASOS RESUELTOS, LA EMPRESA SE ENCUENTRA LISTA PARA INICIAR LA INSTALACIÓN DEL RÉGIMEN DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

¿ ES UTIL TODAVIA LA VALUACION DE PUESTOS ?

UN SUPUESTO NUEVO ENFOQUE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
 RECIENTEMENTE SE HA PRETENDIDO QUE LA VALUACIÓN DE PUESTOS NO TIENE RAZÓN DE SER, Y DEBE DESAPARECER PARA DEJAR SU LUGAR A OTRAS TÉCNICAS DISTINTAS, TALES COMO LOS ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN Ó APRECIACIÓN DE RESULTADOS, PRINCIPALMENTE LIGADOS A LA APLICACIÓN, TAN EN BOGA HOY EN DIA, DE LA "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS", Ó "ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS".

ALGUNOS AUTORES SEÑALAN QUE ESTA MEDICIÓN DE RESULTADOS ES MUCHO MÁS EFICAZ, OBJETIVA E INDISCUTIBLE, QUE UN SISTEMA QUE TRATA DE VALUAR UNIDADES ABSTRACTAS, NO SIEMPRE EFECTIVAMENTE REALIZADAS TAL Y COMO SE DESCRIBEN EN LOS ANÁLISIS

DE PUESTOS, MUCHO MENOS TRATÁNDOSE DE LOS ALTOS EJECUTIVOS.
 CONFUSIÓN DE DOS PROBLEMAS.

A NUESTRO JUICIO, SE COMETE AQUÍ UN ERROR, SUTIL A PRIMERA VISTA, PERO CUYA FALSEDAD RESULTA EVIDENTE CON SÓLO DESCUBRIRLO. EN EFECTO, SON DOS PROBLEMAS ESENCIALMENTE DISTINTOS, EL DE DETERMINAR EL VALOR DE UN PUESTO, Y EL DE MEDIR LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE CADA HOMBRE DENTRO DE ESE PUESTO. PARA FIJAR LO PRIMERO, DE NADA SIRVEN LOS ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN, NI SIQUIERA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN SU TOTALIDAD. BASTARÍA CON OBSERVAR QUE, PARA PAGAR MÁS Ó MENOS A UN OBRERO QUE A UN EMPLEADO Ó A UN JEFE, NO PUEDE TOMARSE PRIMARIAMENTE EN CUENTA EL QUE HAYA LOGRADO REALIZAR LAS TAREAS Ó ESTÁNDARES QUE LE HAN SIDO SEÑALADOS, SINO LA IMPORTANCIA DEL PUESTO. SIGUE EN VIGOR UNA PREGUNTA A LA QUE NO TRATA DE CONTESTAR - NI PUEDE HACERLO- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS : " ¿Y CUÁNTO VALE -- ESA TAREA REALIZADA?" ¿ Ó ACASO, POR EL HECHO DE CUMPLIR BIEN SU TAREA, DE ALCANZAR LOS ESTÁNDARES PREFIJADOS, HABRÁ DE GANAR LO MISMO Ó MÁS UN MAYORDOMO, QUE EL SUPERINTENDENTE DE UNA SECCIÓN, Ó QUE EL JEFE DE LA FÁBRICA Ó -- AUN QUE EL GERENTE?.

UNA COSA ES SUBSTITUIR, Ó AL MENOS COMPLEMENTAR CON LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, -- PUESTO QUE AMBAS MIDEN LOS RESULTADOS QUE "LA PERSONA OBTUVO EN RELACIÓN CON EL PUESTO", Y OTRA DISTINTA ES DETERMINAR CUÁNTO DEBE PAGARSE EN CADA PUESTO: LO PRIMERO SERÍA IMPOSIBLE DE PRECISAR, SI PREVIAMENTE NO SE HA DETERMINADO EL VALOR DEL PUESTO.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LA FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN, A NUESTRO JUICIO, NO TANTO SUBSTITUYEN, CUANTO COMPLEMENTAN MUY VALIOSAMENTE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. PERO AMBAS TÉCNICAS TIENEN QUE APOYARSE EN OTRO DATO DISTINTO: EL VALOR QUE EL PUESTO TIENE; CUANDO ESTE VALOR ESTÁ FIJADO, PUEDE ANALIZARSE EL OTRO PROBLEMA: , QUÉ RELACIÓN DEBE DARSE ENTRE LOS SUELDOS MÁXIMO Y MÍNIMO

MO QUE EN CADA UNA DE ESTAS UNIDADES DE TRABAJO DEBE PAGARSE?

EN NUESTRA HUMILDE OPINIÓN, PRECISAMENTE TODO EL VALOR TÉCNICO DE LOS SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, DESCANSA EN DISTINGUIR, DOS COSAS DISTINTAS, HACIENDO ESTA DISTINCIÓN DEL MODO MÁS OBJETIVO POSIBLE:

A) LO QUE VALE LA UNIDAD OBJETIVA DE TRABAJO -"PUESTO"- AUNQUE ESTA MEDICIÓN SE HAGA CON LAS NATURALES Y NECESARIAS LIMITACIONES QUE EXISTEN SIEMPRE QUE SE TRATA DE MEDIR AQUELLO QUE DE ALGUNA MANERA ESTÁ RELACIONADO CON LO HUMANO.

B) LO QUE DEBE PAGARSE EN RAZÓN DEL DISTINTO RENDIMIENTO Ó EFICIENCIA QUE VARIOS TRABAJADORES, EMPLEADOS Ó JEFES, PONEN EN LA REALIZACIÓN, CONCRETA DEL MISMO PUESTO DURANTE UN PERÍODO DE TIEMPO ; ESTO ES : LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR, Y NO YA LA IMPORTANCIA OBJETIVA DE LA UNIDAD DE TRABAJO

UN EJEMPLO ILUSTRATIVO

QUIZÁ LO ANTERIOR PUEDA ACLARARSE MEJOR ALUDIENDO A UN PROBLEMA QUE ANALIZAREMOS ADELANTE. A NUESTRO JUICIO, CUANDO SE TRATA DE PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS, LA VALUACIÓN DE PUESTOS TIENE UN VALOR MUY LIMITADO Y RELATIVO -POR LO QUE NO HEMOS CREIDO ÚTIL PRESENTAR MÁS QUE SOMERAMENTE AQUELLOS SISTEMAS QUE AL RESPECTO SE USAN-, YA QUE EN EL CASO DE ESTOS ALTOS EMPLEADOS, EL PUESTO ES SÓLO "UN MÍNIMO" POR LLLENAR: REALMENTE, DE UN ALTO JEFE SE ESPERA PRECISAMENTE QUE SUPERE ESOS MÍNIMOS; POR ELLO, EL MONTO REAL DE SU SUELDO ESTÁ MÁS BIEN RELACIONADO CON LOS RESULTADOS QUE OBTENGA, CON SU EXPERIENCIA, SU CAPACIDAD, LA INICIATIVA QUE HA DEMOSTRADO, ETC. ÉSO EXPLICA POR QUÉ LOS SUELDOS DE LOS ALTOS JEFES DEL MISMO NIVEL VARÍAN TANTO: REALMENTE, LO QUE SE PAGA POR EL PUESTO -ESTO ES: POR UN MÍNIMO QUE CASI SIEMPRE SE SUPERA, Y AÚN SE ESPERA HABRÁ DE SER SUPERADO-

ES INTRASCENDENTE FRENTE A LO QUE SE PAGA AL "HOMBRE" EN -
RAZÓN DE SUS REALIZACIONES, DE SUS ANTECEDENTES, ETC.

PUES BIEN: PRECISAMENTE CUANDO SE TRATA DE LA REMUNERACIÓN DE LOS JEFES, LA MODERNA TÉCNICA DE "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS", Ó "ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS", ACONSEJA QUE SE VALORE SU REMUNERACIÓN, MÁS BIEN POR EL CUMPLIMIENTO - DE LOS ESTÁNDARES QUE SE LOGRARON EN RELACIÓN CON LOS FIJADOS QUE POR UNA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. ESTO ES LÓGICO EN LOS PUESTOS DE JEFES -QUE ES A LOS QUE PUEDEN APLICARSE LOS "ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN EJECUTIVA"- , PORQUE PARA LA FIJACIÓN DE SU SUELDO INFLUYE MÁS QUE NADA "LO - QUE HAYAN LOGRADO", Y SÓLO SECUNDARIAMENTE EL VALOR DEL PUESTO MISMO; ESTE ÚLTIMO SUELE FIJARSE MÁS BIEN, A BASE DE ENCUESTAS DE SUELDOS.

EN SÍNTESIS.

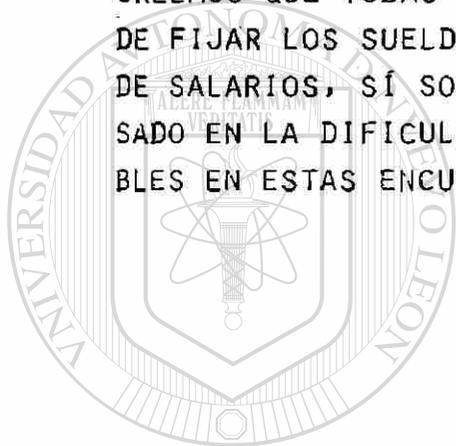
1.- CONSIDERAMOS QUE UNA DE LAS PRIMERAS BASES PARA LOGRAR AL MÁXIMO POSIBLE LA TECNIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Ó MANEJO DE SUELDOS Y SALARIOS, ES ESFORZARNOS POR DISTINGUIR LO QUE DEBE PAGARSE EN RAZÓN DEL PUESTO, Y LO QUE DEBE PAGARSE POR RAZÓN DE LA REALIZACIÓN, EFICIENCIA Ó RENDIMIENTO DE CADA TRABAJADOR, EMPLEADO Ó JEFE CONCRETO.

2.- LA VALUACIÓN DE PUESTO, EN SUS DIVERSOS SISTEMAS, Y CON TODAS LAS LIMITACIONES QUE TIENEN ESTAS TÉCNICAS, SATISFACE Ó CUBRE EL PRIMER ASPECTO : DETERMINA LO QUE VALE EL PUESTO, EL TRABAJO, OBJETIVAMENTE CONSIDERADO.

3.- LOS ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN EJECUTIVA SON DE GRAN VALOR. CONSIDERAMOS QUE COMPLEMENTAN Y AUN PUEDE PENSARSE INCLUSIVE QUE EN ALGUNOS CASOS CONCRETOS PUEDAN SUBSTITUIR CON VENTAJA- A LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS: EN NUESTRO JUICIO PARTICULAR LO MEJOR ES COMBINAR AMBOS. PERO TRATAR DE SUPRIMIR EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA VALUACIÓN DE PUESTOS PARA USAR SÓLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, SERÍA TANTO COMO DECIR QUE HAY QUE VER EL CUMPLIMIENTO DE --

LAS TAREAS FIJADAS PARA VER CUÁNTO DEBE PAGÁRSELE A UN INGENIERO, UN ELECTRICISTA Ó A UN CARPINTERO, SIN ANTES DETERMINAR CUÁNTO DEBE VALER EL TRABAJO ADECUADO DE CADA UNA DE -- ESTAS CATEGORÍAS

4.- NO SOMOS PARTIDARIOS EN LO PERSONAL DE LA VALUACIÓN - DE LOS PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS POR LA RAZÓN SEÑALADA ANTES; CREEMOS, SIN EMBARGO, QUE QUIENES CON ESTE MOTIVO CRITICAN INCLUSIVE LOS ANÁLISIS DE PUESTOS EJECUTIVOS, COMETEN LA CONFUSIÓN DE PENSAR QUE ÉSE ANÁLISIS SÓLO TIENE SENTIDO Y RAZÓN DE SER PARA SER USADO EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS. CREEMOS QUE TODAS LAS CORRIENTES Y TENDENCIAS QUE TRATAN - DE FIJAR LOS SUELDOS DE EJECUTIVOS CON BASE EN ENCUESTAS - DE SALARIOS, SÍ SON PROVECHOSAS, AUNQUE SIEMPRE HEMOS PENSADO EN LA DIFICULTAD DE OBTENER ELEMENTOS VERACES Y CONFIABLES EN ESTAS ENCUESTAS PARA ESTE TIPO DE PUESTOS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SISTEMAS DE VALUACION

CUATRO SON LOS MÉTODOS FUNDAMENTALES SEGUIDOS PARA LLEVAR A CABO LA VALUACIÓN DEL TRABAJO DE UNA EMPRESA, LOS CUALES SON CONOCIDOS CON LOS SIGUIENTES NOMBRES: MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA Ó CLASIFICACIÓN; MÉTODO DE ALINEAMIENTO Ó DE VALUACIÓN POR SERIES ; MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES Y MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS. ESTOS MÉTODOS PUEDEN COMBINARSE ENTRE SÍ, LO QUE DE HECHO SE HACE EN MUCHAS OCA SIONES.

PODEMOS CLASIFICAR LOS MÉTODOS EN DOS GRUPOS. EL PRIMERO ESTÁ FORMADO POR LOS MÉTODOS DE GRADACIÓN PREVIA Y DE VALUACIÓN POR SERIES, QUE SE CARACTERIZAN POR SU MÁXIMA SIMPLICIDAD, LA QUE LOS HACE SUMAMENTE FÁCILES Y RÁPIDOS, PERO AL MISMO TIEMPO LOS SEPARA POCO DE LA VALUACIÓN EMPÍRICA. EL SEGUNDO GRUPO COMPRENDE LOS MÉTODOS DE COMPARACIÓN DE FACTORES Y VALUACIÓN POR PUNTOS, QUE SON LOS QUE REVIS- TEN UN CARÁCTER MÁS TÉCNICO, PERO, POR LO MISMO, SUPONEN COMPLICACIONES MAYORES.

EL METODO DE GRADACION PREVIA

1.- CARACTERIZACIÓN GENERAL.- CONSISTE EN CLASIFICAR LOS PUNTOS EN NIVELES, CLASES Ó GRADOS DE TRABAJO, PREVIA MENTE ESTABLECIDOS.

2.- ETAPAS PRINCIPALES.- PUEDEN DISTINGUIRSE LAS SIGUIEN- TES :

FIJACIÓN PREVIA DE GRADOS DE TRABAJO.

TOMÁNDOSE EN CONSIDERACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS LABO RES QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA, SE FIJAN DETERMINA-- DOS GRADOS Ó NIVELES DE TRABAJO-ORDINARIAMENTE DE CINCO A OCHO-, EN LOS QUE PUEDAN QUEDAR CLASIFICADOS TODOS LOS -- PUESTOS DE LA NEGOCIACIÓN.

ESTA FIJACIÓN SE HACE SIN SUJETARSE A REGLAS TÉCNICAS DE- TERMINADAS, SINO MEDIANTE LA SIMPLE APRECIACIÓN DE LOS --

PRINCIPALES GRUPOS QUE SE FORMAN CON LAS LABORES DE LA EMPRESA. SE FORMULA UNA DEFINICIÓN DE CADA GRADO, Y SE LES ASIGNA COMÚNMENTE UNA NUMERACIÓN ORDINAL. EL PRIMERO Y EL ÚLTIMO DEBEN SER TALES, QUE COMPRENDAN LOS PUESTOS DE ÍNFI MA Y DE SUPREMA CATEGORÍA, RESPECTIVAMENTE.

COMO EJEMPLO; EN UNA DETERMINADA OFICINA PEQUEÑA, PODRÍAN QUIZÁ FIJARSE ESTOS TRES GRADOS: EMPLEADOS NO CALIFICADOS, EMPLEADOS CALIFICADOS Y FUNCIONARIOS.

CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DENTRO DE LOS GRADOS

SE HACE LA COMPARACIÓN DE LOS DATOS QUE CONSIGNAN LAS ESPE- CIFICACIONES DE PUESTOS CON CADA UNO DE LOS GRADOS, PARA - DETERMINAR EN CUÁL DE ÉSTOS DEBE QUEDAR CATALOGADO EL PUES TO EN CUESTIÓN. ESTA COMPARACIÓN Y COLOCACIÓN, PUEDEN HA- CERSE AÚN SIN ESPECIFICACIONES TÉCNICAMENTE FORMULADAS; PE RO ES EVIDENTE QUE, EN TAL SUPUESTO, APENAS SI MERECE EL - NOMBRE DE TÉCNICO UN PROCEDIMIENTO DE VALUACIÓN SEMEJANTE, YA QUE, TANTO LOS REQUISITOS QUE INTEGRAN EL PUESTO, COMO LOS QUE FORMAN EL GRADO, HAN SIDO APRECIADOS CON UN CRITE- RIO MERAMENTE SUBJETIVO.

DENTRO DEL MISMO CASO SUPUESTO EN EL INCISO ANTERIOR, PO-- DRÍAMOS COLOCAR AL MENSAJERO Y AL MOZO DE ASEO, DENTRO DEL PRIMER GRADO; A LAS TAQUIMECANÓGRAFAS, SECRETARIAS Y CONTA DORES, EN EL SEGUNDO Y AL JEFE DE OFICINA, GERENTE, ETC., EN EL TERCER GRADO.

3. APRECIACIÓN DEL MÉTODO-SUS PRINCIPALES VENTAJAS SON - ÉSTAS :

- A) ES SENCILLO Y RÁPIDO.
- B) ES FÁCILMENTE COMPENDIDO POR LOS TRABAJADORES.
- C) ES ACEPTADO POR ÉSTOS, CON RELATIVA FACILIDAD.
- D) REQUIERE UN COSTO MUY PEQUEÑO PARA SU INSTAURACIÓN Y MANTENIMIENTO.
- E) SE PRESTA PARA HACER VALUACIONES EN EMPRESAS CUYO PERSONAL FORME GRUPOS CLARAMENTE DEFINIDOS.

SUS DESVENTAJAS, EN CAMBIO, CONSISTEN BÁSICAMENTE EN LO SIGUIENTE :

- A) CONSTITUYE UN JUICIO SUPERFICIAL SOBRE EL VALOR - DE LOS PUESTOS.
- B) LOS APRECIA GLOBALMENTE, SIN DISTINGUIR LOS ELEMENTOS Ó FACTORES QUE LOS INTEGRAN.
- C) NO ESTABLECE JERARQUÍA ENTRE LOS PUESTOS CLASIFICADOS EN EL MISMO GRADO.
- D) SÓLO EN UNA PEQUEÑA PARTE ELIMINA LA SUBJETIVIDAD Y EL EMPIRISMO EN LA VALUACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN EJEMPLO .

EJEMPLO DE GRADACION PREVIA

PRIMER GRADO : TRABAJADORES NO CALIFICADOS

- A) PUESTOS QUE, SI BIEN REQUIEREN CUIDADO, DILIGENCIA Y SEGURIDAD, NO EXIGEN UNA AMPLIA PREPARACIÓN.
- B) EJEMPLOS : MENSAJERO, CONSERJE, MOZO, ARCHIVISTA, ETC.

SEGUNDO GRADO : TRABAJADORES CALIFICADOS

- A) PUESTOS QUE REQUIEREN PREPARACIÓN MANUAL Ó INTELECTUAL PREVIA.
- B) EJEMPLOS: ESTENÓGRAFOS, DIBUJANTES, TENEDORES DE LIBROS, ELECTRICISTAS, AYUDANTES DE LABORATORIO, - ETC.

TERCER GRADO : PUESTOS DE CRITERIO

- A) AQUELLOS QUE REQUIEREN CAPACIDAD PARA DISTRIBUIR - EL TRABAJO Y VIGILAR QUE SE REALICE CONFORME A LOS PROCEDIMIENTOS SEÑALADOS.
- B) EJEMPLOS : MAYORDOMOS, JEFES DE OFICINA, ETC.

CUARTO GRADO : PUESTOS TÉCNICOS,

- A) SUPONEN CIERTO CARÁCTER CREATIVO E INICIATIVA - PERSONAL.
- B) EJEMPLOS : INGENIEROS, ABOGADOS, AGENTES DE VENTAS, ETC.

QUINTO GRADO : PUESTOS EJECUTIVOS.

- A) LOS QUE TIENEN A SU CARGO EL MANEJO DE DEPARTAMENTOS, CONSIDERANDO ESTA ACTIVIDAD EN SU ACEPTACIÓN MÁS AMPLIA.
- B) EJEMPLOS : SUPERINTENDENTE, MAYORDOMO GENERAL, AUXILIARES DEL GERENTE, GERENTE LOCAL DE VENTAS, ETC.

SEXTO GRADO : PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

- A) AQUELLOS QUE ENTRAÑAN GRAN RESPONSABILIDAD, SEA POR LO ELEVADO Y GENÉRICO DEL CONTROL QUE EJERCEN, Ó POR LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES QUE DIRIGEN.
- B) EJEMPLOS : GERENTE DIVISIONAL, GERENTE DISTRITAL DE VENTAS, CONTADOR EN JEFE, GERENTE GENERAL DE COMPRAS Y TRÁFICO, GERENTE GENERAL DE PRODUCCIÓN ETC.

SEPTIMO GRADO : PUESTOS DIRECTIVOS.

- A) AQUELLOS EN LOS QUE RESIDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, Y POR QUIENES SE ESTABLECEN LAS POLÍTICAS QUE ÉSTA HA DE SEGUIR.
- B) MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

EL METODO DE ALINEAMIENTO

1.- CARACTERIZACIÓN GENERAL.

ORDENA LOS PUESTOS DE UNA EMPRESA, VALIÉNDOSE PARA ELLO DE LA PROMEDIACIÓN DE LAS SERIES DE ORDEN, FORMADAS POR CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE UN COMITÉ DE VALUACIÓN, RESPECTO DE LOS PUESTOS BÁSICOS.

2.- ETAPAS PRINCIPALES.

INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ

EN TODO MÉTODO DE VALUACIÓN ES DESEABLE, EN PRINCIPIO, -- PORQUE PERMITE RECOGER PUNTOS DE VISTA DISTINTOS Y COMPLEMENTARIOS. TAMBIÉN LO ES, PORQUE PUEDEN CORREGIRSE, Ó AL MENOS REDUCIRSE MUCHOS ERRORES.

SIRVE ADEMÁS, PARA QUE PUEDAN INTERVENIR LOS TRABAJADORES. LA MEJOR INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ VALUADOR ES QUIZÁ LA DE SEIS MIEMBROS : DOS SUPERVISORES, DOS REPRESENTANTES DE -- LOS TRABAJADORES, UN MIEMBRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL- DE PREFERENCIA EL ANALISTA- Y UN TÉCNICO ASESOR.

TRATÁNDOSE DEL MÉTODO DE ALINEAMIENTO LA FORMACIÓN DEL COMITÉ ES INDISPENSABLE, YA QUE EN ÉL LO ESENCIAL ES COMBINAR LA OPINIÓN DE DIVERSOS VALUADORES SOBRE EL ORDEN DE LOS -- PUESTOS, PARA OBTENER UN VALOR PROMEDIAL MÁS CERCANO A LA REALIDAD.

FIJACIÓN DE PUESTOS-TIPO

EN LA VALUACIÓN ES USUAL ESCOGER UN NÚMERO REDUCIDO DE -- PUESTOS BÁSICOS QUE SE DISIGNAN COMO "PUESTOS-TIPO", PARA PODER COMENZAR POR ELLOS EL PROCEDIMIENTO. UNA VEZ QUE LA POSICIÓN DE LOS MISMOS ESTÁ FIRMEMENTE ESTABLECIDA, DICHOS PUESTOS-TIPO SERÁN DE GRAN AUXILIO PARA FIJAR LA RELACIÓN QUE DEBE EXISTIR ENTRE LOS DEMÁS.

PARA SELECCIONAR PUESTOS-TIPO DEBE ATENDERSE, ENTRE OTRAS COSAS:

- 1.- A QUE SU CONTENIDO NO ESTÉ FÁCILMENTE SUJETO A DISCUSIONES.
- 2.- A QUE LOS PUESTOS NO SUFRAN CAMBIOS FRECUENTES, NI EN OBLIGACIONES NI EN SALARIO.
- 3.- A QUE SEAN DE LOS MÁS SALIENTES Y CARACTERIZADOS - EN LA EMPRESA Y EN LA RAMA INDUSTRIAL DE QUE SE TRATA.

SIEMPRE SE ESCOGEN COMO PUESTOS-TIPO, UNO QUE SE HALLE EN LA ÍNFIMA CATEGORÍA DE LOS TRABAJOS QUE SE PRETENDEN EVALUAR, Y OTRO DE LA MÁXIMA. LOS DEMÁS, SE PROCURA ESCOGER LOS EN FORMA QUE SUS SALARIOS SE ENCUENTREN A DISTANCIAS SIMILARES. EN UNA FÁBRICA DE HILADOS Y TEJIDOS QUIZÁ PUE- DAN CONSIDERARSE COMO PUESTOS-TIPO LOS DE CARDADOR, TEJE- DOR, ETC.- EN UN TALLER MECÁNICO LOS DE TORNERO, CEPILLIS- TA, FRESISTA, ETC.

EL NÚMERO DE PUESTOS-TIPO QUE SE USAN DEPENDE DE LA MAGNI- TUD DE LA EMPRESA, PERO NUNCA DEBE SER MAYOR DE UN 20% -- DEL TOTAL DE PUESTOS, POR EJEMPLO, YA QUE SE PERDERÍAN - LAS FINALIDADES BUSCADAS AL USARLOS.

LA VALUACIÓN POR ALINEAMIENTO, ES POCO TÉCNICA, YA QUE OR- DENA LOS PUESTOS CONSIDERÁNDOLOS COMO UN CONJUNTO INDIFE- RENCIADO, COMIENZA POR ORDENAR LOS PUESTOS-TIPO, PARA TENER UNA BASE FIRME, PLENAMENTE ACEPTADA, QUE SERVIRÁ DE APOYO PARA ORDENAR TODOS LOS DEMÁS PUESTOS.

FORMACIÓN DE SERIES DE ORDEN.

CADA MIEMBRO DEL COMITÉ DEBE ORDENAR LOS PUESTOS-TIPO EN - UNA SERIE, DE ACUERDO CON EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE LES ASIGNE. EL PRIMER LUGAR LO OCUPARÁ EL PUESTO DE MAYOR IM- PORTANCIA Y POR EL QUE, SEGÚN SU CRITERIO, DEBE PAGARSE EL MÁS ALTO SALARIO; EL ÚLTIMO EL PUESTO DE MENOR CATEGORÍA, - QUE SE CONSIDERE ACREEDOR A LA MÍNIMA REMUNERACIÓN.

PARA HACER ESTA ORDENACIÓN, ES CONVENIENTE ENTREGAR A CADA MIEMBRO DEL COMITÉ UN GRUPO DE TARJETAS, IGUAL AL NÚMERO DE PUESTOS-TIPO, EN CADA UNA DE LAS CUALES APAREZCA EL NOMBRE DE UNO DE ESTOS PUESTOS Y UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE SUS OBLIGACIONES Y REQUISITOS; ESTO PERMITE COLOCAR LAS TARJETAS EN EL ORDEN QUE SE CONSIDERE DEBEN GUARDAR LAS MISMAS, PARA AYUDARSE EN EL ALINEAMIENTO.

ES ACONSEJABLE COMENZAR POR LA DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS PRIMERO Y ÚLTIMO, YA QUE EN ÉSTOS CASI NUNCA EXISTE DISCREPANCIA Y, ADEMÁS, SIRVEN DE BASE PARA CONTINUAR ORDENANDO LOS DEMÁS DE LA SERIE : SEGUNDO Y PENÚLTIMO; TERCERO Y ANTEPENÚLTIMO, Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

SI, POR EJEMPLO, SUPONEMOS QUE EN UN COMERCIO, EL COMITÉ DE VALUACIÓN HA ESCOGIDO COMO PUESTOS-TIPO LOS DE MOZO, CAJERA, FACTURISTA, ALMACENISTA, EMPLEADA DE MOSTRADOR, AYUDANTE DE CAJERO, ENCARGADA DE DEPARTAMENTO, EMPACADOR, Y CONTADOR, SE ENTREGARÁN A CADA MIEMBRO NUEVE TARJETAS, EN CADA UNA DE LAS CUALES, FIGURE UNO DE ESTOS NOMBRES, PARA QUE ÉL LAS COLOQUE EN EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE CONCEDA A ESTOS TRABAJOS, AYUDÁNDOSE DE LOS DATOS QUE APARECEN EN LAS TARJETAS.

COMBINACIÓN Y PROMEDIACIÓN DE LAS SERIES.

EL JEFE DEL COMITÉ PREGUNTA A CADA MIEMBRO DEL MISMO EL ORDEN EN QUE CONSIDERA DEBEN COLOCARSE LOS PUESTOS-TIPO, Y REGISTRA EN UNA FORMA ESPECIAL (VÉASE LA FIGURA 12,1), EN LA COLUMNA QUE CORRESPONDE A ESE VALUADOR, EL ORDEN QUE ÉSE PROPONE, COLOCANDO FRENTE AL NOMBRE DEL PUESTO EL NÚMERO DE ORDEN QUE AQUÉL LE HAYA FIJADO EN SU SERIE.

UNA VEZ QUE SE HAN REGISTRADO LOS ORDENAMIENTOS QUE PROPONEN TODOS LOS MIEMBROS, SE SACA EL PROMEDIO DE LOS NÚMEROS ORDINALES QUE CORRESPONDEN A CADA PUESTO-TIPO, HACIENDO LA SUMA DE ESTOS NÚMEROS Y DIVIDIENDO EL TOTAL OBTENIDO, ENTRE EL NÚMERO DE MIEMBROS. ÉSTE PROMEDIO SE ANOTA EN LA COLUMNA QUE SE ENCUENTRA EN EL EXTREMO DERECHO DE -

LA FORMA DE REGISTRO.

SI LAS DISCREPANCIAS EN LA POSICIÓN DE UN TRABAJO SON MUY GRANDES, ES CONVENIENTE NO HACER LA PROMEDIACIÓN, QUE SOLO REFLEJARÍA UN ERROR, SINO REVISAR LAS ESPECIFICACIONES, OBSERVAR EL PUESTO, ETC., HASTA OBTENER UN ACUERDO Ó AL MENOS, UNA MAYOR CERCANÍA DE OPINIONES.

ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS-TIPO.

EN UNA "FORMA", SEMEJANTE A LA CONSIGNADA EN LA FIGURA -- 12.2., SE INSCRIBEN LOS PUESTOS, EN EL ORDEN QUE INDIQUEN LOS VALORES RESULTANTES DE LOS PROMEDIOS QUE SE ACABAN DE OBTENER, COMENZANDO POR LOS QUE TENGAN UN PROMEDIO SUPERIOR. EN LA ÚLTIMA COLUMNA SE COLOCAN LOS SALARIOS QUE SE ESTÁN PAGANDO POR CADA PUESTO, MARCANDO CON UN ASTERISCO ÁQUELLOS CUYO MONTO NO CORRESPONDA AL ORDEN OBTENIDO Y QUE, CONSIGUIENTEMENTE, DEBEN SER AJUSTADOS.

REPETICIÓN DE LAS OPERACIONES ANTERIORES.

PARA MAYOR SEGURIDAD Y EXACTITUD EN LA VALUACIÓN SE ACONSEJA QUE, CON INTERVALO DE ALGUNOS DÍAS, SE REPITAN LAS OPERACIONES ANTERIORES, Y SE TOME COMO DEFINITIVO EL ORDEN QUE RESULTE DE COMBINAR LOS VALORES OBTENIDOS EN CADA VALUACIÓN. OTROS ACONSEJAN MÁS BIEN SE USE OTRO COMITÉ, AL MENOS PARA COMPARAR SU VALUACIÓN CON LAS DEL OFICIALMENTE CONSIGNADO.

ÁRREGLO DE LOS SALARIOS DE LOS PUESTOS-TIPO, CUYO VALOR -- NO CORRESPONDA CON EL ORDEN OBTENIDO, SE HACE POR MEDIO DE NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO, EN EL SUPUESTO DE QUE ÉSTE INTERVENGA, Ó POR LA INTERVENCIÓN DE UN GRUPO QUE ESTUDIARÁ Y RESOLVERÁ EL PROBLEMA. ASÍ, POR EJEMPLO, EN LA FIGURA 12.2., DEBEN SER AJUSTADOS LOS PUESTOS DE ENCARGADA DE -- DEPARTAMENTO Y DE CAJERA.

CLASIFICACIÓN DE LOS DEMAS PUESTOS.

LOS PUESTOS QUE QUEDAN POR VALUAR, SE COMPARAN CON LOS -- PUESTOS TIPO, A FIN DE DETERMINAR SU POSICIÓN RELATIVA DENTRO DE LA LISTA. ASÍ, POR EJEMPLO, SI SE TRATA DE VALUAR EL PUESTO DE "ELEVADORISTA", EL COMITÉ DE VALUACIÓN PODRÁ LLEGAR, V.G.; A LA CONCLUSIÓN DE QUE DEBE SER COLOCADO ENTRE EL "EMPACADOR" Y EL "ALMACENISTA", POR LO QUE SU SALARIO, DEBE NEGOCIARSE ENTRE \$ 3,700.00 Y 4,000.00 DIARIOS.

3. APRECIACIÓN DEL MÉTODO

SUS PRINCIPALES VENTAJAS SON LAS SIGUIENTES :

- A) AL IGUAL QUE EL MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA, ES FÁCIL, RÁPIDO Y PUEDE SER COMPRENDIDO POR TODOS LOS TRABAJADORES.
- B) SUPONE MAYOR SEGURIDAD, A PARTIR DE LA REALIDAD, Y NO DE CRITERIOS PREESTABLECIDOS.
- C) REPRESENTA UN PROMEDIO DE APRECIACIONES Y, POR LO MISMO, UNA MAYOR GARANTÍA DE REFLEJAR LA REALIDAD.
- D) PUEDE SER ÚTIL EN EMPRESAS DE ESCASO PERSONAL.

SUS DESVENTAJAS EN CAMBIO RADICAN EN QUE :

- A) TOMA AL PUESTO EN SU CONJUNTO, SIN ANALIZAR LOS ELEMENTOS Ó FACTORES QUE LO INTEGRAN.
- B) REPRESENTA UN PROMEDIO DE APRECIACIONES SUBJETIVAS, QUE NO SE FUNDAN EN ELEMENTOS TÉCNICOS EN SUFICIENTE AMPLITUD.
- C) CONSIDERA IGUALES DISTANCIAS ENTRE CADA PUESTO Y -- ENTRAÑA EL PELIGRO DE QUE LOS SALARIOS REFLEJEN ESA SITUACIÓN, EN DESACUERDO CON LAS DIFERENCIAS QUE -- REALMENTE DEBAN EXISTIR.

TITULO	1.R.E.	2.R.S.	1.R.E.	2.R.E.	ANAL.	R.D.P.	PROMS.
AYUDANTE DE CONTADOR	4	4	3	3	3	4	3,5
FACTURISTA	5	5	5	7	6	5	5,5
ALMACENISTA	7	7	7	6	8	7	7,0
CAJERA	3	3	2	4	4	3	3,2
EMPACADOR	8	8	8	8	7	8	7,8
ENCARGADA DE DEPTO.	2	2	4	2	2	2	2,3
MOZO	9	9	9	9	9	9	9,0
CONTADOR	1	1	1	1	1	1	1,0
EMPLEADA DE MOSTRADOR	6	6	6	5	5	6	5,7

1.R.S. PRIMER REPRESENTANTE DEL SINDICATO.
 2.R.S. SEGUNDO REPRESENTANTE DEL SINDICATO.
 1.R.E. PRIMER REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.
 2.R.E. SEGUNDO REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.
 R.D.P. REPRESENTANTE DEL DEPTO. DE PERSONAL
 ANAL. ANALISTA.
 PROMS. PROMEDIOS.

® FIGURA 12.1

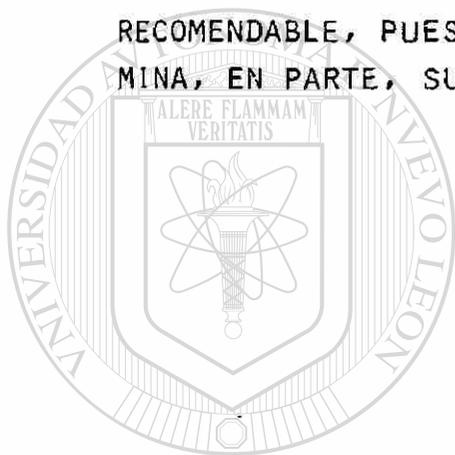
NÚMERO DE ORDEN SEGÚN PROMEDIOS	PROMEDIOS	TÍTULO DEL PUESTO	SUELDO DIARIO
1	1.0	CONTADOR	7,000.00
2	2.3	ENCARGADO DE DEPTO.	5,500.00
3	3.2	CAJERA	6,000.00
4	3.5	AYUDANTE DE CONTADOR	5,000.00
5	5.5	FACTURISTA	4,600.00
6	5.7	EMPLEADA DE MOSTRADOR	4,200.00
7	7.0	ALMACENISTA	4,000.00
8	7.8	EMPACADOR	3,700.00
9	9.0	MOZO	3,500.00

FIGURA 12.2

COMBINACION DE LOS DOS METODOS ANTERIORES

SUELEN COMBINARSE LOS DOS MÉTODOS EXPLICADOS, CLASIFICANDO PRIMERO LOS PUESTOS DENTRO DE LOS GRADOS QUE SE HAYAN FIJADO CONFORME AL PRIMER SISTEMA, Y ORDENANDO DESPUÉS LOS QUE QUEDEN DENTRO DE CADA CLASE Ó GRADO, POR EL MÉTODO DE ALINEAMIENTO.

EN EMPRESAS PEQUEÑAS, QUIZÁ ESTA COMBINACIÓN SEA LO MÁS -- RECOMENDABLE, PUES UNE LAS VENTAJAS DE AMBOS MÉTODOS Y ELIMINA, EN PARTE, SUS DEFECTOS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

12.2. EL METODO DE VALUACION POR PUNTOS

DE TODOS LOS MÉTODOS EN USO, EL QUE HA LOGRADO MAYOR ACEPTACIÓN HASTA LA FECHA, ES INDISCUTIBLEMENTE EL DE LA VALUACIÓN POR PUNTOS, DEBIÉNDOSE ESTO A SU CARÁCTER TÉCNICO Y A LA RELATIVA SENCILLEZ DE SU APLICACIÓN.

EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS ES TAMBIÉN EL QUE MEJOR PERMITE CAMBIOS ACCIDENTALES QUE LO ADAPTEN A LAS CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES DE CADA EMPRESA. PERO ESO MISMO HACE QUE EXISTAN NUMEROSOS PLANES DE VALUACIÓN POR PUNTOS - QUE, SI BIEN COINCIDEN EN LO ESENCIAL, DIFIEREN EN MODALIDADES SECUNDARIAS.

PODEMOS CARACTERIZARLO, DICHIENDO QUE CONSISTEN EN ORDENAR LOS PUESTOS DE UNA EMPRESA, ASIGNANDO CIERTO NÚMERO DE -- UNIDADES DE VALOR, LLAMADAS PUNTOS, A CADA UNO DE LOS FACTORES QUE LOS FORMAN.

A CONTINUACIÓN, DISTINGUIREMOS LOS PASOS Ó ETAPAS QUE CONSTITUYEN EL PROCESO DE ESTE MÉTODO, PARA OBTENER UNA EXPLICACIÓN MÁS CLARA DE ÉL.

AMPLITUD DE SU ACEPTACION

LA VALUACIÓN TÉCNICA DE PUESTOS ERA CONOCIDA YA PRINCIPIOS DEL PRESENTE SIGLO, PERO NO FUÉ APLICADA CON TODA AMPLITUD, SINO HASTA LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

ACTUALMENTE GOZA DE GRAN ACEPTACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS, DONDE SUS BENEFICIOS SON RECONOCIDOS POR UN CONSIDERABLE - NÚMERO DE EMPRESARIOS Y AÚN DE TRABAJADORES Y SINDICATOS.

EN MÉXICO ES QUIZÁ UNA DE LAS TÉCNICAS QUE EN FORMA MÁS - APASIONANTE HAN INVADIDO CON RITMO CRECIENTE LA MODERNA - ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, Y ES EL SISTEMA DE PUNTOS EL QUE PREDOMINA, EN FORMA INDUSCUTIBLE, SOBRE CUALQUIER - OTRO.

ESTABLECIMIENTO DEL COMITE Y DE PUESTOS-TIPO

SI BIEN SIEMPRE ES ÚTIL LA INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ VALUADOR, EN ESTE MÉTODO NO ES ESENCIAL, COMO EN EL DE ALINEAMIENTO, POR NO DESCANSAR EN LA PROMEDIACIÓN DE OPINIONES. TAMPOCO LA DETERMINACIÓN DE PUESTOS-TIPO ES ESTRICTAMENTE NECESARIA EN EL PRESENTE CASO, PORQUE EN ÉL LOS PUESTOS -- PUEDEN VALUARSE EN CUALQUIER ORDEN, INDEPENDIENTEMENTE ENTRE SÍ. SIN EMBARGO, COMO PROCEDER SENCILLO A LO COMPLICADO ES CONVENIENTE EN TODO MÉTODO, SOBRE TODO EN EL TRAZADO DE LA LÍNEA DE SALARIOS, EL PARTIR DE UNA VALUACIÓN DE --- PUESTOS-TIPO HACIA TODOS LOS DEMÁS, SIRVE COMO UNA BASE -- FIRMEMENTE ESTABLECIDA, QUE PERMITE ARREGLAR CUALQUIER -- DISCUSIÓN O DESACUERDO POSTERIORES, Y FACILITA EL TRAZADO DE LA LÍNEA DE SALARIOS.

DETERMINACION DE FACTORES

EN ESTE ASPECTO DEBEN DISTINGUIRSE DOS COSAS DIVERSAS: A) LOS REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR ESOS FACTORES, Y B) EL PROCEDIMIENTO PARA ENCONTRARLOS Y ESCOGERLOS.

REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES:

1. OBJETIVIDAD.- POR EL CONCEPTO MISMO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS, LOS FACTORES QUE DEBEN USARSE SE REFERIRAN A LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE EL PUESTO EXIGE PARA PODER OCUPAR-- LO, PRESCINDIENDO DE LA PERSONA O PERSONAS CONCRETAS QUE -- SE HALLEN EN ÉL. ASÍ, LOS FACTORES "RIESGO DEL PUESTO", -- "COMPLEJIDAD DEL PUESTO", ETC., SON PROPIOS PARA LA VALUACIÓN; LOS FACTORES "LEALTAD DEL TRABAJADOR", "COOPERACIÓN" Y "PUNTUALIDAD", NO SON APTOS PARA ÁQUELLA, PORQUE SE REFIEREN AL DESEMPEÑO CONCRETO QUE TENGA LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO. HAY FACTORES COMO "RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN", QUE SERÁN, O NO, PROPIOS PARA LA VALUACIÓN, SEGÚN -- LA DEFINICIÓN QUE SE LES DÉ; SI SE REFIEREN A LA RESPONSABILIDAD QUE EL PUESTO EXIGE QUE SE ASUMA AL OCUPARLO, SE-- RÁN VALUACIÓN; SI SE TRATA DE LA RESPONSABILIDAD QUE HA -- MOSTRADO UNA PERSONA EN UN PERIODO DETERMINADO, SERÁ PRO-- PIA DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

LOS FACTORES QUE DEBAN ESCOGERSE DEPENDEN, INDUDABLEMENTE DE LA NATURALEZA, IMPORTANCIA Y CONDICIONES DE CADA EMPRESA, Y AUN DE LOS TIPOS DE TRABAJO PREDOMINANTES. ASÍ POR EJEMPLO, FACTORES QUE APENAS SI TIENEN INFLUENCIA EN PUESTOS DE OFICINA, COMO SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LOS RIESGOS, SON PREPONDERANTES EN LABORES DE TALLER. EN CAMBIO, FACTORES COMO LA HABILIDAD Y SUS ESPECIES, CASI NO INFLUYEN EN LOS PUESTOS DE PEÓN, ESTIBADOR, ETC.

2. DISCRIMINACIÓN.- ESTA CARACTERÍSTICA SUPONE QUE LO QUE EL FACTOR DEFINE, DEBE DARSE EN TODOS LOS PUESTOS DE DISTINTO GRADO, PARA PODER DIFERENCIAR SU VALOR, EN RELACIÓN CON DICHO FACTOR. FACTORES COMO "COSTO DE VIDA", "COOPERACIÓN MÍNIMA REQUERIDA", ETC. POR REQUERIRSE EN TODOS LOS PUESTOS, NO PERMITEN QUE ALGUNOS DE ELLOS OBTENGAN UN GRADO MAYOR Y UN NÚMERO DE PUNTOS TAMBIÉN SUPERIOR EN RAZÓN A DICHO FACTOR.

3. TOTALIDAD.- ESTO IMPLICA QUE LOS FACTORES QUE SE USEN EN LA VALUACIÓN SEAN TALES, QUE PUEDEN APLICARSE A TODOS LOS PUESTOS COMPRENDIDOS DENTRO DE SU ÁMBITO. LA RAZÓN ES OBVIA: DE NO SER ASÍ, LA MEDIDA NO SERÍA COMÚN.

LO ANTERIOR NOS CONDUCE AL PROBLEMA DIFÍCIL DE SI DEBE HACERSE UNA SOLA ESCALA PARA TODA LA EMPRESA, O BIEN VARIAS ESCALAS DISTINTAS V.G.: UNA PARA TRABAJADORES MANUALES, -- OTRA PARA TRABAJADORES DE OFICINA, OTRA PARA SUPERVISORES, OTRA PARA ALTOS EJECUTIVOS, ETC. DE SUYO CUANDO LOS FACTORES VARÍEN MUCHO DE UN GRUPO A OTRO, ES OBVIO QUE DEBEN -- USARSE ESCALAS DIVERSAS, AUNQUE ESTAS SE TRATEN DE COORDINAR, EN LO POSIBLE, EN LA GRÁFICA FINAL DE SALARIOS.

EN MUCHAS OCASIONES SERÁ USADO DE UN MEDIO QUE, CON ALGUNAS LIMITACIONES PERMITE REUNIR DOS GRUPOS DE PUESTOS QUE TIENEN MUCHOS FACTORES COMUNES, Y SOLO DIFIEREN EN UNO O DOS POR EJEMPLO, "OFICINISTAS" Y "SUPERVISORES". EN ESTE SUPUESTO, EL FACTOR "RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN", POR EJEMPLO, SE CONSIDERA CON UN PRIMER GRADO QUE SE DEFINE: "NO EJERCE NINGUNA SUPERVISIÓN"; EL SEGUNDO GRADO SERÁ YA:

"SUPERVISA EL TRABAJO DE UNA O DOS PERSONAS", Y ASÍ SUCESIVAMENTE. DE HECHO SE HA REGULADO A TODOS LOS PUESTOS QUE COMPRENDE LA VALUACIÓN, UN CIERTO NÚMERO DE PUNTOS -LOS DEL PRIMER GRADO-, LO CUAL NO TIENE UNA TRASCENDENCIA MAYOR, YA QUE A TODOS SE LES DAN IGUALMENTE, Y LO IMPORTANTE EN ESTA TÉCNICA NO ES EL NÚMERO DE PUNTOS, SINO LA RELACIÓN ENTRE ÉSTOS; LA VALUACIÓN COMENZARÁ EN REALIDAD EN ESTE CASO PARA LOS SUPERVISORES, A PARTIR DEL SEGUNDO GRADO.

4. NECESIDAD.- ÉSTE CRITERIO IMPLICA QUE EL NUMERO DE FACTORES QUE DEBE USARSE, NO DEBE SER, NI MÁS DEL NECESARIO, NI MENOS DEL INDISPENSABLE; O SEA, QUE DEBE BUSCARSE UN NÚMERO Y UNA ARTICULACIÓN DE LOS FACTORES, ADECUADA A CADA TIPO DE ESCALA.

LO ANTERIOR NOS LLEVA A TRATAR DE SEÑALAR EL NÚMERO DE FACTORES QUE DEBEN USARSE. SIENDO CUATRO LOS FACTORES GENÉRICOS: - CAPACIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO- ES OBVIO QUE EL NÚMERO MÍNIMO SERÁ DE CUATRO. PERO DE HECHO, ALGUNO O VARIOS DE ÉSTOS SERÁ NECESARIO DIVIDIRLOS EN DOS O MÁS, POR LO QUE MÁS FRECUENTEMENTE ES QUE SE EMPLEE DE OCHO A QUINCE FACTORES, COMO NÚMERO MÁS ORDINARIO.

5. DIFERENCIACIÓN.- LOS FACTORES NO DEBEN SUPERPONDERARSE, NI TOTAL, NI PARCIALMENTE, PORQUE DE HECHO AUMENTARÍA LA PUNTUACIÓN DE AQUELLOS PUESTOS QUE LOS TUVIERA EN ALTO GRADO - PORQUE RECIBIRÍAN DOBLE O TRIPLE NÚMERO DE PUNTOS POR EL MISMO CONCEPTO - Y SE REDUCIRÍA EL VALOR DE AQUELLOS QUE LOS POSEEN EN GRADO INFERIOR.

AÚN CUANDO ESA DIFERENCIACIÓN NO PUEDE CONOCERSE SINO CUANDO CADA FACTOR HA SIDO DEFINIDO ES EVIDENTE QUE FACTORES TALES COMO "RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN" Y "SIGILO", O BIEN "RIESGOS PROFESIONALES" Y "ACCIDENTES EN TRABAJO", ESTARÍAN REPITIENDO, BAJO DISTINTAS PALABRAS, EN EL MISMO FACTOR, CON LOS RESULTADOS ANTES SEÑALADOS.

LA SUPERPOSICIÓN TOTAL, ES SEGURAMENTE MÁS DIFÍCIL QUE LA SUPERPOSICIÓN PARCIAL; ÉSTA PUEDE DARSE, POR EJEMPLO, CUAN

DO EN EL FACTOR "CONOCIMIENTOS NECESARIOS" SE INCLUYEN AQUELLOS QUE PUEDAN HABERSE ADQUIRIDO EN LA EXPERIENCIA, Y EN EL FACTOR "EXPERIENCIA PREVIA" SE VALORA ESA MISMA EXPERIENCIA, POR FALTA DE CUIDADO EN LA DEFINICIÓN.

LOS FACTORES, SI ESTÁN BIEN ESCOGIDOS, PRECISAN CON GRAN --- EXACTITUD AL PUESTO, Y LO DIFERENCIAN DE LOS DEMÁS, SI QUI--- SIÉRAMOS PONER UNA COMPARACIÓN PODRÍAMOS DECIR QUE, A LA MA--- NERA QUE COMO TODO NÚMERO "NO PRIMO" ESTÁ FORMADO POR UNA -- SOLA SERIE DE FACTORES PRIMOS, Y A UNA POTENCIA DETERMINADA, --- Y SIEMPRE IGUAL, CUANDO UNA ESCALA ESTÁ BIEN CONSTRUIDA, --- CADA PUESTO DEBE DISTINGUIRSE DE LOS DEMÁS POR EL DIVERSO -- GRADO EN QUE SE DAN LOS FACTORES QUE FORMAN DICHA ESCALA.

PROCEDIMIENTO PARA ESCOGER FACTORES

PUEDEN ESTABLECERSE LAS SIGUIENTES REGLAS GENERALES PARA SELECCIONAR LOS FACTORES:

1. CONVIENE PARTIR DE LOS CUATRO GENÉRICOS -O SI SE QUIERE - DE LA CLASIFICACIÓN ESTÁNDAR MENCIONADA- BUSCANDO QUE FACTORES ESPECÍFICOS SON REQUERIDOS DENTRO DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA. PARECE LO MÁS CONVENIENTE, PUES SE PASA DE LO GENERAL A LO PARTICULAR.

2. PUEDE CONVENIR EN OTROS CASOS UN SISTEMA INVERSO: TENER A LA VISTA UNA ENUMERACIÓN, PARA ESCOGER DE ESOS FACTORES, LOS QUE, CON BASE EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, SE CONSIDEREN MÁS APROPIADOS.

3. ES MUY ÚTIL TENER A LA VISTA LOS FACTORES USADOS EN NEGOCIACIONES SIMILARES Y OBSERVAR SI ABARCAN TODOS LOS PUESTOS DE LA EMPRESA, O , POR LO MENOS, LOS PRINCIPALES EN LAS CATEGORÍAS MÁXIMAS, MEDIA Y MÍNIMA.

LOS QUE NO LOS COMPRENDEN, DEBEN ELIMINARSE, SUSTITUYÉNDOLOS POR OTROS APROPIADOS.

4. DEBEN PARTIRSE SIEMPRE DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS - POR LO MENOS DE AQUELLOS QUE SE HAYAN ESCOGIDO COMO PUESTOS-TIPO.

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

ESTOS GRADOS SON CRITERIO QUE SIRVEN PARA DIFERENCIAR LOS-DISTINTOS NIVELES EN QUE UN MISMO FACTOR PUEDA PRESENTARSE EN LOS DISTINTOS PUESTOS. ASÍ, POR EJEMPLO, EL FACTOR --- "CONOCIMIENTO", PUEDE COMPRENDERSE ESTOS GRADOS EN DETERMI NADA EMPRESA. 1° SABER LEER, ESCRIBIR Y CONTAR. 2° EDUCA-- CIÓN PRIMARIA. 3° EDUCACIÓN SECUNDARIA. 4° BACHILLERATO O CARRERA CORTA. 5° UNIVERSITARIO.

EL NÚMERO DE GRADOS QUE SE FIJARÁ A UN FACTOR, DEPENDE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS QUE SE HAN DE VALUAR, - PERO EN NINGÚN CASO ES CONVENIENTE MULTIPLICAR GRADOS INNE CESARIAMENTE. ES FRECUENTE SEÑALAR DE 4 A 8 GRADOS, EN --- EMPRESAS DE MAGNITUD Y COMPLEJIDAD ORDINARIA.

NO ES TAMPOCO NECESARIO QUE EL NÚMERO DE GRADOS SEA IGUAL- RESPECTO DE TODOS LOS FACTORES. EN OCASIONES, SE FIJA NÚME ROS DISTINTOS PARA CADA FACTOR. ASÍ, V.G.: PUEDE SUCEDER - QUE, POR RAZÓN DE EDUCACIÓN SE FIJEN CINCO GRADOS; POR --- EXPERIENCIA, CUATRO; POR INICIATIVA O INGENIO, CINCO; ETC. PARECE DE SUYO MÁS ACONSEJABLE QUE, EN CUANTO SEA POSIBLE, EL NÚMERO DE GRADOS GUARDE PARA TODOS LOS FACTORES ALGUNA- UNIFORMIDAD.

DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUS GRADOS

LA DETERMINACIÓN PRECISA Y CLARA DEL CONCEPTO DE CADA FAC- TOR Y DE SUS GRADOS, ES ESENCIAL EN EL MÉTODO DE PUNTOS.

NO SE TRATA DE FORMULAR DEFINICIONES TÉCNICAS NI ELEVADAS, SINO DE UNA EXPLICACIÓN PRECISA Y CLARA.

AYUDA EN LA DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS, LO QUE SE HA LLAMADO "PUESTO TÍPICO", ESTO ES, LA MENCIÓN EJEMPLIFICATI VA DE AQUELLOS PUESTOS EN LOS QUE EL FACTOR O EL GRADO SE- PRESENTAN TÍPICAMENTE, CON TODA LA CLARIDAD, Y EN FORMA -- INDISCUTIBLE. ASÍ, V.G.: EN UN PLAN, EL PRIMER GRADO DEL - FACTOR "INSTRUCCIÓN" SE DEFINIÓ BREVEMENTE COMO "NO REQUIE RE SABER LEER Y ESCRIBIR" Y COMO PUESTO TÍPICO SE CITÓ EL- DE PEÓN. EN UN GRADO QUE COMPRENDA "EDUCACIÓN" O "GRADO --

ACADÉMICO", PODRÍA CITARSE TAMBIÉN EL PUESTO DE MÉDICO O EL DE ABOGADO DE LA COMPAÑÍA.

PONDERACION DE FACTORES

UNO DE LOS PASOS MÁS IMPORTANTES EN ESTE MÉTODO ES LA PONDERACIÓN DE LOS FACTORES, ESTO ES, LA ASIGNACIÓN QUE SE HACE A CADA UNO DE ELLOS DE UN DETERMINADO VALOR, QUE TÉCNICAMENTE SE CONOCE COMO "PESO", A FIN DE ESTABLECER SU IMPORTANCIA RELATIVA, Y SU INFLUJO EN EL VALOR DE LOS PUESTOS.

ES EVIDENTE QUE NO TODOS LOS FACTORES TIENEN IGUAL IMPORTANCIA EN LAS LABORES DE UNA EMPRESA. ASÍ, EN UNA OFICINA, EL FACTOR "CONOCIMIENTOS", ES DE SUYO MUCHO MÁS IMPORTANTE EL FACTOR "RIESGO". LA PONDERACIÓN DE FACTORES ESTABLECE QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE LA IMPORTANCIA DE LOS QUE SE USAN EN UNA VALUACIÓN.

ENTENDEMOS POR "PESO", LA IMPORTANCIA QUE UN FACTOR DE TRABAJO TIENE EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS DE UNA EMPRESA, EXPRESADA EN PORCENTAJE.

A) IMPORTANCIA RELATIVA DE UN FACTOR. NO SE TRATA DE IMPORTANCIA QUE EN ABSOLUTO PUEDA TENER UNA CARACTERÍSTICA DE TRABAJO EN LAS LABORES, SINO EN LA RELACIÓN QUE GUARDE, COMPARADA CON LA IMPORTANCIA DE LAS DEMÁS CARACTERÍSTICAS. ASÍ, POR EJEMPLO EN LA PARTE DE ARRIBA MENCIONADA, LOS CONOCIMIENTOS TENDRÍAN MAYOR PESO QUE LOS RIESGOS: "PESAN" MÁS QUE ÉSTOS.

B) EN UNA EMPRESA. EL PESO O IMPORTANCIA QUE SE ASIGNE A UN FACTOR SOBRE LOS DEMÁS, VALE EXCLUSIVAMENTE PARA UNA EMPRESA, Y PUEDE SER DISTINTO EN OTRAS.

C) EXPRESADA EN PORCENTAJE. COMO UN MEDIO PARA EXPRESAR NUMÉRICAMENTE LA IMPORTANCIA RELATIVA O "PESO", SE CONSIDERA COMO SI TODOS LOS FACTORES USADOS EN LA VALUACIÓN TUVIERAN JUNTOS UN VALOR DE 100, A FIN DE ASIGNAR A CADA UNO, CIERTO NÚMERO DE LAS UNIDADES DE ESA CENTENA, V.G.: AL FACTOR "RESPONSABILIDAD", 20%; AL FACTOR "CONDICIONES DE TRABAJO", 15% AL FACTOR "ESFUERZO", 15%.

SE HAN HECHO NUMEROSAS COMPARACIONES ENTRE LOS PESOS QUE -
 EN LAS DIVERSAS VALUACIONES SE ASIGNAN A UN MISMO FACTOR.
 DE ACUERDO CON UNA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL CENTRO -
 PATRONAL DE NUEVO LEÓN EN UN GRAN NÚMERO DE PLANES DE ---
 VALUACIÓN, LOS PESOS DE LOS CUATRO FACTORES GENÉRICOS ---
 VARÍAN DEL SIGUIENTE MODO:

1. HABILIDAD DESDE 30% HASTA 80%
2. ESFUERZO DESDE 5% HASTA 23%
3. RESPONSABILIDAD DESDE 5% HASTA 35%
4. CONDICIONES DE TRABAJO DESDE 0% HASTA 30%

EXCLUYENDO AQUELLAS POCAS EMPRESAS QUE, POR CONDICIONES --
 EXCEPCIONALES, TIENEN PESOS MUY ALTOS O MUY BAJOS, SE ---
 OBTIENE LOS PESOS PROMEDIOS DEL SIGUIENTE MODO:

1. HABILIDAD 50%
2. ESFUERZO 15%
3. RESPONSABILIDAD 25%
4. CONDICIONES DE TRABAJO 11%

EL MAGNIFICO LIBRO DE E. LANHAM "VALUACIÓN DE PUESTOS", --
 EXPRESA: NO EXISTE FÓRMULA O GUÍA PARA DETERMINAR EL VALOR
 RELATIVO DE LOS FACTORES. CADA EMPRESA DEBE CONFIAR EN EL
 BUEN JUICIO DE QUIENES TOMAN ESTA DECISIÓN. PROBABLEMENTE,
 LA MEJOR FUENTE PARA ESTE JUICIO LA PROPORCIONA EL EMPLEO-
 DE UN COMITÉ. ®

NO VAMOS A DAR, POR CONSIGUIENTE, REGLAS PARA HACER ÉSTA -
 PONDERACIÓN, SINO INDICAR ALGUNAS PRECAUSIONES Y PROCEDI -
 MIENTOS QUE PUEDAN AYUDAR PARA QUE EL JUICIO DE LOS VALUA-
 DORES SE EJERCITE MÁS EXACTAMENTE EN ESTA ETAPA DE LA VA--
 LUACIÓN, UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES, PORQUE TIENDE A CREAR
 LA MEDIDA DE VALOR:

- 1) ANTES DE PONDERAR DEBEMOS PRECISAR CUALES DEBEN SER LOS
 LÍMITES A QUE VA A EXTENDERSE LA VALUACIÓN, PORQUE DE LOS-
 PUESTOS QUE COMPRENDA, DEPENDERÁ LA PONDERACIÓN QUE HAGA--
 MOS DE LOS FACTORES EMPLEADOS. DEBEN, PUES, RESOLVERSE EN-

ESTE MOMENTO LOS PROBLEMAS QUE, POR RAZONES DE CLARIDAD, DEJAMOS PARA MÁS ADELANTE,

2) PARA TENER UNA IDEA MÁS CLARA DE LA EXTENSIÓN Y LÍMITES DE LA VALUACIÓN, Y A FIN DE APRECIAR CORRECTAMENTE - LOS PESOS QUE SE FIJEN, CONVENDRÁ LEER LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS-TIPO, Y PONERSE DE ACUERDO SOBRE CUAL----QUIER DISCREPANCIA QUE EXISTA SOBRE SU CONTENIDO.

3) NO PARECE ACONSEJABLE HACER UNA PONDERACIÓN TOTALMENTE NUEVA Y DESUSADA, NI TAMPOCO COPIAR, SIN OTRA INVESTIGACIÓN, LA EMPLEADA EN OTROS PLANES. SI SE CUENTA CON - EL EJEMPLO DE ALGUNA EMPRESA SIMILAR A LA QUE SE TRATA - DE VALUAR, SERÁ MUY ÚTIL PARTIR DE LA PONDERACIÓN QUE -- AQUÉLLA HAYA USADO, BUSCANDO QUÉ PUNTOS DE CONTACTO Y DE DISCREPANCIA EXISTEN ENTRE AMBAS, A FIN DE ADOPTAR UNOS-PESOS, Y MODIFICAR OTROS.

4) CONVIENE PARTIR DE LO GENÉTICO A LO ESPECÍFICO, ES DE CIR: HAY QUE PONDERAR PRIMERO LOS FACTORES MAYORES -HABI LIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO-, Y CUANDO EL PESO DE ÉSTOS SE ENCUENTRE FIRMEMENTE - ESTABLECIDO, SUBDIVIDIRLO EN FORMA CONVENIENTE ENTRE LOS FACTORES MENORES QUE CADA UNO COMPRENDA.

COMO REGLAS PRÁCTICAS SOBRE LA FORMA DE PONDERAR, PUEDEN-DARSE LAS SIGUIENTES:

- A) HÁGASE PRIMERO LA PONDERACIÓN DE LOS CUATRO FACTORES-GENÉRICOS: HABILIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDI-CIONES DE TRABAJO. PARA ELLO CONVIENE HACER PREVIAMENTE SU ALINEAMIENTO, A BASE DE TARJETAS CON LOS NOMBRES Y DE FINICIONES DE ESTOS CUATRO FACTORES, REGISTRANDO EL JEFE DEL COMITÉ, EN UNA FORMA ESPECIAL, EL ORDEN DE IMPORTAN-CIA QUE CADA MIEMBRO DEL MISMO COMITÉ SEÑALE A DICHS --FACTORES. CUANDO SE HAYAN AJUSTADO LAS DIFERENCIAS, O - EN ÚLTIMO CASO PROMEDIANDO LAS OPINIONES, SE PROCEDE, A:
- B) FIJAR "PESOS" A CADA UNO DE LOS CUATRO FACTORES, DE - ACUERDO CON EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE HAYA RESULTADO;

c) CUANDO SE HAYAB AJUSTADO LAS DIFERENCIAS, O PROMEDIA DO LAS OPINIONES RESPECTO DE LOS PESOS DE LOS CUATRO FAC TORES ESPECIFICOS CONTENIDOS EN CADA UNO DE AQUÉLLOS, SI GUIENDO UN PROCEDIMIENTO ANÁLOGO O SEA: SE REPARTE EL PE SO. V.G.: DE 40%, QUE HUBIERE TOCADO A "HABILIDAD", EN-- TRE SUS FACTORES ESPECÍFICOS, TALES COMO "CONOCIMIENTOS" "EXPERIENCIA" Y "CRITERIO". PARA ELLO, SE SIGUE UN PRO CEDIMIENTO ANÁLOGO AL DESCRITO. SE HACE LO MISMO CON TO DOS Y CADA UNO DE LOS FACTORES GENÉTICOS, HASTA TENER LA PONDERACIÓN DE TODOS;

d) LA PONDERACIÓN RESULTANTE (Y LAS PROPUESTAS POR LOS - MIEMBROS DEL COMITÉ, QUE SE CONSIDEREN MÁS ÚTILES) SE EN VASAN EN LA GRÁFICA DE SALARIOS CON LOS PUESTOS-TIPO, -- HASTA OBTENER LA LÍNEA DE SUELDOS MÁS CONSISTENTE.

5) ANTES DE ESTABLECER UN PESO, DEBEN OÍRSE LAS OPINIO- NES Y PROPOSICIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL COMI TÉ VALUADOR. EN CADO DE DISCREPANCIA, DEBE PROCURARSE - QUE LA DISCUSIÓN CONDUZCA A UNIFICAR LOS CRITERIOS. --- CUANDO ESTO NO SE LOGRE, Y LAS DIFERENCIAS NO SEAN MUY - GRANDES, CONVENDRÁ PROMEDIAR LOS PESOS QUE CADA UNO ASIG NE.

6) NUNCA DEBE PERDERSE DE VISTA QUE SE TRATA DE ESTABLE- CER VALORES RELATIVOS, O SEA, POR COMPARACIÓN CON LOS DE MÁS, Y QUE ESOS PESOS TOMAN EN CUENTA EXCLUSIVAMENTE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA EMPRESA, Y NO LO QUE OCURRA EN ---- OTRAS.

7) DEBE PROCURARSE QUE LOS PESOS QUEDEN REPRESENTADOS -- POR NÚMEROS ENTEROS, Y NUNCA POR NÚMEROS FRACCIONARIOS, - LO QUE COMPLICARÍA EL SISTEMA.

8) CUANDO SE HA ACABADO DE PONDERAR, Y ANTES DE TOMAR -- LOS PESOS EN FIRME, CONVIENE OBSERVAR LOS RESULTADOS QUE QUE PRODUCEN EN DOS O TRES PUESTOS, SELECCIONADOS ENTRE LOS PUESTOS-TIPO MÁS ALTOS, MÁS BAJOS E INTERMEDIOS.

9) PUEDE SER ÚTIL REVISAR LA PONDERACIÓN HECHA, ALGUNOS - DÍAS DESPUÉS, O BIEN POR UN GRUPO DISTINTO DE VALUADORES.

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS

CON EL OBJETO DE DIFERENCIAR EL VALOR DE LOS GRADOS DE CADA FACTOR, DE DAR MAYOR AMPLITUD AL JUICIO DE LOS VALUADORES Y MÁS FLEXIBILIDAD A LA VALUACIÓN, SE USA DE LOS "PUNTOS".

SE ENTIENDE POR PUNTO, UNA UNIDAD SIN VALOR ABSOLUTO, Y -- ARBITRARIAMENTE ELEGIDA, QUE SIRVE PARA MEDIR CON MAYOR -- PRECISIÓN LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS.

A) UNA UNIDAD SIN VALOR ABSOLUTO. NO DEBE PENSARSE QUE EL PUNTO TENGA VALOR REAL ALGUNO. SIRVE TAN SÓLO PARA MEDIR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS. AL DECIR QUE TAL PUESTO TIENE MÁS PUNTOS QUE OTRO, QUEREMOS DECIR QUE VALE MÁS, Y EN QUÉ PROPORCIÓN VALE MÁS.

MUCHO MENOS DEBE PENSARSE QUE EL PUNTO TENGA UN VALOR MONETARIO, Y AUN SE RECOMIENDA QUE EL NÚMERO DE PUNTOS DE UN PUESTO, SEA DISTINTO AL SALARIO DEL TRABAJADOR QUE LO OCUPA, PARA EVITAR QUE PUEDAN CONFUNDIRSE O INFLUIRSE.

B) ARBITRARIAMENTE ELEGIDO. EL NÚMERO DE PUNTOS QUE SE ASIGNEN A CADA FACTOR, Y EL QUE CORRESPONDA A CADA PUESTO, PUEDEN VARIAR DE UNA EMPRESA A OTRA, PUESTO QUE PODEMOS DISEÑAR A NUESTRA VOLUNTAD EL NÚMERO TOTAL DE PUNTOS DEL SISTEMA, LOS CUALES SE DISTRIBUYEN ENTRE LOS FACTORES DEL MISMO, Y SUS GRADOS.

C) PARA MEDIR CON MAYOR PRECISIÓN LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS. EL FIN DE LOS PUNTOS, ES EL MISMO QUE EL DE LOS PESOS, SÓLO QUE PERMITEN DAR EL DISTINTO VALOR DE CADA GRADO Y, POR SER EN NÚMERO MÁS GRANDE (CASI SIEMPRE MÚLTIPLO DE LOS PESOS), PERMITEN TAMBIÉN UN MAYOR AFINAMIENTO DEL JUICIO DE VALORACIÓN.

EL SEÑALAMIENTO DE PUNTOS A LOS FACTORES Y SUS GRADOS, VARÍA DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE PROGRESIÓN QUE SE ADOPTE: ARITMÉTICA, GEOMÉTRICA O IRREGULAR.

PROGRESIÓN ARITMÉTICA: SABIDO ES QUE ESTA PROGRESIÓN SE OBTIENE SUMANDO A UN NÚMERO, SUCESIVAMENTE, UNA MISMA CANTIDAD. DE ORDINARIO, LA CANTIDAD QUE SE SUMA, O "RAZÓN", ES EL MISMO PESO.

EN LA DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS POR ESTE MÉTODO, LOS PESOS SIRVEN COMO PUNTOS PARA EL PRIMER GRADO; EL SEGUNDO, SE OBTIENE MULTIPLICANDO POR DOS ESTOS PESOS; EL TERCERO, MULTIPLICÁNDOLOS POR TRES, Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

ESTE MÉTODO DE DISTRIBUIR PUNTOS ENCIERRA LA MÁXIMA FACILIDAD Y LA MAYOR HOMOGENEIDAD. ALGUNOS OPINAN, CON TODO, QUE PODRÍA NO REFLEJAR LA REALIDAD EN ALGUNOS GRADOS, YA QUE LA DIFERENCIA ENTRE ELLOS, NO SIEMPRE ES TAN EXACTA, SIMÉTRICA Y REGULAR.

PROGRESIÓN GEOMÉTRICA: ESTE SISTEMA, MUCHO MÁS COMPLICADO, TIENE ACEPTACIÓN PRINCIPALMENTE EN AQUELLOS PLANES QUE VALÚAN PUESTOS DE OFICINAS O DE SUPERVISIÓN, PORQUE SE AFIRMA QUE EL ASCENSO DE LAS CUALIDADES REQUERIDAS, ES MUCHO MÁS RÁPIDO, Y SÓLO PUEDE SER REPRESENTADO POR LA PROGRESIÓN GEOMÉTRICA.

SE OBJETA, EN CONTRA, LA COMPLICACIÓN DE ESTE MÉTODO, EL ELEVADO NÚMERO DE PUNTOS QUE SUPONE Y SE AFIRMA QUE, DE ORDINARIO, EL AUMENTO EN LAS CUALIDADES NECESARIAS, NO EXCEDE EN LOS GRADOS MÁS ALTOS DE SEIS VECES LAS QUE SE REQUIEREN EN LOS GRADOS ÍNFIMOS.

FORMACIÓN DE LA ESCALA PARA VALUAR: CON LOS ELEMENTOS OBTENIDOS HASTA ESTA ETAPA: DEFINICIÓN DE FACTORES Y DE GRADOS, Y PUNTOS QUE CORRESPONDEN A CADA UNO, SE FORMA LO QUE SE CONOCE CON EL NOMBRE DE ESCALA DE VALUACIÓN- LLAMADO TAMBIÉN A VECES "MANUAL DE VALUACIÓN"-, Y QUE NO ES SINO UNA RELACIÓN ESCRITA Y ORDENADA DE TODOS ESTOS ELEMENTOS.

FRECUENTEMENTE SE DEJA UN MARGEN DE APRECIACIÓN A LOS VALORES PARA QUE APLIQUEN LOS PUNTOS DENTRO DEL MISMO. ESTE MARGEN PUEDE ESTAR FORMADO POR LOS PUNTOS ENTRE UN GRADO Y OTRO.

VALUACION DE LOS PUESTOS

EL PASO EN QUE PROPIAMENTE SE REALIZA LA VALUACIÓN POR PUNTOS, ES AQUEL QUE CONSISTE EN COMPARAR LOS DATOS QUE SE CONTIENEN EN LAS "ESPECIFICACIONES DE PUESTOS", PREVIAMENTE -- ELABORADAS, CON LAS DEFINICIONES DE GRADOS Y FACTORES QUE SE CONTIENEN EN LA ESCALA DE VALUACION.

POR MEDIO DE ESTA COMPARACION SE DETERMINA EN CUAL DE LOS GRADOS DEL FACTOR SE ENCUENTRA EL PUESTO QUE SE ESTÁ VALUANDO.

DETERMINANDO EN QUE GRADO DEL FACTOR SE ENCUENTRA EL PUESTO, APLICAMOS A DICHO FACTOR EL NÚMERO DE PUNTOS QUE LE CORRESPONDEN. EN FORMA SEMEJANTE, SE VA HACIENDO LA COMPARACION RESPECTO DE TODOS LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL PUESTO, Y ASIGNANDO A CADA UNO EL NUMERO DE PUNTOS RESPECTIVO. CUANDO A TODOS LOS FACTORES SE LES HAN SENALADO SUS PUNTOS, SE OBTIENE LA SUMA TOTAL QUE CORRESPONDE AL PUESTO.

UNA VEZ QUE SE HAN VALUADO LOS DISTINTOS PUESTOS, SE COMPRENDE FACILMENTE QUE EL NUMERO TOTAL DE PUNTOS QUE A CADA UNO HAYA CORRESPONDIDO, INDICARÁ EL ORDEN DE CATEGORIA EN QUE DEBEN COLOCARSE.

ANTES DE APLICAR LA VALUACIÓN DE PUESTOS, HACIENDO MODIFICACIONES EN LOS SALARIOS, CONVIENE REVISARLA, YA QUE SI SUS RESULTADOS FUERAN INCORRECTOS, PRODUCIRIAN EFECTOS CONTRARIOS A LOS QUE CON ELLA SE BUSCAN.

UNO DE LOS MÉTODOS PARA HACER ESTA REVISIÓN ES EL QUE SE CONOCE COMO COMPROBACIÓN "FACTOR A FACTOR". COMO SU NOMBRE LO INDICA, CONSISTE EN COMPARAR EN CADA DEPARTAMENTO TODOS LOS PUESTOS QUE HAYAN RECIBIDO EL MISMO GRADO RESPECTO DE UN FACTOR. POR ESTE MÉTODO, SE PUEDEN OBSERVAR EN MUCHAS OCASIONES ERRORES QUE, DE OTRO MODO, SERÍA DIFÍCIL PERCIBIR.

CORRECCION DE LOS SALARIOS

LA CONSECUENCIA INMEDIATA Y NATURAL DE TODO ORDENAMIENTO TÉCNICO DE PUESTOS, ES LA COMPARACIÓN DEL MISMO CON LOS SALARIOS QUE SE ESTÁN PAGANDO, A FIN DE PROCURAR QUE SE CORRIGAN LOS DEFECTOS O INJUSTICIAS EXISTENTES.

SI LOS PUESTOS TIENEN UN SALARIO MUY BAJO, LA GERENCIA DEBE CONVENCERSE DE QUE GANA MÁS ELEVÁNDOLOS A SU NIVEL CORRECTO, QUE CON EL AHORRO DE UNA DIFERENCIA DE SUELDOS QUE SIEMPRE PRODUCIRÁ DESCONTENTOS Y DIFICULTADES. EN MUCHAS OCASIONES, LO QUE SE PAGA DE MÁS, SE COMPENSA AL EVITAR -- LOS GASTOS DE UNA ROTACIÓN EXCESIVA, AL LOGRAR MÁS COOPERACIÓN DEL PERSONAL, ETC.

SI SON MUY ALTOS, EL TRABAJADOR Y EL SINDICATO DIFÍCILMENTE ADMITIRÁN QUE LOS SALARIOS SEAN BAJADOS, EN TAL SUPUESTO, CONVENDRÁ COLOCARLOS EN SU NIVEL CORRECTO CUANDO EL PUESTO QUEDE VACANTE, O BIEN AL HACER AUMENTOS GENERALES -- EN LA PROXIMA REVISIÓN DE CONTRATO COLECTIVO, O BIEN COMBINANDO VARIOS PUESTOS, PARA ELEVARE SUS REQUISITOS DE ESPECIFICACIÓN.

DEBE ADVERTIRSE QUE NO SIEMPRE PUEDE OBTENERSE DESDE LUEGO UNA CORRECCIÓN INMEDIATA Y TOTAL. PERO, AÚN SIN ELLA EL RESULTADO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES UN ÍNDICE QUE MUESTRA LA TENDENCIA QUE DEBE ADOPTAR LA EMPRESA PARA SUBIR DE TERMINADOS SALARIOS, Y REDUCIR OTROS.

GRAFICA DE SALARIOS

SUS FINALIDADES

SIRVE, EN PRIMER LUGAR, PARA CONOCER EN FORMA CLARA Y OBJETIVA LA ESTRUCTURA DE LOS SALARIOS QUE SE PAGAN EN UNA EMPRESA. ASÍ, PUEDE HACER NOTAR LA IRREGULARIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LAS RETRIBUCIONES QUE SE PAGAN; PUEDE INDICAR QUE SU CRECIMIENTO ES MUY LENTO, O, POR EL CONTRARIO, MUY RÁPIDO; LOS DESEQUILIBRIOS ENTRE LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL SINDICALIZADO Y EL DE CONFIANZA; QUE CIERTOS DEPARTA

MENTOS TIENEN SUELDOS MUY ELEVADOS, ETC.

TODO ESTO SIRVE COMO INDICADOR PARA QUE SE FORMULEN MEDIDAS GENERALES O POLÍTICAS APROPIADAS SOBRE SALARIOS; V.G.: BUSCAR LA NIVELACIÓN DE CIERTOS SUELDOS, TENDER EN GENERAL A ELEVAR LA REMUNERACIÓN DE CIERTOS TRABAJOS, O, POR LO CONTRARIO, A REDUCIR SU CRECIMIENTO. NO QUIERE DECIR ESTO QUE DESDE EL MOMENTO EN QUE SE CONOCE EL MAL PUEDA REMEDIARSE; PERO EL CONOCERLO, DE ALGÚN MODO DIRIGE YA BUSCAR LOS REMEDIOS OPORTUNOS.

PERO SU OBJETO MÁS SALIENTE ES QUIZÁ EL FACILITAR DIRECTAMENTE LA CORRECCIÓN DE LOS SALARIOS, INDICANDO EL MONTO QUE CADA UNO DEBE TENER, DE ACUERDO CON EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS. MÁS ADELANTE INDICAMOS COMO SE REALIZA ESTO, POR MEDIO DE LA LÍNEA DE SALARIOS.

COMO SE FORMULA Y UTILIZA

EL PRINCIPIO EN EL QUE SE FUNDA LA GRÁFICA DE SALARIOS ES EL DE LAS COORDENADAS RECTANGULARES. ÉSTAS, CONSISTEN EN DOS LÍNEAS PERPENDICULARES GRADUADAS, QUE REPRESENTAN DOS VALORES RELACIONADOS ENTRE SÍ, CON EL FIN DE FIJAR, POR MEDIO DE MARCAS COLOCADAS DENTRO DE ELLAS, LA COMBINACIÓN DE ESOS VALORES.

EN LA LÍNEA HORIZONTAL O EJE DE LAS ABSCISAS, SE COLOCAN LOS PUNTOS QUE ABARCA LA VALUACIÓN, Y EN LA VERTICAL, O EL EJE DE LAS ORDENADAS LA GAMA DE SALARIOS DE LA EMPRESA. PARA REPRESENTAR GRÁFICAMENTE LA SITUACIÓN DE UN PUESTO Y UN SALARIO, SE COLOCA UNA MARCA EN LA INTERSECCIÓN DE LAS PERPENDICULARES QUE SE LEVANTAN EN AMBOS EJES, DESDE LOS LUGARES QUE INDICAN LOS PUNTOS Y EL SALARIO DE ESE PUESTO. EL CONJUNTO DE MARCAS REPRESENTA LA SITUACIÓN QUE GUARDAN ENTRE SÍ LOS PUESTOS DE LA EMPRESA Y RECIBE EL NOMBRE DE "DIAGRAMA DE DISPERSIÓN".

LA LÍNEA DE SALARIOS

FACILMENTE SE COMPRENDE QUE, SI EXISTIERA UNA RELACIÓN CORRECTA ENTRE EL CRECIMIENTO DE VALORES DE IMPORTANCIA

DE LOS PUESTOS, LOS AUMENTOS DE SALARIOS, LAS MARCAS QUE REPRESENTAN LOS PUESTOS SEGUIRÁN UNA LÍNEA REGULAR. ESTO NOS LLEVA A TRAZAR UNA LÍNEA QUE OCUPE LA POSICIÓN IDEAL O TEORICA EN QUE DEBIERAN ESTAR COLOCADOS.

ÉSTA LÍNEA SE OBTENDRÍA CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE SI LA HICIERAMOS PASAR POR ENTRE LOS PUNTOS QUE REPRESENTAN LOS PUESTOS, DE MODO QUE LA SUMA DE LAS DISTANCIAS DE LOS QUE QUEDEN ARRIBA DE ELLA, FUERA IGUAL A LA SUMA DE LAS DISTANCIAS DE LOS QUE SE ENCUENTREN ABAJO DE LA MISMA. ÉSTA CONDICIÓN SE ENCUENTRA MATEMÁTICAMENTE POR EL LLAMADO SISTEMA DE LOS "CUADROS MÍNIMOS", CUYA FÓRMULA PUEDE ENCONTRARSE EN CUALQUIER TRATADO DE ESTADÍSTICA.

EN LA PRÁCTICA, DADAS LAS DIFICULTADES QUE REPRESENTA OBTENER ESA RECTA POR MEDIOS MATEMÁTICOS, Y TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE LA VALUACIÓN ES SOLO UN ÍNDICE GENERAL, -- SUELE EMPLEARSE UNA RECTA LLAMADA "POR INSPECCIÓN", QUE SE TRAZA PROCURANDO SEGUIR LA DIRECCIÓN MARCADA POR LOS MISMOS PUNTOS. DE MODO QUE QUEDE COLOCADA ENTRE ELLOS, SATISFACIENDO LA CONDICIÓN SENALADA EN EL PÁRRAFO ANTERIOR.

EL AJUSTE DE LOS SALARIOS

PARA ENCONTRAR EL SALARIO QUE CORRESPONDE A CADA PUESTO, DEBE BAJARSE LA PERPENDICULAR DE LOS PUNTOS QUE ESTÁN COLOCADOS SOBRE LA LÍNEA, HASTA EL NIVEL DE ÉSTA, O BIEN SUBIR LA DE LOS QUE SE ENCUENTREN DEBAJO DE ELLA. EL PIE DE CADA PERPENDICULAR SOBRE LA LÍNEA DE SALARIOS, INDICARÁ, POR MEDIO DE SU ORDENADA --ESTO ES, POR EL NÚMERO EN QUE LA VERTICAL DE LA IZQUIERDA CORRESPONDE A ESE PUNTO--, EL SALARIO CORRECTO PARA ESE PUESTO.

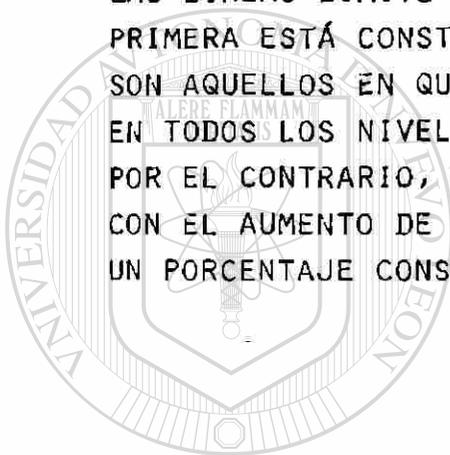
LÍNEAS-LÍMITE

EL AJUSTE EXACTO DE SALARIOS ES MUY DIFÍCIL DE LOGRAR DE LOGRAR. PARA PERMITIR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN SU FIJACIÓN, SE USA DE ORDINARIO LÍNEAS LÍMITE, COLOCADAS A AMBOS LADOS DE LA LÍNEA DE SALARIOS. POR MEDIO DE ELLAS, PARA EL NÚMERO DE PUNTOS QUE CORRESPONDA A UN PUESTO, PUE

DEN ASIGNARSE DIVERSOS SALARIOS, QUE VAN DESDE EL NIVEL - MARCADO POR EL LÍMITE INFERIOR, HASTA EL QUE CORRESPONDE AL LÍMITE SUPERIOR, DENTRO DE LA MISMA VERTICAL.

ESTAS LÍNEAS SIRVEN POR ELLO PARA QUE, EN VEZ DE QUE PARA CADA PUESTO SOLO SE FIJE UN SALARIO, PUEDAN APLICÁRSELE - VARIOS. ASÍ SUCEDE, POR EJEMPLO, CUANDO PARA FIJAR LA REMUNERACIÓN, SE TOMAN EN CUENTA LA ANTIGÜEDAD O LOS MÉRITOS DEL TRABAJADOR; CUANDO SE ESTABLECEN SISTEMAS DE INCENTIVOS, O CUANDO SIMPLEMENTE SE DESEA TENER UN MARGEN PARA - DISCUTIR LA REMUNERACIÓN.

LAS LÍNEAS-LÍMITE PUEDEN SER DE DOS CLASES DISTINTAS. LA PRIMERA ESTÁ CONSTITUIDA POR LOS LÍMITES CONSTANTES, QUE SON AQUELLOS EN QUE EXISTEN LOS MISMOS MÁRGENES MONETARIOS EN TODOS LOS NIVELES DE SALARIOS. LOS LÍMITES VARIABLES POR EL CONTRARIO, CRECEN EN SU AMPLITUD SIMULTÁNEAMENTE - CON EL AUMENTO DE IMPORTANCIA DE LOS PUESTOS, CONSERVANDO UN PORCENTAJE CONSTANTE.

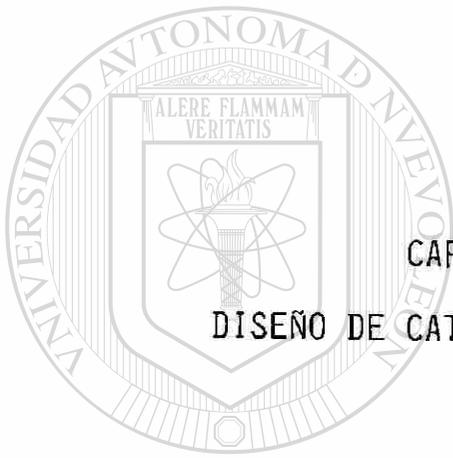


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO XIII

DISEÑO DE CATALOGO DE PUESTOS A EVALUAR

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CATALOGO DE PUESTOS

A CONTINUACIÓN SE DISEÑARA UN CATÁLOGO DE PUESTOS DE EMPLEADOS PERTENECIENTES AL ÁREA DE PRODUCCIÓN, CON LA FINALIDAD - DE QUE NOS SIRVA DE GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE DICHS PUESTOS.

ESTE CATÁLOGO CONSISTE EN ENUMERAR LOS PUESTOS PRÓXIMOS A - EVALUAR; ASÍ COMO TAMBIÉN HACER UNA DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA PUESTO.

PUESTOS A EVALUAR

OPERACION

- | | |
|----|---|
| 01 | JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL |
| 02 | JEFE DE EMPAQUE |
| 03 | JEFE DE MANTENIMIENTO |
| 04 | JEFE DE PRODUCCION |
| 05 | JEFE DE CONTROL DE CALIDAD |
| 06 | SUPERVISOR DE PRODUCCION |
| 07 | SUPERVISOR DE EMPAQUE |
| 08 | SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO |
| 09 | JEFE DE COMPRAS |
| 10 | JEFE DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE |
| 11 | JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES |
| 12 | ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION |
| 13 | SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS |
| 14 | AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL |
| 15 | AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE |
| 16 | AUXILIAR DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS |
| 17 | AUXILIAR ALMACEN DE REFACCIONES |
| 18 | AUXILIAR COMPRAS |
| 19 | AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE |
| 20 | INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD |

21 AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO

GERENCIAS

22 GERENTE DE SERVICIOS

23 GERENTE DE PRODUCCION

DESCRIPCIONES

OPERACION

01 JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL: MANTIENE LOS ÍNDICES DE EFICIENCIA DE MANO DE OBRA, MATERIALES Y EQUIPO AL MÁXIMO POR MEDIO DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TALES COMO: MÉTODOS Y SISTEMAS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. DISEÑA NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO, - VERIFICA ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN Y EVALUA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN CON ÍNDICE, GRÁFICAS Y REPORTES. INFORMA OPORTUNAMENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES.

02 JEFE DE EMPAQUE: ENCARGADO DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE (GALLETAS, BETÓN, PASTAS), VIGILANDO QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN AUTORIZADOS, CON LA CALIDAD, PRESENTACIÓN Y PESO -- ESPECIFICADO, ASÍ COMO TAMBIÉN, LA SUPERVISIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL DE MANO DE OBRA.

03 JEFE DE MANTENIMIENTO: PLANEAR, PROGRAMA, SUPERVISA Y CONTROLA TODAS LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO; QUE SE REALICEN DURANTE LOS TURNOS QUE SE LABOREN EN LA EMPRESA. SE COORDINA CON DIRECCIÓN DE PLANTA Y CON GERENCIA DE PRODUCCIÓN PARA REALIZAR DICHO MANTENIMIENTO.

- 04 JEFE DE PRODUCCION: RESPONSABLE DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LOS TRES TURNOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, VIGILANDO Y CONTROLANDO QUE NO FALTE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS PARA EL PRODUCTO.
- 05 JEFE DE CONTROL DE CALIDAD: COORDINA CONJUNTAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD, ORGANIZA EL TRABAJO DE LOS INSPECTORES DE CALIDAD Y RECABA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA MANTENER LOS PROCESOS -- DENTRO DE CONTROL.
- 06 SUPERVISOR DE PRODUCCION: RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DEL DEPARTAMENTO DE AMASADORAS, BETÓN Y/O PASTAS; ASÍ COMO TAMBIÉN VIGILAR QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CON LA CALIDAD ESPECIFICADA Y EL COSTO MÍNIMO.
- 07 SUPERVISOR DE EMPAQUE: RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DE LA MAQUINARIA, EQUIPO Y MANO DE OBRA A SU CARGO, VIGILANDO QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CON LA CALIDAD ESPECIFICADA Y AL COSTO MÍNIMO. ASÍ COMO DE LA CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y CONTROL DE LA MANO DE OBRA,
- 08 SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO: SUPERVISA AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO MECÁNICO, ELÉCTRICO Y DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS. COORDINA CONJUNTAMENTE EL MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO.
- 09 JEFE DE COMPRAS: CONTROLA TODAS LAS COMPRAS, ATIENDE Y DIRIGE LAS RECLAMACIONES POR PEDIDOS E INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS, RECOMIENDA SUSTITUCIONES DE PRODUCTOS CUANDO NO SE PUEDEN OBTENER AL PRE--

CIO, CALIDAD Y FECHA DE ENTREGA. LOCALIZA FUENTES DE ABASTECIMIENTO, NEGOCIA PRECIOS Y FECHAS DE ENTREGA, APLICA LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA RESPECTO A COMPRAS.

10 JEFE DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS:ADMINISTRA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS, LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO ADECUADO DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS DE EMPAQUE, LLEVA UN CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS, ELABORA REQUISIONES DE LAS MATERIAS PRIMAS Y DE LOS ACCESORIOS DE EMPAQUE QUE LLEGUEN EN SU EXISTENCIA AL PUNTO DE REORDEN, EN OCASIONES CONTROLA EL USO DE HERRAMIENTAS, REPORTA FALTANTES, ETC.

11 JEFE DE ALMACEN DE REFACIONES:ADMINISTRA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS, LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO ADECUADO DE MATERIALES Y REFACIONES, LLEVA UN CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS,ELABORA REQUISICIONES DE LOS MATERIALES QUE LLEGUEN EN SU EXISTENCIA AL PUNTO DE REORDEN, EN OCASIONES CONTROLA EL USO DE HERRAMIENTAS, REPORTA FALTANTES, ETC.

12 ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCIÓN:ADMINISTRA Y EJECUTA EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN Y EMPAQUE.

13 SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS:PLANEA, DISTRIBUYE Y SUPERVISA EL MANTENIMIENTO MECÁNICO Y ELÉCTRICO, YA SEA PREVENTIVO Ó CORRECTIVO, A LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS, ASÍ COMO A LA PREPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS ACORDE AL TIPO DE PRESENTACIÓN A EMPACAR.

- 14 AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL:CALCULA LOS REPORTES DIARIOS DE PRODUCCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS, TANTO INDIVIDUAL COMO DE GRUPO, ASÍ COMO TAMBIÉN, LA ELABORACIÓN DE LA PRÉMINA SEMANAL.
- 15 AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE:ENCARGADO DE CALCULAR LA PRODUCCIÓN OBTENIDA POR LOS TRABAJADORES DE CADA TURNO PARA ASÍ OBTENER LUEGO LOS DESTAJOS. AUXILIA A LOS SUPERVISORES Y AL JEFE DE ESTE DEPARTAMENTO.
- 16 AUXILIAR DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS:RECIBE, ALMACENA, CONTROLA Y ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE FABRICACIÓN LAS MATERIAS PRIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS. AUXILIA A SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS MATERIALES.
- 17 AUXILIAR ALMACEN DE REFACCIONES:RECIBE, ALMACENA, DISTRIBUYE, TRASLADA, CAMBIA, EMPACA Y DESEMPACA; EMBARCA Y ENTREGA MATERIALES, PROVISIONES Y EQUIPO Y OTROS ARTÍCULOS EN EXISTENCIA EN ALMACÉN. TOMA INVENTARIOS FÍSICOS; VERIFICA MÁXIMOS Y MÍNIMOS.
- 18 AUXILIAR COMPRAS:ACUDE A LAS CASAS COMERCIALES -- QUE SE REQUIERAN PARA EFECTUAR COMPRAS ENCOMENDADAS POR SU JEFE INMEDIATO, CONFORME A LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS.
- 19 AUXILIAR ACCESORIOS DE EMPAQUE:RECIBE, ALMACENA, CONTROLA Y ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE -- LOS MATERIALES NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS -

PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, AUXILIA A SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS MATERIALES.

20 INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD: SUPERVISA LA CORRECTA FABRICACIÓN Y EMPAQUE DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE SE LABORAN EN LA EMPRESA, CONFORME A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES QUE LAS AFECTEN.

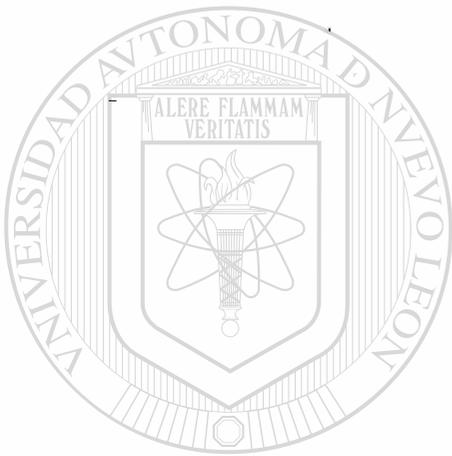
21 AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO: LLEVA CONTROL DE AUSENTISMO Y TIEMPO EXTRA DEL DEPARTAMENTO. ASÍ COMO TAMBIÉN LLEVA EL CONTROL DE ARCHIVEROS, DIBUJA PIEZAS QUE SEAN NECESARIAS FABRICAR. REPORTA GRÁFICAMENTE EL CONTROL Y MANTENIMIENTO DE QUEMADORES.

GERENCIAS

22 GERENTE DE SERVICIOS: PLANEA Y SUPERVISA EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, EN LAS DISTINTAS ÁREAS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN. ASÍ COMO LA COMPRA Y REPOSICIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES, EN LA CANTIDAD Y EL TIEMPO REQUERIDO.

23 GERENTE DE PRODUCCION: RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DE LOS DEPARTAMENTOS DE PROCESO DE FABRICACIÓN DE AMASADORAS, BETÓN Y PASTAS. PLANEA, COORDINA Y DIRIGE LAS ACTIVIDADES DE DICHS DEPARTAMENTOS. CONTROLA EL FLUJO DEL PROCESO. VIGILA POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS, EN CUANTO A FECHAS DE ENTREGA, VOLUMEN Y CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN. COOPERA CON DIRECCIÓN DE PLANTA

EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA OBTENER MEJORAS EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, EN LOS MÉTODOS Y PROCESOS QUE TENGA EFECTO SOBRE LA CAPACIDAD O COSTO DE PRODUCCIÓN,
COOPERA EN LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A ASEGURAR ESTANDARES DE TRABAJO CONSISTENTES, MÉTODOS DE TRABAJO ADECUADOS Y PRODUCTIVIDAD CRECIENTE.

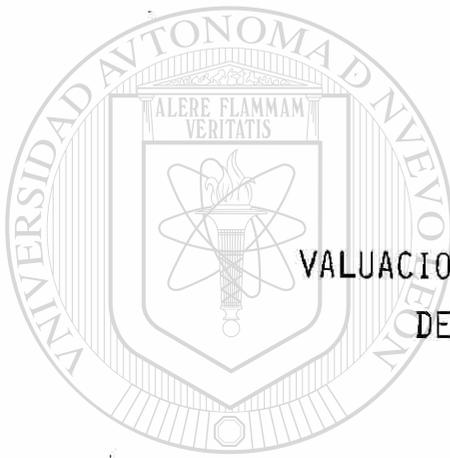


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO XIV
VALUACION DE PUESTOS DE EMPLEADOS
DEL AREA DE PRODUCCION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

14.1. MANUAL DE VALUACION DE PUESTO POR EL SISTEMA DE PUNTOS

MANUAL DE VALUACION

PESO

FACTORES

EMPRESARIAL

SUBFACTORES

HABILIDAD

40%

- | | |
|-------------------------------|----|
| 1. CONOCIMIENTOS | 16 |
| 2. EXPERIENCIA | 12 |
| 3. CRITERIO E INICIA-
TIVA | 8 |
| 4. PRECISION Y DES-
TREZA | 4 |
| | 40 |

RESPONSABILIDAD

30%

- | | |
|-----------------------------------|----|
| 1. PROCESOS Y PRO-
CEDIMIENTOS | 15 |
| 2. MAQUINARIA Y/O
EQUIPO | 6 |
| 3. MATERIALES O PRO-
DUCTOS | 6 |
| 4. EN TRABAJOS DE
OTROS | 3 |
| | 30 |

ESFUERZO

20%

- | | |
|-------------------------|----|
| 1. FISICO | 8 |
| 2. MENTAL Y/O
VISUAL | 12 |
| | 20 |

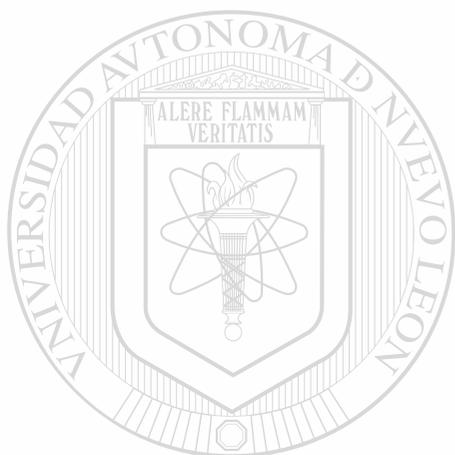


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CONDICIONES DE TRABAJO	10%	1. MEDIO AMBIENTE	7
		2. RIESGOS INEVITABLES	3
			<hr/> 10
	100%		100



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



DEFINICION DE FACTORES Y SUBFACTORES DE VALUACION

HABILIDAD: PARA CONOCER ESTE FACTOR HEMOS DE MEDIR LA PREPARACIÓN ESCOLAR Y EL ENTRENAMIENTO ESPECIAL NECESARIO PARA PODER DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE UN PUESTO ESPECÍFICO.

1. CONOCIMIENTOS: ESTE SUBFACTOR MIDE EL GRADO Y/O NIVEL DE ESTUDIOS QUE SON REQUERIDOS PARA CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE CON LAS DIFICULTADES INHERENTES AL PUESTO,
GRADOS

I. PRIMARIA

II. SECUNDARIA, PREVOCACIONAL, ESTUDIOS COMERCIALES

III. PREPARATORIA, VOCACIONAL, SUBPROFESIONAL

IV. ESTUDIOS PROFESIONALES

V. CURSOS POSTGRADUADOS Y DE ESPECIALIZACIÓN, IDIOMAS

2. EXPERIENCIA: ESTE SUBFACTOR MIDE LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, LOS CUALES HAN SIDO ADQUIRIDOS A TRÁVES DEL TIEMPO COMO PRODUCTO DE HABER DESEMPEÑADO ACTIVIDADES IGUALES O SIMILARES DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO

GRADOS

I. NO SE NECESITA EXPERIENCIA

II. EXPERIENCIA DE UNO A TRES MESES

III. DE TRES A SEIS MESES

IV. DE SEIS MESES A UN AÑO

V. DE UN AÑO A TRES AÑOS

3. CRITERIO E INICIATIVA: ESTE FACTOR EVALÚA LA ACCIÓN INDEPENDIENTE, LA APLICACIÓN DEL CRITERIO, LA TOMA DE DECISIONES O LA CANTIDAD DE PLANEACIÓN QUE REQUIERE EL PUESTO. ESTE FACTOR TAMBIÉN EVALÚA EL GRADO DE COMPLEJIDAD DEL TRABAJO,

GRADOS

I. REQUIERE LA HABILIDAD DE ENTENDER Y SEGUIR INSTRUCCIONES SENCILLAS Y EL USO DE EQUIPO SENCILLO IMPLICA POCAS DE

CIONES, YA QUE SE DICE A LOS EMPLEADOS EXACTAMENTE LO QUE DEBAN HACER

II. REQUIERE LA HABILIDAD DE TRABAJAR SIGUIENDO INSTRUCCIONES DETALLADAS Y TOMAR DECISIONES MENORES QUE IMPLIQUEN LA APLICACIÓN DE CIERTO CRITERIO

III. REQUIERE LA HABILIDAD PARA PLANEAR Y EJECUTAR UNA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA LAS CUALES SE DISPONE DE MÉTODOS ESTÁNDAR O DE OPERACIÓN RECONOCIDOS Y TOMAR DECISIONES EN GENERAL RESPECTO A CALIDAD, TOLERANCIAS, OPERACIÓN Y SECUENCIA DE AJUSTES

IV. REQUIERE HABILIDAD PARA PLANEAR Y EJECUTAR TRABAJOS POCO COMUNES Y DIFÍCILES, PARA LOS CUALES SÓLO SE DISPONE DE MÉTODOS GENERALES DE OPERACIÓN, Y TOMAR DECISIONES RESPECTO A LA APLICACIÓN DE MUCHO INGENIO, INICIATIVA Y CRITERIO.

V. REQUIERE UNA NOTABLE HABILIDAD PARA TRABAJAR EN FORMA INDEPENDIENTE HACIA RESULTADOS GENERALES, IDEAR NUEVOS MÉTODOS, ENFRENTARSE A CONDICIONES NUEVAS QUE EXIGAN UN ALTO GRADO DE INGENIO, INICIATIVA Y CRITERIO.

4. PRECISIÓN Y DESTREZA: Es LA EFECTIVIDAD QUE REQUIERE EN LA REALIZACIÓN DEL PUESTO, MIDIENDO LA TRASCENDENCIA QUE LOS ERRORES COMUNES O NORMALES, PUEDEN TENER PARA LA EMPRESA EN TIEMPO Y DINERO.

MIDE LA HABILIDAD DE LA PERSONA PARA MANEJAR RÁPIDAMENTE DIFERENTES TIPOS DE MÁQUINAS.

GRADOS

I. ERRORES FÁCILES DE CORREGIR. LA DESTREZA MANUAL NECESARIA ES MÍNIMA

II. ERRORES QUE CONSTITUYEN UNA GRAN MOLESTIA, YQ QUE PARA SU CORRECCIÓN SE REQUIERE LA REVISIÓN PARCIAL DEL TRABAJO, OCACIONANDO PÉRDIDA DE TIEMPO Y ENTORPECIENDO EL TRÁMITE POR DICHAS DEMORAS. DESTREZA MANUAL REQUERIDA PARA EL USO FRECUENTE DE MÁQUINAS.

RESPONSABILIDAD: ESTÁ DETERMINADA POR LOS ERRORES QUE EN EL PUESTO SE PUEDE COMETER, ES DECIR, PROBABILIDAD DE ERRORES Y CONSECUENCIAS DE LOS MISMOS.

1. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: ESTE FACTOR MIDE LA RESPONSABILIDAD QUE SE EXIGE EN UN DETERMINADO PUESTO PARA REALIZAR UN TRABAJO ENCOMENDADO EN EL TIEMPO Y CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA:

-EVITAR INTERRUPTIONES EN EL CICLO DE TRABAJO PROPIO Y DE OTROS PUESTOS QUE IMPIDAN EL CUMPLIMIENTO DE LA FECHA DE ENTREGA ACORDADA.

- EVITAR INTERRUPTIONES EN LA MARCHA DE LA EMPRESA, TALES COMO DISMINUCIÓN, DE LAS VENTAS, ADOPCIÓN DE DECISIONES EQUIVOCADAS O RETARDOS Y MALA CALIDAD DEL PRODUCTO FABRICADO.

GRADOS

I. PUEDE PERTURBAR EL PROPIO CICLO DE TRABAJO SIN AFECTAR SERIAMENTE OTROS PUESTOS DE SU SECCIÓN. SU TRABAJO ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDO.

II. TRASTORNA SERIAMENTE EL TRABAJO DE ALGUNOS PUESTOS DE SU PROPIO DEPARTAMENTO O AFECTA LEVEMENTE EL DE OTROS DEPARTAMENTOS

III. TRASTORNA EL CICLO DE TRABAJO INDIRECTAMENTE DE LA MAYOR PARTE DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, SUS ACTIVIDADES SON GOBERNADAS POR INSTRUCCIONES GENERALES

2. MAQUINARIA Y/O EQUIPO: ESTE SUBFACTOR DETERMINA LA RESPONSABILIDAD SOBRE EL BUEN USO QUE SE LE DE A LA MAQUINARIA Y AL EQUIPO DE TRABAJO QUE ES NECESARIO PARA REALIZAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ORDINARIAS DEL PUESTO.

GRADOS

I. SOLAMENTE ES RESPONSABLE DE EQUIPO DE TRABAJO DE POCO VALOR PORQUE NO REQUIERE DE CUIDADO

II. RESPONSABLE DEL CUIDADO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS

III. RESPONSABLE DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE SU SECCIÓN O DEPARTAMENTO

3. MATERIALES O PRODUCTOS: ESTE SUBFACTOR DETERMINA LA RESPONSABILIDAD DE IMPEDIR DESPERDICIOS Ó PÉRDIDAS DE MATERIA PRIMA O DE PRODUCTOS PARCIALMENTE TERMINADOS DEBIDO A DESCUIDO.

GRADOS

I. LA PROBABLE PÉRDIDA DEBIDA A DAÑOS O DESECHOS DE MATERIALES O PRODUCTOS QUE NO EXCEDERÍA DE \$500,000 PESOS AL AÑO

II. LA PROBABLE PÉRDIDA DEBIDA A DAÑOS O DESECHOS DE MATERIALES O PRODUCTOS RARA VEZ ES DE MÁS DE \$ 1' 000,000 PESOS ANUAL

III. LA PROBABLE PÉRDIDA DEBIDA A DAÑOS O DESECHOS DE MATERIAL O PRODUCTOS SERÁ DEMÁS DE \$1'000,000

4. EN TRABAJOS DE OTROS: IMPORTANCIA Y AMPLITUD DE LA AYUDA E INSTRUCCIÓN Y DIRECCIÓN QUE CORRESPONDE A UN PUESTO SOBRE EL TRABAJO DE OTROS.

GRADOS

I. RESPONSABLE SOLAMENTE DE SU PROPIO TRABAJO

II. RESPONSABILIDAD POR INSTRUIR, DIRIGIR O HACER AJUSTES - POR UN GRUPO PEQUEÑO DE EMPLEADOS HASTA DE 10 INDIVIDUOS.

III. RESPONSABILIDAD POR INSTRUIR, DIRIGIR Y MANTENER EL RITMO DE TRABAJO DE UN GRUPO DE HASTA 25 PERSONAS

IV. RESPONSABILIDAD POR INSTRUIR, DIRIGIR Y MANTENER EL RITMO DE TRABAJO EN UN GRUPO DE MÁS DE 25 PERSONAS

ESFUERZO: EL POSEER UNA HABILIDAD NO ES EN SÍ SUFICIENTE; - PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO ES NECESARIO APLICARLA Y PARA --- ELLO REQUIERE DE ESFUERZO.

I. ESFUERZO FÍSICO: SUBFACTOR QUE MIDE LAS CARGAS DE TRABAJO DE UN PUESTO, RESULTANTES DEL ESFUERZO FÍSICO. DETERMINA LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DEL ESFUERZO FÍSICO REQUERIDO.
GRADOS

I. ACTIVIDADES NORMALES QUE NO IMPLICAN ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL A TODO TRABAJO

II. ACTIVIDADES QUE IMPLICAN CIERTO ESFUERZO FÍSICO Y/O CIRCUNSTANCIA MOLESTAS

2. **ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:** ESTE SUBFACTOR EVALÚA EL GRADO DE CONCENTRACIÓN VISUAL O MENTAL QUE SE REQUIERE. CONSIDERA LA VIVEZA Y ATENCIÓN NECESARIAS, LA LONGITUD DEL CICLO, LA COORDINACIÓN DE LA DESTREZA MANUAL CON LA ATENCIÓN VISUAL O MENTAL.

GRADOS

I. ATENCIÓN NORMAL A TODO TRABAJO

II. DESARROLLA UN PEQUEÑO ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL YA QUE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN SON MUY VARIADAS Y DE NATURALEZA SENCILLA

III. OPERACIONES DE DIVERSOS TIPOS QUE REQUIERN DE UNA ATENCIÓN DISPERSA Y CONSTANTE Y/O ESFUERZO MENTAL

IV. REQUIERE DE UNA ATENCIÓN CONCENTRADA E INTERMITENTE Y/O ESFUERZO MENTAL Y VISUAL. REALIZA OPERACIONES COMPLETAS.

CONDICIONES DE TRABAJO: ESTE FACTOR SE DERIVA DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO, DE SU LOCALIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA Y - DEL EQUIPO Y MATERIALES QUE SE MANEJAN.

1. **MEDIO AMBIENTE:** ESTE SUBFACTOR EVALÚA LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE EN EL CUAL DEBE EJECUTARSE EL TRABAJO, Y EL GRADO HASTA EL CUAL ESTAS CONDICIONES HACEN QUE EL TRABAJO SEA DESAGRADABLE. CONSIDERA LA PRESENCIA Y CANTIDAD RELATIVA DE CUALQUIER CONTINUIDAD DE EXPOSICIÓN AL POLVO, MUGRE, CALOR, FRÍO, RUIDO, VIBRACIÓN, HUMEDAD, ETC.

GRADOS

I. CONDICIONES NORMALES A TODO TRABAJO

II. OCASIONALMENTE EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS

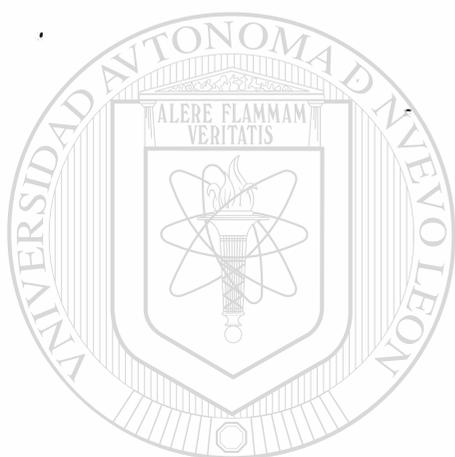
III. EXPOSICIÓN FRECUENTE A CONDICIONES ADVERSAS

IV. EXPOSICIÓN CONSTANTE A FACTORES ADVERSOS

2. **RIESGOS INEVITABLES:** ESTE SUBFACTOR EVALÚA LOS PELIGROS TANTO EN ACCIDENTES COMO PARA LA SALUD QUE RODEAN AL TRABAJO, AUN CUANDO SE HAYAN INSTALADO TODOS LOS DÍSPPOSITIVOS DE SEGURIDAD. TOMA EN CUENTA EL MATERIAL QUE SE MANEJA, LAS MÁQUINAS O HERRAMIENTAS QUE SE USEN, LA POSICIÓN EN EL TRABAJO Y LA POSIBILIDAD DE ACCIDENTES AÚN CUANDO NO HAYA OCURRIDO.

GRADOS

- I. PROBABILIDAD BAJA
- II. PROBABILIDAD MEDIA (REGULAR)
- III. PROBABILIDAD ALTA

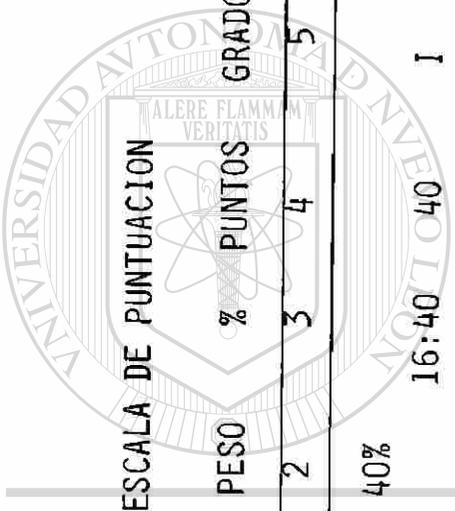


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FACTORES Y SUBFACTORES

ESCALA DE PUNTUACION

PESO POR GRADOS PUNTOS

PESO % PUNTOS GRADOS

FACTORES Y SUBFACTORES	1	2	3	4	5	6	7
------------------------	---	---	---	---	---	---	---

HABILIDAD

1. CONOCIMIENTOS

40%			16:40	40	I	.48:16	3
					II	1.12:16	7
					III	1.60:16	10
					IV	4.80:16	30
					V	8.00:16	50
						16.-	100

2. EXPERIENCIA

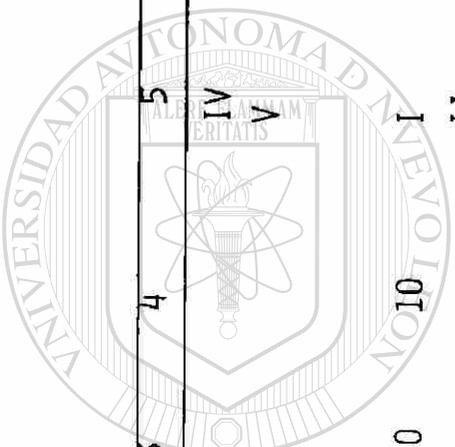
	12:40	30	I	.36:12	3
			II	.84:12	7
			III	1.20:12	10
			IV	3.60:12	30
			V	6.00:12	50
				12.-	100

3. CRITERIO E INICIATIVA

	8:40	20	I	.64	8
			II	.96	12
			III	1.04	13

... CONTINUACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7
					IV	2.00	25
					V	3.36	42
						8.00	100
4. PRECISIÓN Y DESTREZA							
			4:40	10	I	1.6	40
					II	2.4	60
						4.0	100
RESPONSABILIDAD							
1. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS							
			15:30	50	I	1.5	10
					II	4.5	30
					III	9.0	60
						15.00	100
2. MAQUINARIA Y EQUIPO							
			6:30	20	I	0.6	10
					II	1.8	30
					III	3.6	60
						6.0	100



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



1	2	3	4	5	6	7
3. MATERIALES O PRODUCTOS		6:30	20	I II III	0.6 1.8 3.6	10 30 60
					6.0	100
4. EN TRABAJOS DE OTROS		3:30	10	I II III IV	.15 .45 .9 1.5	5 15 30 50
					3.00	100

NOTA: A LOS PUESTOS DE GERENCIA Y DE JEFATURAS SE LES OTORGARÁ 100 Y 50 PUNTOS ADICIONALES RESPECTIVAMENTE POR EL CARGO JERÁRQUICO QUE OCUPAN.

ESFUERZO

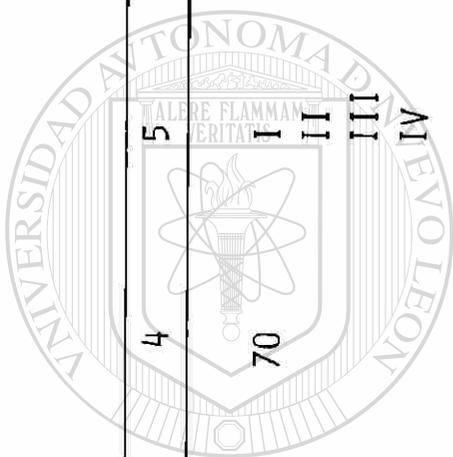
1. ESFUERZO FÍSICO

8:20	40	I	3.2	40
		II	4.8	60
			8.0	100

2. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

12:20	60	I	1.2	10
		II	2.4	20
		III	4.8	40
			12.00	100

1	2	3	4	5	6	7
CONDICIONES DE TRABAJO 10%						
1. MEDIO AMBIENTE						
	7:10		70	I	0.7	10
				II	1.4	20
				III	2.1	30
				IV	2.8	40
					7.00	100
2. RIESGOS INEVITABLES						
	3:10		30	I	0.3	10
				II	0.9	30
				III	1.8	60
					3.00	100



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



TOTAL DE PUNTOS POR FACTORES

HABILIDAD	400 PUNTOS
RESPONSABILIDAD	400 PUNTOS
ESFUERZO	200 PUNTOS
CONDICIONES DE TRABAJO	200 PUNTOS
	<hr/>
	<u>1200 PUNTOS</u>



A CONTINUACIÓN SE DETALLA LA VALUACIÓN DE TODOS LOS PUESTOS:

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	01
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INICIATIVA	III	30
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			318

+ 50
368

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE EMPAQUE	CVE. 02
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INICIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	IV	50
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			372

+ 50
422

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		JEFE DE MANTENIMIENTO		03
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO		
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO
FACTORES	SUBFACTORES			
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS		IV	30
	EXPERIENCIA		V	50
	CRITERIO E INCIATIVA		III	13
	PRECISION Y DESTREZA		II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO		III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS		II	30
ESFUERZO (20%)	FISICO		II	60
	MENTAL Y/O VISUAL		III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE		I	10
	RIESGOS INEVITABLES		I	10
			TOTAL	443
				+ 50
				493

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO		CVE.
	JEFE DE PRODUCCION		04
	EMPRESA: M A R S A		
DEPARTAMENTO: PRODUCCION			
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			433

+ 50
483

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	05
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INICIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	II	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			378

+ 50
428

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		SUPERVISOR DE PRODUCCION		06
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION		
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	40	
	EXPERIENCIA	V	50	
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12	
	PRECISION Y DESTREZA	II	60	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30	
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	10	
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60	
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20	
	RIESGOS INEVITABLES	II	30	
			TOTAL	352

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		SUPERVISOR DE EMPAQUE	07
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	10
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	60
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			282

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	CVE. 08
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INICIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	40
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60
	MENTAL Y/O VISUAL	I	40
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			332

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE COMPRAS	CVE. 09
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: COMPRAS	
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	II	10
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			353

+ 50
403

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE	CVE. 10
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MATERIAS PRIMAS	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	IV	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	II	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			258

+ 50
308

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES	11
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	II	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			267

+ 50
317

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	CVE. 12
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INICIATIVA	IV	25
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			360

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS	CVE. 13
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INICIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I II	10 15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			307

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL		CVE. 14
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL		
VALUADORES: ING. NICOLÁS A. GÁLVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
FACTORES	SUBFACTORES			
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30	
	EXPERIENCIA	III	10	
	CRITERIO E INICIATIVA	III	13	
	PRECISION Y DESTREZA	I	40	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10	
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	5	
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40	
	MENTAL Y/O VISUAL	III	10	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10	
	RIESGOS INEVITABLES	I	10	
		TOTAL	198	

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVÉ.
		AUXILIAR DE OFICINA DE EMPAQUE	15
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLÁS A. GÁLVEZ M.			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	II	7
	EXPERIENCIA	II	7
	CRITERIO E INICIATIVA	I	8
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
RESPONSABILIDAD (30%)	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			187

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO AUXILIAR DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS	CVE. 16
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MATERIAS PRIMAS	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GLAVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	10
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			238

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO AUXILIAR DEL ALMACÉN DE REFACCIONES	CVE. 17
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	
VALUADORES: ING. NICOLÁS A. GÁLVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	II	7
	EXPERIENCIA	II	7
	CRITERIO E INCIATIVA	I	8
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
RESPONSABILIDAD (30%)	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			167

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO AUXILAR COMPRAS	CVE. 18
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: COMPRAS	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			227

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	19
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			238

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO		CVE.
	INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD		20
	EMPRESA: M A R S A		
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD			
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
RESPONSABILIDAD (30%)	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			258

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO		CVE.
	AUXILIAR OFICINA DE MANTENIMIENTO		21
EMPRESA: M A R S A			
DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO			
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INICIATIVA	I	8
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			203

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		GERENTE DE SERVICIOS	22
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: SERVICIOS	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	V	50
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	V	42
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			502

+ $\frac{100}{602}$

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO GERENTE DE PRODUCCION	CVE. 23
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	IV	25
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS EN TRABAJOS DE OTROS	IV	50
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			495
+			<u>100</u>
			595

PUNTUACION DE LA EVALUACION
(DE MENOR A MAYOR PUNTAJE)

PUESTO	PUNTOS
AUXILIAR ALMACEN DE REFACCIONES	167
AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	187
AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	198
AUXILIAR DE OFICINA DE MANTENIMIENTO	203
AUXILIAR DE COMPRAS	227
AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	238
AUXILIAR DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS	238
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	258
SUPERVISOR DE EMPAQUE	282
SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS	307
JEFE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE	308
JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES	317
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	332
SUPERVISOR DE PRODUCCION	352
CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	360
JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	368
JEFE DE COMPRAS	403
JEFE DE EMPAQUE	442
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	428
JEFE DE PRODUCCION	483
JEFE DE MANTENIMIENTO	493
GERENTE DE PRODUCCION	595
GERENTE DE SERVICIOS	602

14.2. MANUAL DE OPERACION DE LOS PUESTOS

SUELDOS DE LA
COMPANIAENCUESTA DE SUELDOS
PROMEDIO EN EL MER-
CADO

PUESTO

1	2	3
1. JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	\$ 1' 100,000	\$ 470,000
2. JEFE DE EMPAQUE	\$ 1' 100,000	\$ 720,000
3. JEFE DE MANTENIMIENTO	\$ 1' 200,000	\$ 863,000
4. JEFE DE PRODUCCION	\$ 1' 300,000	\$ 1' 077,000
5. JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	\$ 1' 100,000	\$ 500,000
6. SUPERVISOR DE PRODUCCION	\$ 800,000	\$ 460,000
7. SUPERVISOR DE EMPAQUE	\$ 700,000	\$ 460,000
8. SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	\$ 700,000	\$ 368,000
9. JEFE DE COMPRAS	\$ 1' 000,000	\$ 594,000
10. JEFE DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCES.	\$ 800,000	\$ 382,000
11. JEFE DE ALMACEN REFACCIONES	\$ 800,000	\$ 382,000
12. ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION PRODUC.	\$ 800,000	\$ 460,000
13. SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS	\$ 700,000	\$ 368,000
14. AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	\$ 600,000	---
15. AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	\$ 550,000	\$ 277,500

... CONTINUACIÓN

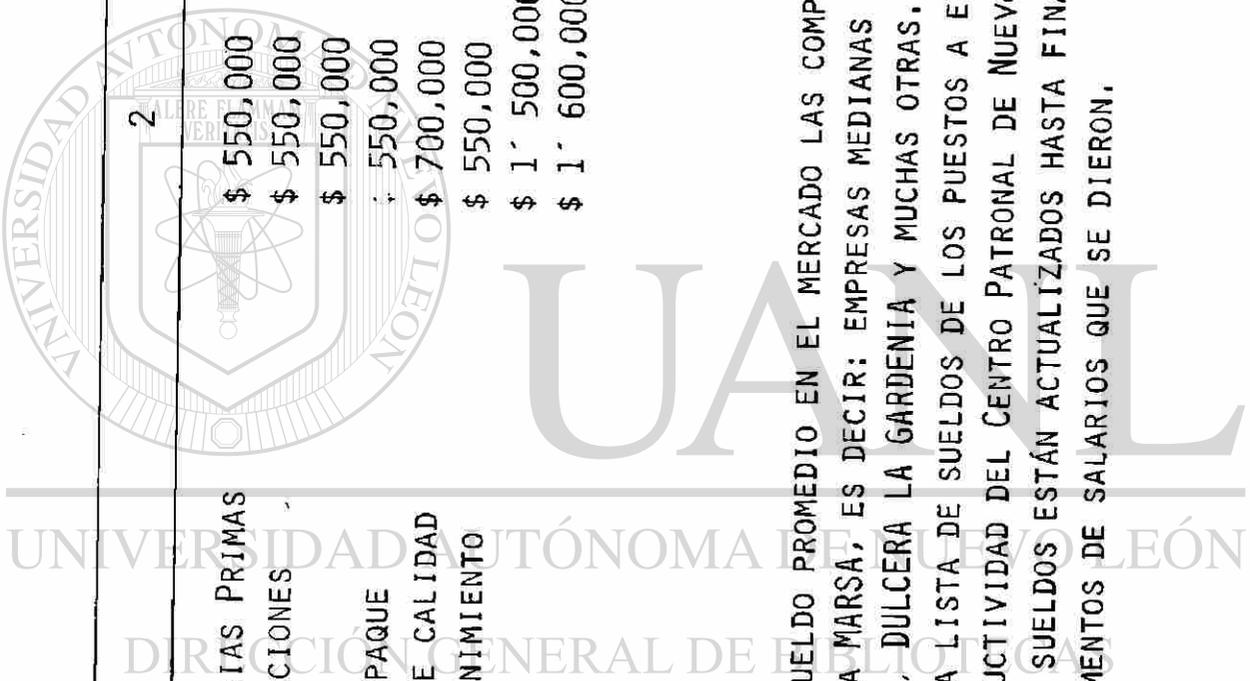
1	2	3
16. AUXILIAR ALMACÉN MATERIAS PRIMAS	\$ 550,000	\$ 277,500
17. AUXILIAR ALMACÉN REFACCIONES	\$ 550,000	\$ 277,500
18. AUXILIAR COMPRAS	\$ 550,000	\$ 360,500
19. AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	: 550,000	\$ 277,500
20. INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	\$ 700,000	\$ 390,000
21. AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO	\$ 550,000	\$ 277,500
22. GERENTE DE SERVICIOS	\$ 1' 500,000	---
23. GERENTE DE PRODUCCIÓN	\$ 1' 600,000	---

ESPECIFICACIONES:

SE TOMÓ EN CUENTA PARA EL SUELDO PROMEDIO EN EL MERCADO LAS COMPARACIONES DE SUELDOS DE DIFERENTES EMPRESAS AFINES A MARSA, ES DECIR: EMPRESAS MEDIANAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS TALES COMO : KIR, ORANJUGOS, DULCERA LA GARDENIA Y MUCHAS OTRAS.

TAMBIÉN SE TOMÓ EN CUENTA LA LISTA DE SUELDOS DE LOS PUESTOS A EVALUAR, PROPORCIONADOS -- POR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO PATRONAL DE NUEVO LEÓN.

CABE ACLARAR, QUE TODOS LOS SUELDOS ESTÁN ACTUALIZADOS HASTA FINALES DE MARZO DE 1988. SE LES AUMENTÓ TODOS LOS INCREMENTOS DE SALARIOS QUE SE DIERON.



14.3. FIJACION DE LA LINEA DE SUELDOS POR EL METODO DE - MINIMOS CUADRADOS

NUESTRO OBJETIVO AL CONSTRUIR LA GRÁFICA DE SUELDO ES EL --
DE CONOCER EN FORMA CLARA LA ESTRUCTURA DE LOS SUELDOS DE--
LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN. ASÍ, COMO --
TAMBIÉN HACER NOTAR LA IRREGULARIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE
LAS RETRIBUCIONES QUE SE PAGAN.

COMO SE ACLARÓ ANTERIORMENTE SE COMPILÓ INFORMACIÓN RESPEC
TO-A SUELDOS EN OTRAS COMPAÑÍAS AFINES Y FUE COMPARADA CON
LA SITUACIÓN EXISTENTE EN LA EMPRESA.

ÉSTOS SUELDOS PODEMOS EXPRESARLOS GRAFICAMENTE EN UN "DIA-
GRAMA DE DISPERSIÓN". (VER FIGURAS 14.1 Y 14.2).

LOS GRUPOS DE PUESTOS O EL PUNTAJE DE LA VALUACIÓN DEBEN -
SER LOCALIZADOS EN EL EJE DE LAS ABSCISAS O EJE HORIZONTAL
Y LOS SUELDOS EN EL EJE DE LAS ORDENADAS O EJE VERTICAL DE
LA GRÁFICA.

LA LÍNEA DE MEJOR AJUSTE PUEDE TRAZARSE A MANO LIBRE MEDI-
ANTE LOS PUNTOS DEL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN, O EMPLEANDO LA
TÉCNICA ESTADÍSTICA DEL MÉTODO DE LOS CUADRADOS MÍNIMOS. -

(SE CONSULTARON TEXTOS DE ESTADÍSTICAS).

ÁUN CUANDO UNA LÍNEA DETERMINADA POR INSPECCIÓN VISUAL PUE
DE SER PRECISA, EL CÁLCULO POR EL MÉTODO DE LOS CUADRADOS-
MÍNIMOS NORMALMENTE PRODUCE UNA MÁS EXACTA.

LUEGO DE TENER LOS DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN PARA LOS DOS --
GRUPOS DE DATOS (LOS DE LA COMPAÑÍA Y LOS DEL ESTUDIO DE --
LAS COMPAÑÍAS AFINES), Y SE HA OBTENIDO LA MEDIDA DEL ME--
JOR AJUSTE PARA CADA UNO DE ELLOS, EL SIGUIENTE PASO ES --
TRAZAR LAS DOS LÍNEAS EN UNA MISMA GRÁFICA PARA SU MEJOR -
COMPARACIÓN. ESTE TIPO DE PRESENTACIÓN SE MUESTRA EN LA FI
GURA 14.3.

HOJA SUMARIO DE DATOS (COMPANIA)

SALARIO
(MILES DE
PESOS)

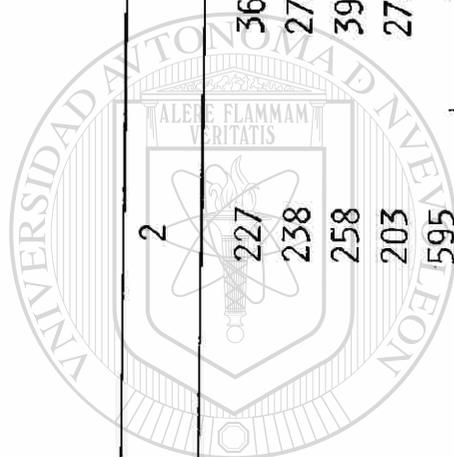
TOTAL
PUNTOS

PUESTOS

XY X²

	X	Y	XY	X ²
JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	368	470	172960	135424
JEFE DE EMPAQUE	422	720	303840	178084
JEFE DE MANTENIMIENTO	493	863	425459	243049
JEFE DE PRODUCCION	483	1077	520191	233289
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	428	500	214000	183184
SUPERVISOR DE PRODUCCION	352	460	161920	123904
SUPERVISOR DE EMPAQUE	282	460	129720	79524
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	332	368	122176	110224
JEFE DE COMPRAS	403	594	239382	162409
JEFE DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	308	382	117656	94864
JEFE DE ALMACEN REFACCIONES	317	382	121094	100489
CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	360	460	165600	129600
SUPERVISOR MAQUINAS EMPAQUETADORAS	307	368	112976	94249
AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	198	-	-	-
AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	187	277.5	51892.5	34969
AUXILIAR ALMACEN MATERIAS PRIMAS	238	277.5	66045	56644
AUXILIAR ALMACEN REFACCIONES	167	277.5	46342.5	27889

	1	2	3	4	5
AUXILIAR COMPRAS		227	360.5	81833.5	51529
AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE		238	277.5	66045	56644
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD		258	390	100620	66564
AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO		203	277.5	56332.5	41209
GERENTE DE SERVICIOS		595	-	-	-
GERENTE DE PRODUCCIÓN		602	-	-	-
T O T A L E S		6373	9242	3276085	2143833
		X	Y	XY	X ²



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

FORMULA DE LA PENDIENTE

$$C = \frac{XY - \frac{X \cdot Y}{N}}{X^2 - \frac{X^2}{N}} \quad (14.1)$$

$$X = 6373$$

$$Y = 9242$$

$$\frac{X}{N} = \frac{6373}{20} = 319$$

$$\frac{Y}{N} = \frac{9242}{20} = 462$$

POR CONSIGUIENTE: $X_1 = 319$ $Y_1 = 462$

$$XY = 3276085$$

$$\frac{XY}{N} = \frac{3276085}{20} = 163804$$

$$X^2 = 2143833$$

$$\frac{X^2}{N} = \frac{2143833}{20} = 107192$$

SUBSTITUYENDO EN LA FÓRMULA

$$C = \frac{3276085 - 163804}{2143833 - 107192} = \frac{3112281}{2036641} = 1.5$$

ECUACIÓN DE UNA RECTA

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2) \quad (14.2.)$$

SI $X_2 = 200$ (ARBITRARIO)

ENTONCES $Y_2 = 200 - 1.5 (319 - 200)$

$$Y_2 = 462 - 178 = 284$$

POR CONSIGUIENTE:

LAS COORDENADAS DE LOS PUNTOS A Y B SON:

PUNTO A

$$X_1 = 319$$

$$Y_1 = 462$$

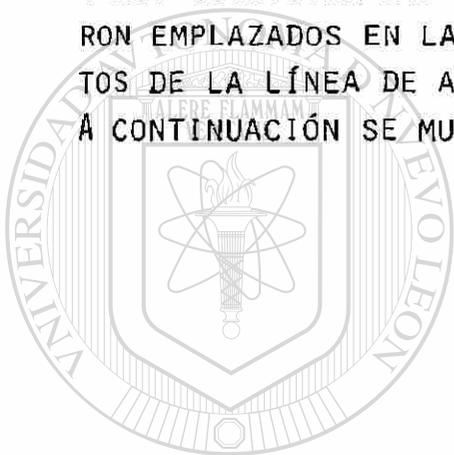
PUNTO B

$$X_2 = 200$$

$$Y_2 = 284$$

Y ASÍ SUCESIVAMENTE SE BUSCARON NÚMEROS ARBITRARIOS Y FUERON EMPLAZADOS EN LA FÓRMULA Y ENCONTRAMOS LOS DEMÁS PUNTOS DE LA LÍNEA DE AJUSTE.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LA GRÁFICA 14.1. ;



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



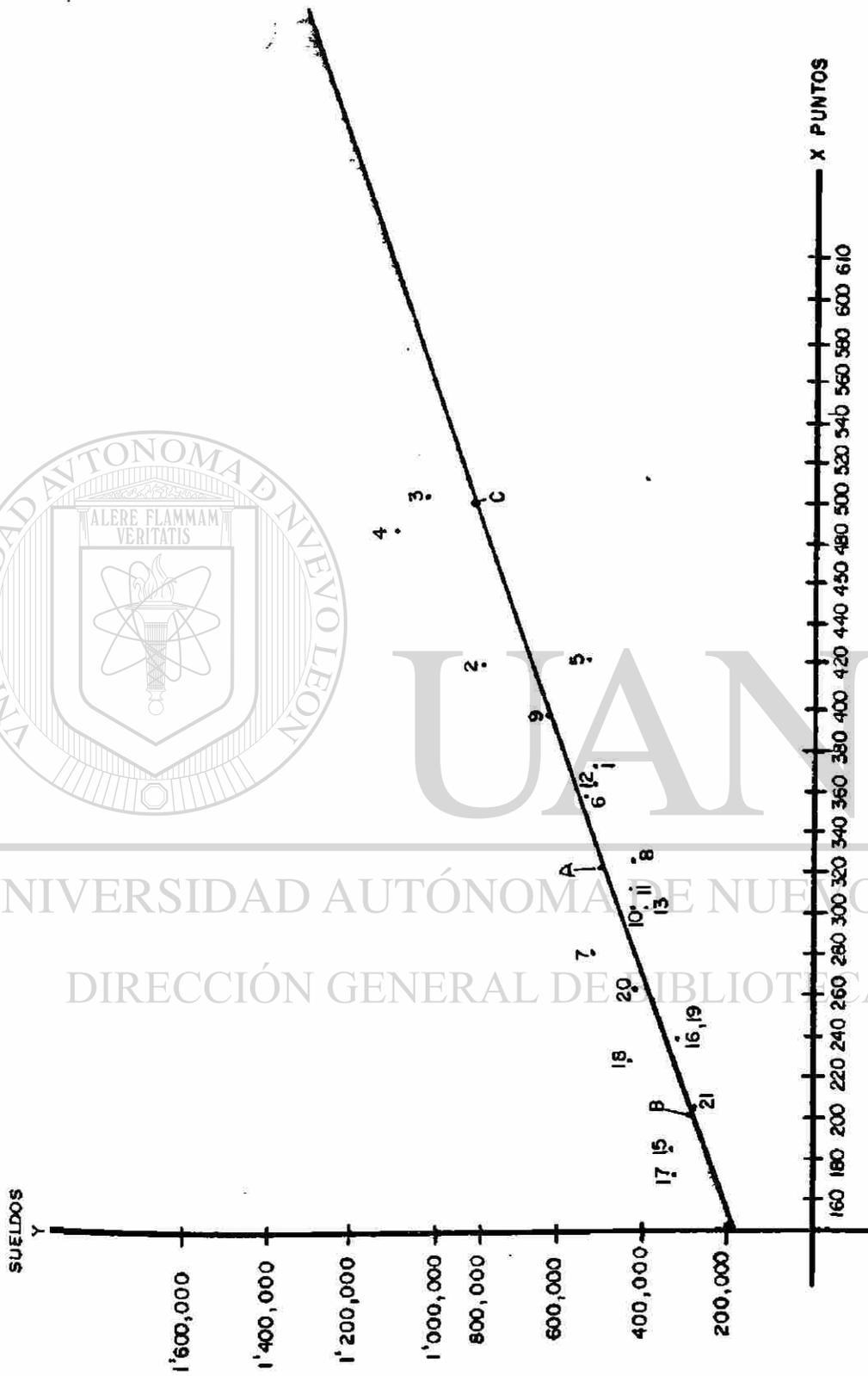
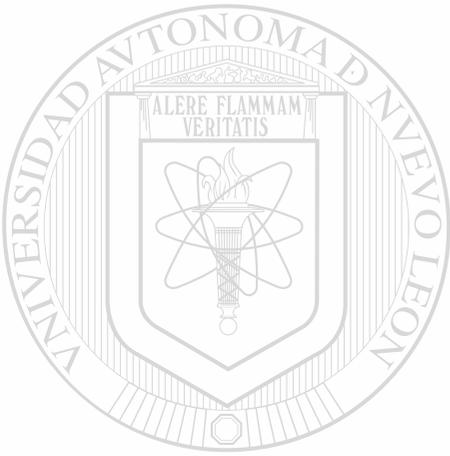


FIG. 14.1 DIAGRAMA DE DISPERSION DE LA COMPAÑIA



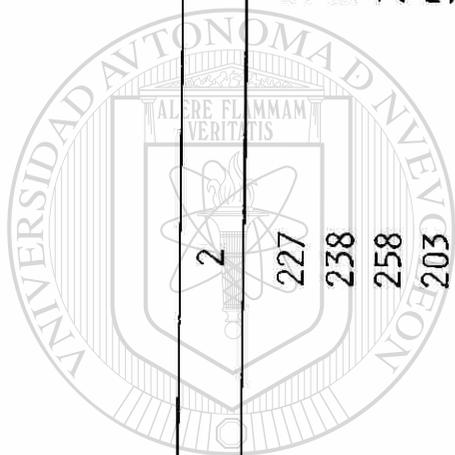
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



HOJA DE SUMARIO DE DATOS (MERCADO AFIN)

PUESTOS	TOTAL PUNTOS		SALARIO (MILES DE PESOS)	XY		X ²
	X	Y		X	Y	
1	2	3		4	5	
JEFE DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	368	\$ 1100		404800	135424	
JEFE DE EMPAQUE	422	1100		464200	178084	
JEFE DE MANTENIMIENTO	493	1200		591600	243049	
JEFE DE PRODUCCIÓN	483	1300		627900	233289	
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	428	1100		470800	183184	
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	352	800		281600	123904	
SUPERVISOR DE EMPAQUE	282	700		197400	79524	
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	332	700		232400	110224	
JEFE DE COMPRAS	403	1000		403000	162409	
JEFE DE ALMACÉN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	308	800		246400	94864	
JEFE DE ALMACÉN DE REFACCIONES	317	800		253600	100489	
CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	360	800		288000	129600	
SUPERVISOR MÁQUINAS EMPAQUETADORAS	307	700		214900	94249	
AUXILIAR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	198	600		118800	39204	
AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	187	550		102850	34969	
AUXILIAR ALMACÉN MATERIAS PRIMAS	238	550		130900	56644	
AUXILIAR ALMACÉN REFACCIONES	167	550		91850	27889	

1	2	3	4	5
AUXILIAR COMPRAS	227	550	124850	51529
AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	238	550	130900	56644
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	258	700	180600	66564
AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO	203	550	111650	41209
GERENTE DE SERVICIOS	595	1500	892500	354025
GERENTE DE PRODUCCIÓN	602	1600	963200	362404
T O T A L E S	7768	19800	7524700	2959374
	X	Y	XY	X ²



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

$$X = 7768$$

$$Y = 19800$$

$$\frac{X}{N} = \frac{7768}{23} = 338$$

$$\frac{Y}{N} = \frac{19800}{23} = 861$$

POR CONSIGUIENTE: $X_1 = 338$ $Y_1 = 861$

$$XY = 7524700$$

$$\frac{XY}{N} = \frac{7524700}{23} = 327161$$

$$X^2 = 2959374$$

$$\frac{X^2}{N} = \frac{2959374}{23} = 128668$$

SUBSTITUYENDO EN LA FÓRMULA (14.1) OBTENEMOS :

$$C = \frac{7524700 - 327161}{2959374 - 128668} = \frac{7197539}{2830706} = 2.5$$

AHORA SUBSTITUYENDO EN LA ECUACIÓN (14.2) :

SI $X_2 = 200$ (ARBITRARIO)

$$Y_2 = 861 - 2.5 (338 - 200)$$

$$= 861 - 345$$

$$Y_2 = 516$$

POR CONSIGUIENTE: COORDENADAS DEL PUNTO A

$$X_1 = 338$$

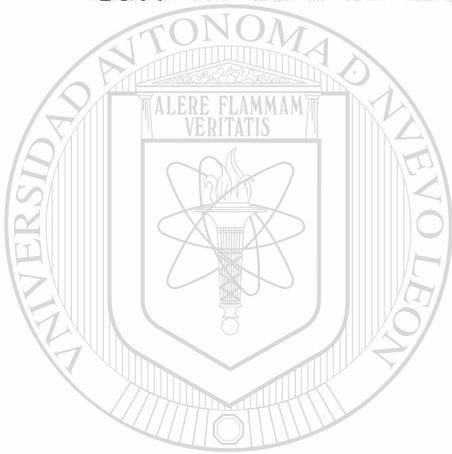
$$Y_1 = 861$$

COORDENADAS DEL PUNTO B

$$X_2 = 200$$

$$Y_2 = 516$$

Y ASÍ, SUCESIVAMENTE ENCONTRAMOS LOS DEMÁS PUNTOS Y CONSTRUIMOS LA LÍNEA DE AJUSTE POR EL MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS, LO CUAL SE ENCUENTRA A CONTINUACIÓN:



UANL

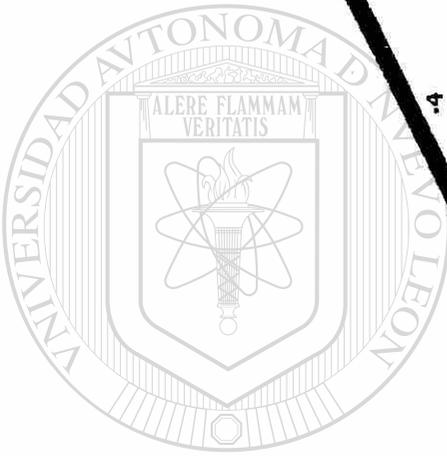
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FIG. 14.2 DIAGRAMA DE DISPERSION DE COMPAÑIAS AFINES (MERCADO)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





FIG. 14.3 COMPARACION DE LOS SUELDOS DEL ESTUDIO Y DE LA COMPAÑIA.



CLASES DE SUELDOS

SI APLICARAMOS CON RIGOR TODOS LOS PRINCIPIOS Y REGLAS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS, A CADA NÚMERO DE PUNTOS DEBERÍA CORRESPONDER UN SOLO SUELDO. YA HEMOS VISTO QUE, PARA DARLE FLEXIBILIDAD Y PERMITIR LA APRECIACIÓN DEL INFLUJO DEL FACTOR "EFICIENCIA", SE FIJAN LÍNEAS-LÍMITE. SI EN VEZ DE UNA SOLA AMPLITUD VERTICAL, LA DE LOS SUELDOS, SE DEJA OTRA AMPLITUD HORIZONTAL, LA DE LOS PUNTOS, SE DA NACIMIENTO AL CONCEPTO DE "CLASES DE SUELDOS", LLAMADAS POR OTROS "GRADOS DE SUELDOS".

ESTAS CLASES IMPLICAN, POR LO TANTO, QUE FIJEMOS, NO UN SUELDO PARA CADA NÚMERO DE PUNTOS, SINO UNA GAMA DE SUELDOS PARA UNA GAMA DE PUESTOS.

LAS CLASES DE SUELDOS, MÁS QUE UN VALOR RIGUROSAMENTE TÉCNICO, EN REALIDAD REPRESENTAN HACER CONCESIONES A TODO EL PROCEDIMIENTO ANTERIOR, TANTO EN CUANTO A PUNTOS COMO EN CUANTO A SUELDOS, TIENEN UN VALOR Y UTILIDAD PRÁCTICA.

GRUPOS

-
- GRUPO VI AUXILIAR ALMACÉN DE REFACCIONES, AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE, AUXILIAR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
- GRUPO V AUXILIAR DE OFICINA MANTENIMIENTO, AUXILIAR DE COMPRAS, AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE, AUXILIAR DE ALMACÉN MATERIAS PRIMAS.
- GRUPO IV INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD, SUPERVISOR DE EMPAQUE, SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS, JEFE DE ALMACÉN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE.
- GRUPO III SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO, SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN, CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, JEFE DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

GRUPO II JEFE DE COMPRAS, JEFE DE EMPAQUE, JEFE DE CONTROL DE CALIDAD, JEFE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE MANTENIMIENTO.

GRUPO I GERENTE DE PRODUCCIÓN, GERENTE DE SERVICIOS.

PARA CONSTRUIR LA GRÁFICA FINAL (FIGURA 14.4) TOMAREMOS -- COMO RELACIÓN LA LÍNEA DE AJUSTE DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO AFIN; YA QUE SE PUEDE VER QUE LOS SUELDOS QUE ACTUALMENTE SE PAGAN A LOS PUESTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN -- SON EXCESIVAMENTE BAJO Y NO ESTARÍA BIEN TOMAR SU LÍNEA DE AJUSTE COMO RELACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LA FIGURA 14.4. Y LA TABLA 14.1, DONDE SE MUESTRA LA GAMA DE SUELDOS QUE SE DEBERÍA OBTENER EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

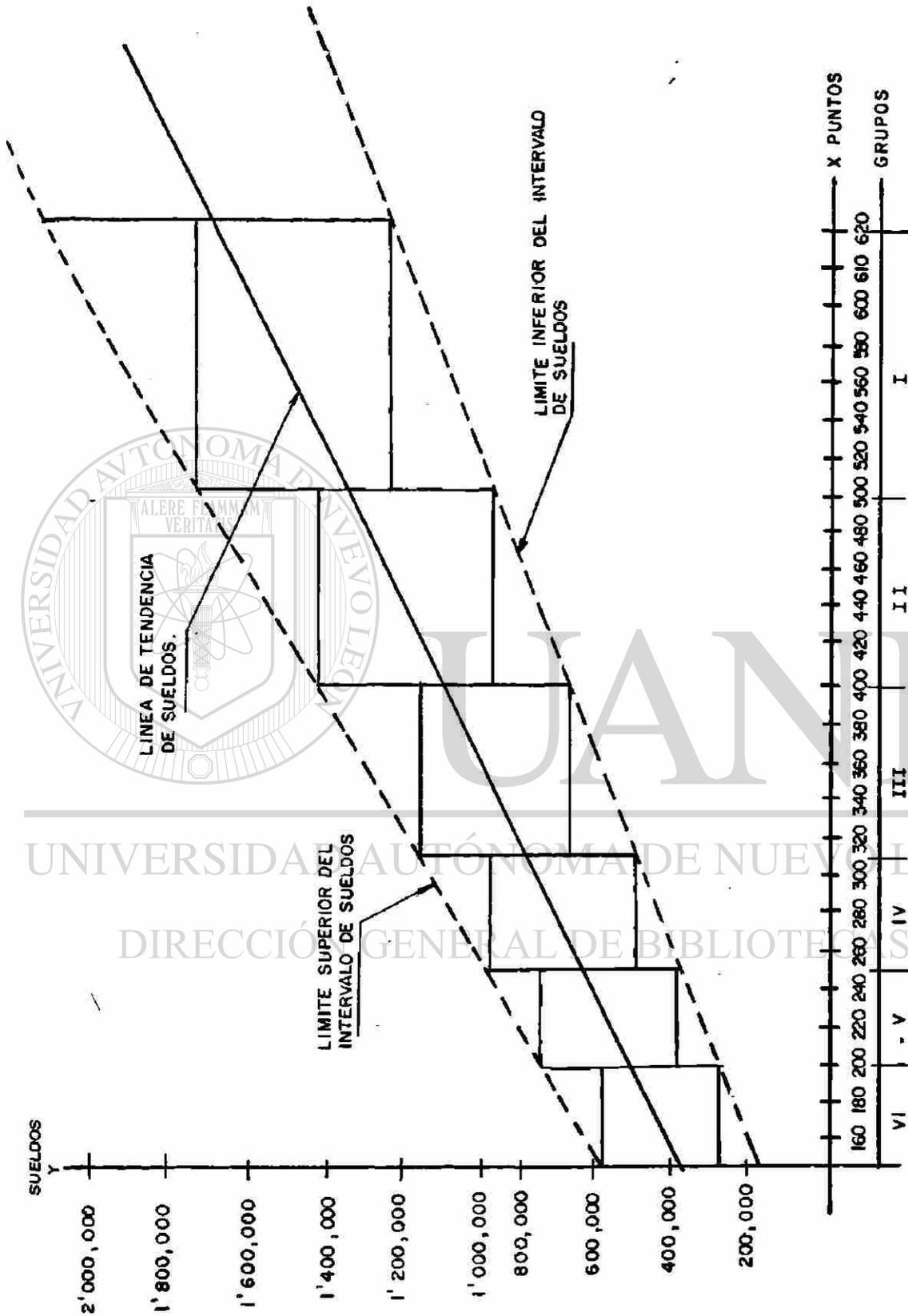
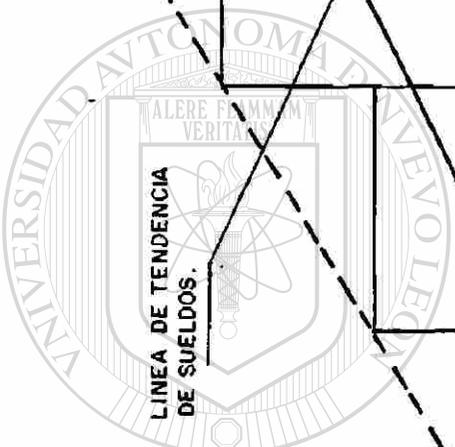


FIG. 14.4 GRAFICA DE VALUACION DE LOS PUESTOS DEL AREA DE PROMOCION

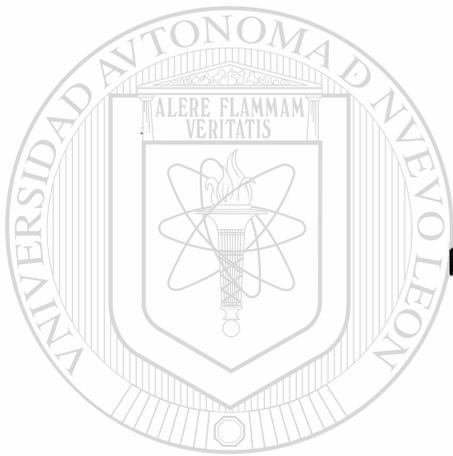


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



TABLA 14.1.1. CLASES DE SUELDOS DEL AREA DE PRODUCCION

CLASES	PUNTOS			SUELDOS		
	MINIMO	MAXIMO	VARIACION	MINIMO	MAXIMO	VARIACION
VI	160	200	40	\$ 390,000	\$ 580,000	190
V	200	250	50	400,000	740,000	340
IV	250	310	60	500,000	960,000	460
III	310	400	90	630,000	1'120,000	490
II	400	500	100	900,000	1'400,000	500
I	500	620	120	1'200,000	1'720,000	520



CAPITULO XV

PLANES DE INCENTIVOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

15.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE INCENTIVOS

LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE LOS TRABAJADORES NO APORTARÁN UN ESFUERZO EXTRA O SOSTENIDO A MENOS QUE SE LES OFREZCAN INCENTIVOS, DEL TIPO DIRECTO O INDIRECTO. EN LA ACTUALIDAD, DEBIDO A LA CRECIENTE NECESIDAD QUE EXISTE EN LOS NEGOCIOS E INDUSTRIAS DE MÉXICO DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD PARA CONTENER LA ESPIRAL INFLACIONARIA Y MEJORAR SU POSICIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL, LAS VENTAJAS DEL PAGO DE INCENTIVOS - EN LOS SALARIOS Y SUELDOS NO DEBERÁN SER DESESTIMADAS.

EN GENERAL, TODOS LOS PLANES DE PAGO DE INCENTIVOS QUE TIENDEN A INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR, QUEDARÁN EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES CLASES: (1) PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS, (2) PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS, Y (3) PLANES NO ECONÓMICOS.

SUS BENEFICIOS

ENTRE LOS PRINCIPALES QUE PRODUCEN, PUEDEN MENCIONARSE LOS SIGUIENTES:

PARA LA EMPRESA.

1. AL AUMENTAR EL VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN, LOS GASTOS GENERALES Y SEMIFIJOS SE DISTRIBUYEN ENTRE UN MAYOR NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS, REDUCIÉNDOSE EN CONSECUENCIA EL COSTO DE ÉSTAS.
2. LA PRODUCCIÓN SE ACERCA MÁS A LOS NIVELES TEÓRICOS SEÑALADOS A LA MAQUINARIA, LOGRÁNDOSE UN MEJOR RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO EN ELLA, Y REDUCIÉNDOSE TAMBIÉN POR ELLO LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.
3. AL ESTIMULAR AL TRABAJADOR PARA QUE DESARROLLE SU ESFUERZO NORMAL EN EL TRABAJO, SE DISMINUYE LO QUE SE CONOCE COMO "EL DESEMPLEO OCULTO", ES DECIR: EL APROVECHAMIENTO INCOMPLETO DE LAS POSIBILIDADES NORMALES DE EFICIENCIA DE UN TRABAJADOR.
4. LOS MEJORAMIENTOS QUE SE REALICEN EN MAQUINARIA, SIMPLIFICACIÓN DE MÉTODOS, ETC., SON REALMENTE APROVECHADOS PARA ---

AUMENTAR LA PRODUCCIÓN, Y NO SON DILAPIDADOS POR EL TRABAJADOR EN DISMINUIR SU ESFUERZO POR ABAJO DEL QUE NORMALMENTE DEBERÍA PONER.

5. AL DISMINUIR LA NECESIDAD DE SUPERVISAR LA INTENSIDAD DEL TRABAJO, LA SUPERVISIÓN PUEDE SER APROVECHADA EN ASPECTOS TALES COMO LA CALIDAD DEL MISMO.

PARA EL TRABAJADOR,

1. LOS SALARIOS INCENTIVOS PERMITEN DERRAMAR SOBRE EL TRABAJADOR, EN FORMA EQUITATIVA Y FÁCIL DE COMPUTAR, LOS INCREMENTOS QUE SE LOGREN EN LA PRODUCTIVIDAD.

2. LAS REMUNERACIONES DE LOS TRABAJADORES SON MAYORES, CON LO QUE SU NIVEL DE VIDA SERÁ MEJOR, Y ESTO, SIN QUE LOS COSTOS TENGAN QUE AGRAVARSE, POR LO QUE LOS AUMENTOS SON REALES.

INCIDENTALMENTE, LA EMPRESA ESTÁ EN POSIBILIDAD DE CONSEGUIR MEJOR MANO DE OBRA.

3. COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR, EXISTIRÁ MAYOR ESTABILIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA Y MEJORES RELACIONES CON ELLA.

SUS LIMITACIONES

HAY QUE PRECISAR QUE LOS SALARIOS INCENTIVOS NO SON APLICABLES A TODA CLASE DE TRABAJO.

QUEDAN FUERA DE SU CAMPO DE APLICACIÓN, PRINCIPALMENTE:

1. LOS TRABAJOS QUE SEAN IMPOSIBLES COMPUTAR EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

2. AQUELLOS EN QUE LA RAPIDEZ DE LA MÁQUINA HACE QUE EL OBRERO NO PUEDA TENER INFLUENCIA EFECTIVA EN LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN.

3. LAS LABORES EN QUE LAS INTERRUPCIONES DE TRABAJO SON DEMASIADO FRECUENTES, IMPOSIBLES DE EVITAR, O CAEN FUERA DEL CONTROL DEL TRABAJADOR.

4. LOS CASOS EN QUE LA CALIDAD TIENE IMPORTANCIA FUNDAMEN-

TAL, Y PODRÍA VERSE AFECTADA POR UNA MAYOR RÁPIDEZ QUE SE IMPRIMIERA AL TRABAJO, CON EL ÁNIMO DE OBTENER UNA MAYOR REMUNERACIÓN, TAL OCURRE V.G., EN LOS TRABAJOS ARTÍSTICOS Y DE GRAN PRECISIÓN.

5. AQUELLAS INDUSTRIAS EN QUE EL TRABAJO ES ESPECIALMENTE PELIGROSO, LOS RIESGOS PODRÍAN AUMENTARSE COMO RESULTADO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN.

PARA TODOS ESTOS CASOS EN QUE LOS SALARIOS INCENTIVOS NO SON APLICABLES, SUELEN APELARSE A OTROS ESTÍMULOS, COMO CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, POR EJEMPLO, PROCURÁNDOSE VINCULAR A ELLOS REMUNERACIONES INDIRECTAS.

SUS REQUISITOS PREVIOS

PARA QUE UN SISTEMA DE SALARIOS INCENTIVOS PUEDA APLICARSE CON ÉXITO, ES INDISPENSABLE LO SIGUIENTE:

1. QUE LOS PROCESOS DE OPERACIONES HALLAN SIDO MEJORADOS - HASTA ACERCARSE LO MÁS QUE SEA POSIBLE AL TIEMPO TEÓRICAMENTE NORMAL, POR MEDIO DE ESTUDIOS DE MOVIMIENTOS, POR SISTEMAS DE SUGESTIONES, ETC., PUES DE LO CONTRARIO SUBIRÁN DESPUÉS LAS EFICIENCIAS Y LOS SALARIOS EN FORMA DESPROPORCIONAL.
2. QUE LOS TRABAJOS A LOS QUE VAN A APLICARSE HAYAN SIDO PREVIAMENTE ESTANDARIZADOS, DEFINIDOS Y MEDIDOS, DE PREFERENCIA A BASE DE ESTUDIOS DE TIEMPOS.
3. QUE EXISTA UNA CORRECTA ESTRUCTURA DE LOS SALARIOS PARA LO QUE SE HACE INDISPENSABLE UNA VALUACIÓN DE PUESTOS.
4. QUE EXISTAN BUENAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES Y CON EL SINDICATO DE ÉSTOS. NO IMPLICA LO ANTERIOR QUE NO DE NINGUN CONFLICTO, PUES ÉSTOS PODRÁN PRESENTARSE, SINO QUE PRIVE UN BUEN ESPIRÍTU DE COLABORACIÓN ENTRE ELLOS.
5. QUE EL PLAN SE DÉ A CONOCER PREVIAMENTE A LOS SUPERVISORES Y A LOS TRABAJADORES.

6. QUE EL SISTEMA SEA TAN SENCILLO EN SU APLICACIÓN, QUE CUALQUIER TRABAJADOR PUEDA CALCULAR EL SALARIO QUE LE CORRESPONDE. DE LO CONTRARIO PUEDEN SURGIR SOSPECHAS SOBRE LA BUENA FE DE LA EMPRESA Y, CON ELLO, DESCONTENTOS.
7. QUE SE PROVEA ALGÚN SISTEMA PARA ESTIMULAR EL TRABAJO EN AQUELLOS PUESTOS EN LOS QUE EL INCENTIVO SEA IMPOSIBLE DE APLICAR,
8. QUE EXISTA UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD,
9. QUE SE ESTABLEZCA UN PROCEDIMIENTO CLARO, SENCILLO Y RÁPIDO PARA RECIBIR LAS QUEJAS QUE SURGIRÁN SOBRE TODO AL PRINCIPIO.
10. QUE SE ESTABLEZCAN BASES DE MUTUA GARANTÍA CON EL SINDICATO.

EN GENERAL, TODOS LOS PLANES DE PAGOS DE INCENTIVOS QUE TIENDEN A INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR, QUEDARÁN EN ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CLASES: (1) PLANES ECONÓMICOS, (2) PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS, (3) PLANES NO ECONÓMICOS.

ANTES DE QUE SE DISEÑE UN PLAN DE PAGO DE INCENTIVOS PARA UNA EMPRESA DETERMINADA ES ACONSEJABLE QUE REVISE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE PLANES ANTERIORES. POR ESTA RAZÓN LOS PLANES HISTÓRICAMENTE MÁS IMPORTANTES SE DESCRIBIRÁN EN ESTE CAPÍTULO, AÚN CUANDO LA MAYORÍA DE ELLOS YA NO SE USAN AHORA COMO FUERON IDEADOS ORIGINALMENTE.

15.2. PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS, INDIRECTOS Y NO ECONÓMICOS

PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS

LOS PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS SON AQUELLOS EN LOS QUE LA REMUNERACIÓN AL TRABAJADOR VA DE ACUERDO CON SU RENDIMIENTO. EN ESTA CATEGORÍA ESTÁN INCLUIDOS LOS PLANES DE INCENTIVOS INDIVIDUALES Y LOS DE GRUPOS. EN EL TIPO DE PLAN INDIVIDUAL, LA RETRIBUCIÓN A CADA TRABAJADOR ESTÁ BASADA EN SU ACTUACIÓN PRODUCTIVA DURANTE EL PERÍODO DE QUE SE TRATE. LOS PLANES DE GRUPO SE APLICAN A DOS O MÁS PERSONAS -- QUE TRABAJEN EN EQUIPO, Y EN OPERACIONES QUE DE ALGUNA MANERA DEPENDEN UNAS DE OTRAS. EN ESTOS PLANES, LA COMPENSACIÓN MONETARIA A CADA TRABAJADOR DEPENDE DE LA TASA SALARIAL BASE Y DE LA ACTUACIÓN DEL GRUPO EN EL TIEMPO EN CUESTIÓN.

EL INCENTIVO PARA TRABAJO DE ESFUERZO INDIVIDUAL EXTRAORDINARIO O PROLONGADO ES MENOR EN LOS PLANES DE GRUPO QUE EN LOS INDIVIDUALES. POR LO TANTO, HA HABIDO TENDENCIA EN LA INDUSTRIA AFAVORECER LOS MÉTODOS DE INCENTIVOS INDIVIDUALES. ADEMÁS DE ORIGINAR UNA MÁS BAJA PRODUCTIVIDAD GLOBAL, LOS PLANES DE GRUPO TIENEN OTROS INCONVENIENTES: (1) CONFLICTOS PERSONALES DEBIDO A LA FALTA DE UNIFORMIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y A LA UNIFORMIDAD DE LAS PERFECCIONES SALARIALES Y (2) DIFICULTADES EN JUSTIFICAR DIFERENCIAS EN SALARIOS BÁSICOS PARA LAS DIVERSAS OPORTUNIDADES DENTRO DEL GRUPO.

DESDE LUEGO TAMBIÉN ES CIERTO QUE LOS PLANES DE GRUPO OFRECEN VENTAJAS SOBRE LOS DE INCENTIVOS PARTICULARES SIENDO -- LAS MÁS NOTABLES LAS SIGUIENTES: (1) FACILIDAD DE IMPLANTACIÓN DEBIDA A LA MENOR DIFICULTAD EN MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE UN GRUPO QUE DE UN INDIVIDUO; Y (2) REDUCCIÓN DE -- LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS POR DISMINUCIÓN DE PAPELEO, MENOR NECESIDAD DE VERIFICACIÓN DE INVENTARIOS E INSPECCIÓN

DURANTE EL PROCESO.

EN GENERAL, SON DE ESPERAR MAYORES TASAS DE PRODUCCIÓN Y MENOR COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO AL EMPLEAR PLANES DE INCENTIVOS INDIVIDUALES. SI SU IMPLANTACIÓN ES PRÁCTICA EL SISTEMA DE INCENTIVOS INDIVIDUALES SERÁ PREFERIBLE AL SISTEMA DE GRUPOS. POR OTRA PARTE, EL MÉTODO DE GRUPOS TIENE MÁS APLICACIÓN DONDE ES DIFÍCIL MEDIR LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL, Y DONDE EL TRABAJO DE CADA TRABAJADOR ES VARIABLE Y SUELE SER EJECUTADO FRECUENTEMENTE EN COOPERACIÓN CON OTROS EN FORMA DE CUADRILLA. POR EJEMPLO, DONDE CUATRO TRABAJADORES LABORAN JUNTOS EN UNA MÁQUINA FABRICADORA DE PASTAS, SERÍA VIRTUALMENTE IMPOSIBLE ESTABLECER UN SISTEMA DE INCENTIVOS INDIVIDUALES, PERO UN PLAN DE GRUPOS SERÍA CONVENIENTE.

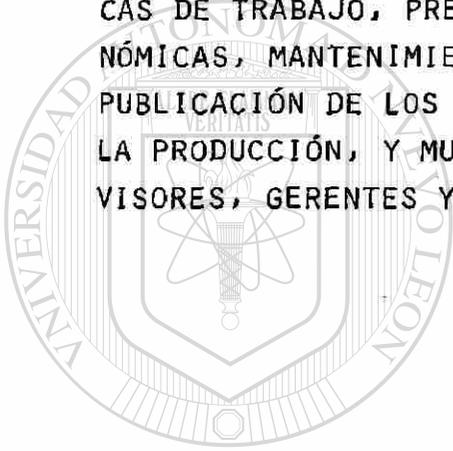
PLANES ECONOMICOS INDIRECTOS

EN LA CLASIFICACIÓN DE PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS QUEDAN AQUELLAS POLÍTICAS DE COMPAÑÍA QUE TIENDEN A ESTIMULAR EL ÁNIMO O LA MORAL DE LOS TRABAJADORES Y A AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD, PERO QUE, SIN EMBARGO, NO HAN SIDO PLANEADAS PARA QUE HAYA UNA RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EL MONTO DE LA REMUNERACIÓN. POLÍTICAS GLOBALES DE EMPRESA COMO LAS DE SALARIOS BASES JUSTOS Y RELATIVAMENTE ALTOS, SISTEMAS EQUITATIVOS DE PROMOCIONES Y DE SUGERENCIAS PREMIADAS, INGRESO ANUAL GARANTIZADO Y PRESTACIONES RELATIVAMENTE CUANTIOSAS, TIENDEN A FOMENTAR APTITUDES POSITIVAS ENTRE LOS TRABAJADORES Y A ESTIMULAR E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. POR TODO ELLO SE CLASIFICA COMO PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS.

TODOS LOS MÉTODOS DE INCENTIVOS INDIRECTOS TIENEN LA INCONVENIENCIA DE PERMITIR QUE EXISTA UNA AMPLIA BRECHA ENTRE LAS PERCEPCIONES DEL PERSONAL Y SU PRODUCTIVIDAD. DESPUÉS DE CIERTO TIEMPO, EL TRABAJADOR TIENDE A CONSIDERAR TODOS LOS BENEFICIOS QUE SE LE PROPORCIONA COMO OBLIGACIÓN ÚNICA DE LA EMPRESA, Y A OLVIDARSE DE QUE PARA QUE TALES BENEFICIOS CONTINUEN NO DEBEN AMINORARSE LA PRODUCTIVIDAD.

PLANES NO ECONOMICOS

LOS INCENTIVOS NO ECONÓMICOS COMPRENDEN TODAS AQUELLAS RECOMPENSAS O RETRIBUCIONES QUE NO TIENEN RELACIÓN CON LOS SALARIOS Y QUE, SIN EMBARGO, LEVANTAN LA MORAL DEL TRABAJADOR EN GRADO TAL QUE SE HACE EVIDENTE EL AUMENTO DE ESFUERZO Y EMPEÑO. EN ESTA CATEGORÍA SE TIENEN AQUELLAS POLÍTICAS DE EMPRESA QUE FOMENTAN EL DESARROLLO DE CONFERENCIAS PERIÓDICAS ACERCA DE PRÁCTICAS DE TALLER, CONVERSACIONES FRECUENTES ENTRE SUPERVISOR Y EL OPERARIO, UBICACIÓN APROPIADA DEL TRABAJADOR, INNOVACIONES Y MEJORAS A LAS TÉCNICAS DE TRABAJO, PREMIACIÓN DE SUGERENCIAS EN FORMA NO ECONÓMICAS, MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES IDEALES, PUBLICATION DE LOS REGISTROS DE ACTUACIÓN INDIVIDUALES EN LA PRODUCCIÓN, Y MUCHAS OTRAS PRÁCTICAS QUE UTILIZAN SUPERVISORES, GERENTES Y DIRECTORES CONCIENZUDOS Y DE VISIÓN.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

15.3. CLASIFICACION DE LOS PLANES ECONOMICOS DIRECTOS

PUEDEN CONSIDERARSE CUATRO GRUPOS PRINCIPALES DE LOS SALARIOS INCENTIVOS POR RENDIMIENTO.

VEREMOS A CONTINUACIÓN LOS PRINCIPALES PLANES DENTRO DE CADA UNO DE ESTOS GRUPOS.

GRUPO A. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN LA MISMA PROPORCIÓN QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR.

PLAN DE TRABAJO POR PIEZA (DESTAJO)

DE SOBRA ES CONOCIDO ESTE VIEJO SISTEMA, QUE CONSISTE EN ASIGNAR UNA TARIFA A CADA UNIDAD DE PRODUCCIÓN. EL SALARIO SE COMPUTA MULTIPLICANDO ESA TARIFA POR EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

COMO YA HICIMOS NOTAR, EN ESTE TIPO DE REMUNERACIÓN EL BENEFICIO DIRECTO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, O EL PERJUICIO POR SU DISMINUCIÓN, SON ÍNTEGRAMENTE PARA EL TRABAJADOR. PERO EL EMPRESARIO SE BENEFICIA INDIRECTAMENTE, DISTRIBUYENDO SUS GASTOS GENERALES Y SEMIFIJOS ENTRE UN MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

LA FÓRMULA PARA CALCULAR EL SALARIO POR EL SISTEMA DE DESTAJO ES, LÓGICAMENTE, SENCILLÍSIMA: BASTA MULTIPLICAR LA CUOTA, TASA O PRECIO SEÑALADO A CADA PIEZA, POR EL NÚMERO DE PIEZAS PRODUCIDAS AL DÍA, A LA SEMANA.

$$\boxed{\text{SAL.} = N_p \times C_p} \quad (15.1)$$

(VER FIGURA # 15.1)

POR LO QUE HACE AL SALARIO MÍNIMO EN RELACIÓN CON EL PAGO POR UNIDAD DE OBRA, EL ARTÍCULO 85 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO RECIENTEMENTE APROBADA, SEÑALA AL RESPECTO: "EN EL SALARIO POR UNIDAD DE OBRA, LA RETRIBUCIÓN QUE SE PAGUE, SERÁ TAL, QUE PARA UN TRABAJO NORMAL, EN UNA JORNADA DE 8 HORAS, DÉ POR RESULTADO EL MONTO DEL SALARIO MÍNIMO POR LO MENOS".

CARACTERÍSTICAS:

- A) ES MUY FÁCIL DE COMPUTAR Y DE ENTENDER.
 - B) DA AL OBRERO TODO EL INCREMENTO DIRECTO DE LA PRODUCTIVIDAD.
- PARA LA EMPRESA, EL COSTO DIRECTO DE LA MANO DE OBRA QUEDA IGUAL, PERO LOS INDIRECTOS SE PRORRATEAN MEJOR.
- C) ESTIMULA FUERTEMENTE AL TRABAJADOR A LABORAR MÁS, YA QUE ÉL RECIBE TODO EL BENEFICIO DIRECTO DEL AUMENTO DE SU ESFUERZO.
 - D) HACE AL OBRERO INDIVIDUALISTA EN SU TRABAJO, Y SENTIR CIERTA ESPECIE DE PROPIEDAD DEL PUESTO, LO QUE TRAE COMO CONSECUENCIA QUE SE OPOGA A QUE SE HAGAN CAMBIOS DE SISTEMAS, A QUE SE LE EXIGA MAYOR TRABAJO, ETC.
 - E) PUEDE ACARREAR DISMINUCIÓN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO.
 - F) PUEDE CONDUCIR A LOS OBREROS A REALIZAR UN TRABAJO EXCESIVO, PARA OBTENER MAYORES GANANCIAS.
 - G) SUPONE EXCESIVO TRABAJO DE OFICINA CUANDO DEBEN HACERSE AJUSTES EN LOS SALARIOS, PORQUE IMPLICA CAMBIAR Y CALCULAR LA CUOTA DE CADA PIEZA.

PLAN DE HORAS ESTANDAR

SE LE CONOCE TAMBIÉN CON LOS NOMERES DE "SISTEMA DE LA NORMA HORARIA", "NORMA DE TIEMPO", "TRABAJO POR PIEZAS A LA HORA", "SISTEMA DE TIEMPOS TIPO", ETC. NO ES, EN REALIDAD, SINO UNA VARIANTE DEL DESTAJO, QUE CONSISTE EN ASIGNAR A CADA UNIDAD DE PRODUCCIÓN EL TIEMPO QUE, TÉCNICAMENTE (POR ESTUDIOS DE TIEMPOS), SE HA DETERMINADO COMO NECESARIO PARA QUE UN TRABAJADOR NORMAL, EN CONDICIONES NORMALES, PRODUZCA ESA UNIDAD, PAGÁNDOSE EL SALARIO POR LA SUMA DE LOS TIEMPOS CORRESPONDIENTES A LAS PIEZAS REALIZADAS, INDEPENDIENTEMENTE DEL TIEMPO REAL OCUPADO.

CASI SIEMPRE SE ESTIPULA UN SALARIOS DE GARANTÍA, QUE CORRESPONDE AL NORMAL QUE SE PAGARÍA EN CASO DE HACERSE EL TRABAJO DENTRO DEL TIEMPO TAMBIÉN NORMAL.

EJEMPLO: POR UNA PIEZA QUE REQUIERA 8 HORAS DE TRABAJO, PAGÁNDOSE A DOS MIL PESOS LA HORA, EL TRABAJADOR RECIBIRÍA:
 $\$2,000 \times 8 = \$ 16,000$ PESOS.

SI LA HACE EN 6 HORAS, POR SÓLO ESAS SEIS HORAS RECIBE TAMBIÉN LOS \$16,000. POR SU JORNADA TOTAL DE OCHO HORAS, RECIBIRÁ MAYOR CANTIDAD.

LA FÓRMULA EN EL SISTEMA DE HORAS ESTÁNDAR CONSISTE EN MULTIPLICAR EL NÚMERO DE HORAS ESTÁNDAR POR EL SALARIO BASE (POR HORA, POR DÍA, POR SEMANA SEGÚN EL MONTO DE SALARIO QUE SE QUIERA COMPUTAR) Y DIVIDIR ESTO POR EL NÚMERO DE HORAS REALES TRABAJADAS.

$$\text{SAL.} = \text{HE} \times \text{SB} / \text{HR} \quad (15.2)$$

(VER FIGURA # 15.2)

CARACTERÍSTICAS:

- A) EN GENERAL, TIENE LAS MISMAS DEL DESTAJO.
- B) TIENE EL BENEFICIO DE GARANTIZAR AL TRABAJADOR UN SALARIO MÍNIMO QUE PERCIBIRÁ, AUNQUE SU EFICIENCIA SEA INFERIOR A LA NORMAL.
- C) PERMITE APLICARSE EN FORMA HOMOGÉNEA A OPERACIONES MUY DIVERSAS, PORQUE TODAS ELLAS SE MIDEN CON UN MISMO FACTOR: EL TIEMPO.
- D) PERMITE QUE LOS SALARIOS SEAN DISCUTIDOS Y CAMBIADOS, SIN TENER QUE HACER AJUSTES, COMO EN EL CASO DEL DESTAJO.
- E) PERMITE HACER FÁCILMENTE EL CÁLCULO DE COSTOS DE MANO DE OBRA EN PRODUCCIONES AÚN NO REALIZADAS, CALCULAR EL TIEMPO DE ENTREGA, ETC.
- F) REPRESENTA YA UN MAYOR COSTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA, Y REQUIERE, POR LO TANTO, FUERTES VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES MUY REPETIDAS.

GRUPO B. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MENOR QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR.

PLAN DE HALSEY

EN ESTE SISTEMA SUELE GARANTIZARSE UN SALARIO BASE HASTA LA EFICIENCIA NORMAL; CUANDO ÉSTA ES AUMENTADA, SE CONCEDE AL TRABAJADOR UN PREMIO DE SÓLO EL 50% DEL TIEMPO AHORRADO. LA FÓRMULA EN ESTE CASO, SE OBTIENE SUMANDO AL SALARIO BASE (POR HORA, POR DÍA, O SEMANA) EL PRODUCTO DE MULTIPLICAR EL PORCENTAJE DE BONIFICACIÓN ACORDADA, POR EL TIEMPO AHORRADO, Y TODO ESTO, POR EL SALARIO BASE POR HORA.

$$\text{SAL.} = \text{SB} + \text{P} (\text{HE} - \text{HR}) \text{SBH} \quad (15.3)$$

A PRIMERA VISTA PARECERÁ ABSOLUTAMENTE INCOMPENSIBLE QUE - LOS TRABAJADORES ADMITAN QUE SÓLO SE LES PAGUE LA MITAD DEL TIEMPO QUE PUEDEN AHORRAR CON SU MAYOR ESFUERZO. LA EXPLICACIÓN DE ESTO SE ENCUENTRA EN QUE ESTE SISTEMA SE EMPLEA SÓLO CUANDO NO SE PUEDEN REALIZAR ESTUDIOS TÉCNICOS PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA TEÓRICA QUE DEBEN TENER LOS TRABAJADORES, SINO QUE SE TOMAN COMO BASE LOS PROMEDIOS QUE PRÁCTICAMENTE SE ESTÁN OBTENIENDO, CON LO QUE SE CONSIDERA QUE ÉSTOS SON INFERIORES A LA CAPACIDAD NORMAL DEL TRABAJADOR. DE AHÍ QUE SÓLO SE DÉ A ÉSTE UN 50% DEL TIEMPO QUE AHORRA. COMO FÁCILMENTE SE COMPRENDE, NO OBSTANTE LA RAZÓN SEÑALADA, ES POCO ACEPTADO POR LOS TRABAJADORES.

UNA VARIANTE EN EL SISTEMA DE BONIFICACIÓN, ES EL LLAMADO - SISTEMA DE ROWAN.

EN ÉSTE LA BONIFICACIÓN QUE DEL AHORRO SE DA AL TRABAJADOR, NO ES CONSTANTE, SINO QUE ESTÁ EN PROPORCIÓN AL TIEMPO AHORRADO SOBRE EL TIEMPO ESTÁNDAR FIJADO.

LA FÓRMULA SERÁ:

$$\text{SAL.} = \text{SB} + \text{HE} - \text{HR} / \text{HE} (\text{HE} - \text{HR}) \text{SBH} \quad (15.4)$$

PLAN BEDAUX

ESTE SISTEMA GARANTIZA AL TRABAJADOR UN SALARIO BASE HASTA LA EFICIENCIA NORMAL O DE 100%, A PARTIR DE ESTE PUNTO, SE PAGA AL TRABAJADOR EL 75% DEL TIEMPO AHORRADO. ACTUALMENTE SE TIENDE A ELEVARE ESTE PORCENTAJE, LLEGÁNDOSE HASTA EL -- 100% DEL TIEMPO AHORRADO. CON ELLO SE C ONVIERTE, EN REALI-- DAD, EN UN SISTEMA DE HORAS ESTÁNDAR.

PERO LO VERDADERAMENTE CARACTERÍSTICO DEL SISTEMA, CONSIS-- TE EN QUE SE TOMA COMO UNIDAD DE TRABAJO EL DESARROLLO DE-- UN MINUTO, INCLUYÉNDOSE EN ÉL, DESCANSO Y OTRAS NECESIDA-- DES, EN FORMA PROPORCIONAL. A ESTA UNIDAD SE LE CONOCE CON EL NOMBRE DE UN "BEDAUX" O UNA "B". ASÍ, UN TRABAJO QUE RE-- QUIERA UNA HORA, VALE 60 "B". EL TRABAJADOR QUE HACE MÁS - DE 480 (60 X 8 HRS.) "B" EN UNA JORNADA, RECIBE EL PREMIO-- MENCIONADO.

EN REALIDAD EL SISTEMA BEDAUX, ES ALGO MÁS QUE UN SIMPLE - ESTÍMULO, YA QUE PERMITE A LA EMPRESA EL REGISTRO UNIFORME DEL RENDIMIENTO DE CUALQUIER TRABAJADOR O DEPARTAMENTO, EN UNA FORMA DE UNIDADES QUE I DICAN INMEDIATAMENTE SI LA PRO-- DUCCIÓN ALCANZA EL NIVEL DESEADO.

PLAN BARTH

A LOS SISTEMAS O PLANES DE BONIFICACIÓN MENCIONADOS, CABE-- AÑADIR ÉSTE, CUYAS CARACTERÍSTICAS SON LAS SIGUIENTES:

- A) NO GARANTIZA SALARIO BASE.
- B) EL TRABAJO REALIZADO SE PAGA APLICANDO AL SALARIO BASE-- POR HORA, CONSIDERADO COMO NORMAL, UN % VARIABLE, QUE - DETERMINA LA RAÍZ CUADRADA DEL PRODUCTO DE LAS HORAS - ESTÁNDAR POR LAS HORAS REALS (MEDIA GEOMÉTRICA).

LA FÓRMULA SERÁ PUES:

$$\text{SAL.} = \text{SBH} \sqrt{\text{HE} \times \text{HR}} \quad (15,5)$$

3. EL SALARIO ARRANCA POR LO MISMO, DE 0, EN EL RENDIMIENTO NORMAL PAGARÁ SALARIO NORMAL; EN LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES A LA NORMA CRECERÁ RÁPIDAMENTE AL PRINCIPIO, PERO IRÁ DISMINUYENDO, SIN LLEGAR NUNCA AL 100% SOBRE EL SALARIO NORMAL. (VER FIGURA #15.2.)

GRUPO C. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MAYOR QUE EL RENDIMIENTO.

PLAN DE TASAS ELEVADAS POR PIEZA

GARANTIZA UN SALARIO HASTA EL 100% DE LA EFICIENCIA, Y CUANDO SE LE SOBREPASA, SE PAGA UNA PRIMA SUPERIOR AL AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN LOGRADA. (VER FIGURA # 1.)

EN ESTE SISTEMA, EL TRABAJADOR NO SÓLO RECIBE EL BENEFICIO DIRECTO DEL AUMENTO DE SU ESFUERZO, SINO QUE PARTICIPA TAMBIÉN EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS QUE LA EMPRESA OBTIENE, POR LA DISTRIBUCIÓN DE GASTOS GENERALES EN UN MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

COMO SE COMPRENDE, EL SISTEMA ES MUY COSTOSO PARA LA EMPRESA, Y SU CÁLCULO RESULTA, ADEMÁS, DIFÍCIL DE COMPRENDER PARA EL TRABAJADOR.

GRUPO D. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN DIVERSA, SEGÚN LOS DIFERENTES NIVELES DE RENDIMIENTO. ®

PLAN DE GANTT POR TAREA

EN ESTE SISTEMA SE GARANTIZA TAMBIÉN AL TRABAJADOR SU SALARIO BASE POR RENDIMIENTOS INFERIORES A LA NORMA ESTABLECIDA, LA CUAL SE FIJA UN POCO ALTA. CUANDO EL TRABAJADOR ALCANZA ESTA NORMA, AUTOMÁTICAMENTE RECIBE UNA PRIMA QUE SUELE SER DEL 20 Y HASTA EL 30% DE SU SALARIO BASE. A PARTIR DEL 100% DE EFICIENCIA, SE LE ABONA UNA TASA ELEVADA POR PIEZA. (VER FIGURA # 1).

PLAN DE TARIFAS DIFERENCIALES DE TAYLOR

EN ESTE SISTEMA NO SE GARANTIZA UN SALARIO BASE, ANTES POR EL CONTRARIO, CUANDO EL OBRERO NO HA ALCANZADO LA NORMA FIJADA, EL AUMENTO DE SU SALARIO ES INFERIOR AL AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN QUE VAYA LOGRANDO. PERO CUANDO ALCANZA LA NORMA, O SE AL 100% DEL QUE SE CONSIDERA NORMAL, BRUSCAMENTE RECIBE UN PREMIO DE 50% DE LO QUE SE LE PAGABA, CON LO QUE ASCIENDE HASTA UN 125%. DE AHÍ EN ADELANTE, LA PROPORCIÓN EN QUE CRECE EL SALARIO, ES SUPERIOR ($1\frac{1}{3}$ %) AL AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN.

COMO SE VE, EL SALARIO EN EL PLAN DE TAYLOR TIENE TRES ETAPAS:

- A) ANTES DE LLEGAR A LA NORMA FIJADA, SE PAGA UN SALARIO DEMASIADO BAJO Y EL AUMENTO DE SALARIO ES MENOR QUE EL DE LA EFICIENCIA.
- B) AL ALCANZAR LA NORMA, NO SOLAMENTE SE ALCANZA EL SALARIO NORMAL, SINO QUE BRUSCAMENTE SE AUMENTA POR ARRIBA DE ÉL.

C) CUANDO SE SOBREPASA LA NORMA, LOS BENEFICIOS SON SUPERIORES AL RENDIMIENTO QUE SE OBTENGA.

DE ELLO SE DEDUCE QUE:

- 1). TAYLOR PENALIZA AL OBRERO QUE ESTÁ POR ABAJO DE LA NORMA DE RENDIMIENTO.
- 2). TRATA DE FORZARLO A QUE ALCANCE LA NORMA, CON EL ESTÍMULO DE UN PREMIO SIMILAR AL DE GANTT, AUNQUE MUCHO MAYOR.
- 2). ESTIMULA LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES A LA NORMA. (VER FIGURA # 1).

LA DIFICULTAD QUE TIENEN LOS SALARIOS DE ESTE GRUPO, ES PRINCIPALMENTE LA COMPLICACIÓN PARA SU CÁLCULO, LO QUE HACE QUE LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES NO COMPRENDA BIEN SU FORMA DE OPERAR.

SISTEMA DE EMERSON

ESTE SISTEMA, QUE NO ES EN EL FONDO SINO UNA VARIANTE DEL -
DE GANTT, TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- A) GARANTIZA SALARIO BASE.
- B) ANTES DE LLEGAR AL RENDIMIENTO NORMAL O DE 100%, COMIENZA A ELEVAR GRADUAL Y ACELERADAMENTE EL SALARIO, DE --- ACUERDO CON UNA FÓRMULA EMPÍRICA, EN FORMA TAL, QUE AL - LLEGAR EL RENDIMIENTO AL 100%, EL SALARIO HA AUMENTADO - GRADUALMENTE HASTA EL 20% (RECUÉRDESE QUE ESTE AUMENTO - LO HACÍA GANTT EN FORMA BRUSCA AL ALCANZARSE LA EFICIENCIA NORMAL); AQUÍ SE VA AUMENTANDO EN FORMA GRADUAL Y -- PROGRESIVA DESDE EL 67% DEL RENDIMIENTO, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE TABLA:

TABLA 15.3.

AUMENTO DE EFICIENCIA	INCREMENTO DE SALARIO	AUMENTO DE EFICIENCIA	INCREMENTO DE SALARIO
67	.01	85	6.17
68	.04	86	6.84
69	.11	87	7.56
70	.22	88	8.32
71	.37	89	9.11
72	.55	90	9.91
73	.76	91	10.74
74	1.02	92	11.62
75	1.31	93	12.56
76	1.64	94	13.52
77	1.99	95	14.53
78	2.38	96	15.57
79	2.80	97	16.62
80	3.27	98	17.70
81	3.78	99	18.81
82	4.33	100	20.00
83	4.92		
84	5.53		

- c) AL SOBREPASARSE EL RENDIMIENTO NORMAL, SE PAGA UNA PRIMA SUPLEMENTARIA DE 1% POR CADA 1% ADICIONAL DE EFICIENCIA.
- d) OTROS SISTEMAS COMO LOS DE WENNERLUND, KNOEPELL, BIEGELLOW, ATKINSON Y ALLENGHAN SON SIMPLES MODIFICACIONES DE ESTE SISTEMA. (VER FIGURA 15.2.).

PLAN DE MERRICK

ESTE SISTEMA ES EN REALIDAD UNA VARIANTE DEL DE TAYLOR. SUS CARACTERÍSTICAS SON LAS SIGUIENTES:

- a) LOS RENDIMIENTOS INFERIORES A LA NORMA LOS PAGA PROPORCIONALMENTE AL SALARIO NORMAL, HASTA EL RENDIMIENTO DEL 83%.
- b) AL SUPERAR ESTE RENDIMIENTO, CONCEDE UNA PRIMA DE 10%, Y VUELVE A PAGAR EN PROPORCIÓN AL NORMAL, HASTA ALCANZAR EL RENDIMIENTO DE 110%.
CABE HACER NOTAR QUE EL 100% DE SALARIOS SE HA ALCANZADO YA AL CONSEGUIR SÓLO UNA EFICIENCIA DEL 90%.
- c) AL SUPERAR EL RENDIMIENTO DE 110% CONCEDE TAMBIÉN OTRA PRIMA DE 10%.

- d) LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES AL 110% LOS PAGA COMO EL SISTEMA TAYLOR, O SEA CON TASAS ELEVADAS.

LA VENTAJA PRINCIPAL QUE BUSCA ESTE SISTEMA ES ESTIMULAR AL TRABAJADOR A DOS ESFUERZOS SUCESIVOS: EL PRIMERO ANTES DE ALCANZAR LA NORMA, Y EL SEGUNDO DESPUÉS DE SUPERARLA, LO QUE SE CONSIDERA MÁS FÁCIL DE LOGRAR QUE LO ESTABLECIDO POR TAYLOR. (VER FIGURA # 2).

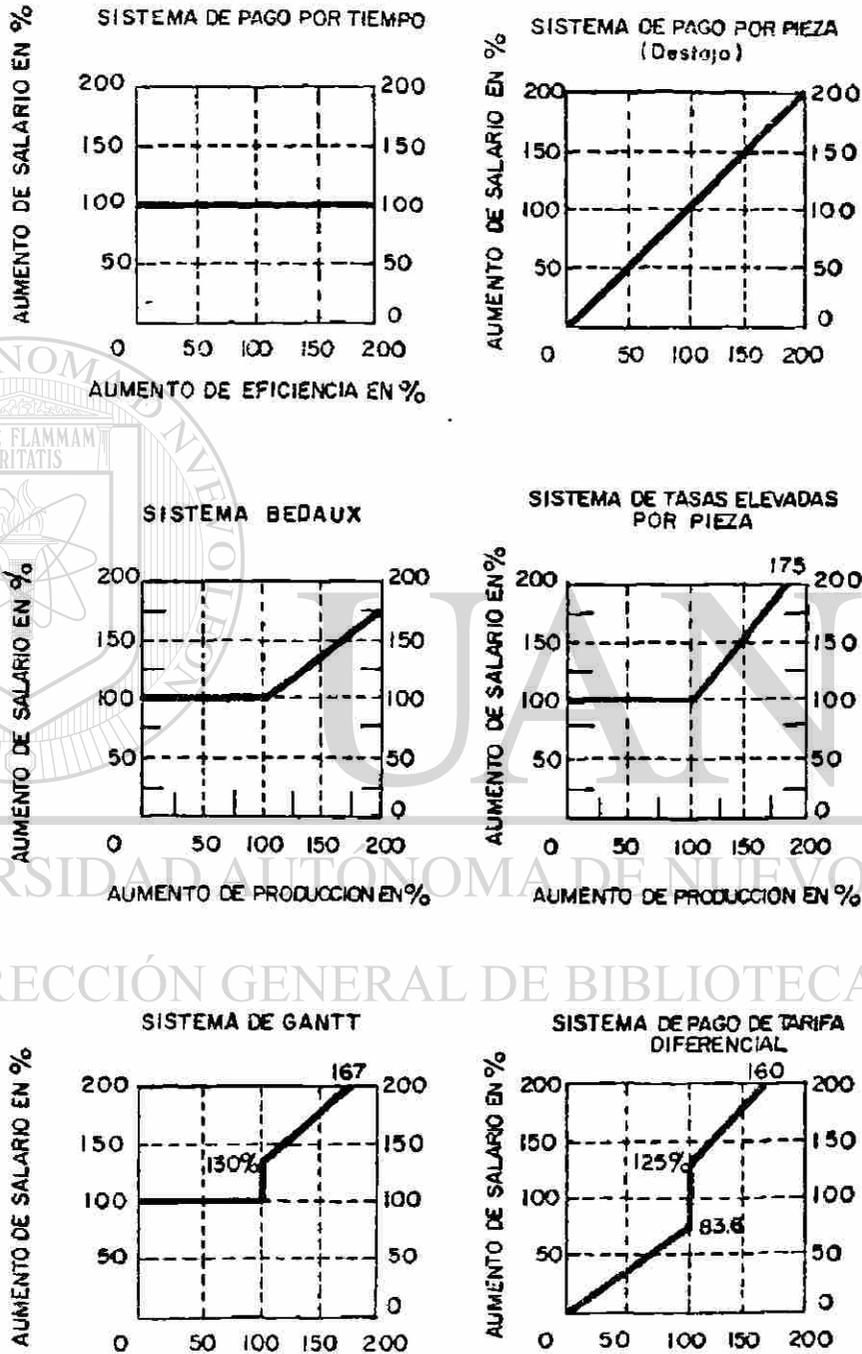


FIGURA 15.1

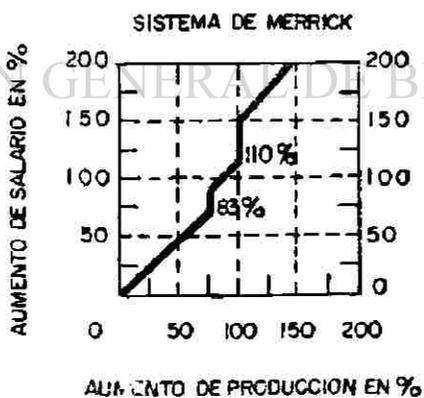
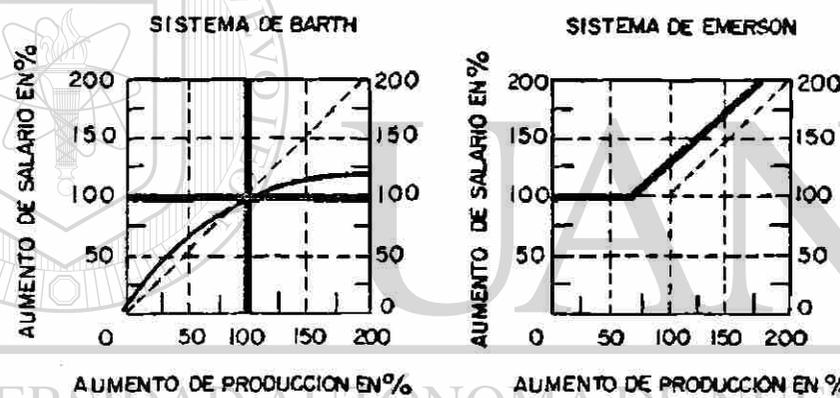
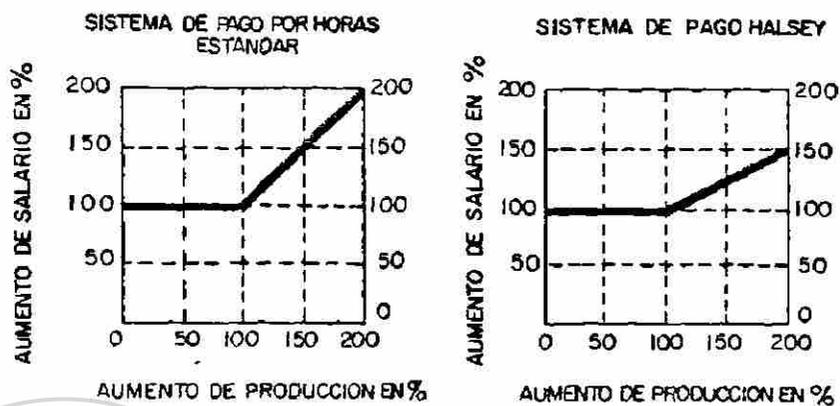


FIGURA 15.2

15.4. OTRAS CLASES DE INCENTIVOS

INCENTIVOS PARA TRABAJADORES INDIRECTOS

ES MUY IMPORTANTE APLICAR INCENTIVOS A LOS TRABAJADORES INDIRECTOS, YA QUE GENERALMENTE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS Y SON UN FACTOR IMPORTANTE EN EL COSTO DE LA OPERACIÓN.

SIN EMBARGO, EL SISTEMA DE INCENTIVOS QUE SE APLICA A ESTOS TRABAJADORES, TIENE QUE SER BIEN ESTUDIADO Y DISEÑADO. LA PRÁCTICA USUAL DE PAGARLES UN PORCENTAJE DE PRIMA IGUAL AL PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS ES MUY INCONVENIENTE PORQUE TIENDE A SER UN AUMENTO DE PAGO INCONTROLADO Y A DESVIRTUAR EL INCENTIVO DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS. ESTO ES DEBIDO A QUE LA INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES INDIRECTOS EN EL RENDIMIENTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA ES GENERALMENTE MUY INFERIOR A LA INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS.

POR ESTOS MOTIVOS ES PREFERIBLE UTILIZAR UNA LÍNEA DE PAGO CON UNA RELACIÓN DE AUMENTO DE PAGO A AUMENTO DE RENDIMIENTO INFERIOR A LA DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS, Y TRATAR DE INCLUIR OTRAS BASES EN EL CÁLCULO DE INCENTIVOS EN QUE TENGAN INFLUENCIA LOS TRABAJADORES INDIRECTOS: UN EJEMPLO SERÍA, LAS DEMORAS POR FALTA DE MATERIAL, SI LOS TRABAJADORES INDIRECTOS TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE ABASTECER A LOS TRABAJADORES DIRECTOS CON MATERIAL.

SE DEBE ENCONTRAR DE LA MANERA MÁS EXACTA, EL NÚMERO CORRECTO DE TRABAJADORES INDIRECTOS PARA UN VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DETERMINADO. SI ES POSIBLE SE DEBERÍA RECURRIR A ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

INCENTIVOS PARA SUPERVISORES

LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS A JEFES DE TURNO Y OTROS SUPERVISORES, PUEDEN DAR EXCELENTES RESULTADOS.

ES NECESARIO BASAR EL INCENTIVO EN FACTORES QUE PUEDE CONTROLAR EL SUPERVISOR Y LOS FACTORES EN QUE EL SUPERVISOR TIENE LA RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA A SU CARGO GENERALMENTE ES UN FACTOR IMPORTANTE, OTROS PODRÍAN SER: COSTOS, CALIDAD, DESPERDICIO, UTILIZACIÓN DE MÁQUINAS, UTILIZACIÓN DE MATERIALES DIRECTOS, ETC.

EL PLAN DEBE SER SENCILLO PERO DEBE INCLUIR TODOS LOS FACTORES NECESARIOS PARA PODER OBTENER UNA MEDIDA, LO MÁS EXACTA POSIBLE DE LA EFECTIVIDAD DEL SUPERVISOR,

LOS INCENTIVOS APLICABLES A LA MANO DE OBRA SON BASADOS PRINCIPALMENTE EN EL ESFUERZO DESARROLLADO, A LA VELOCIDAD DE EFECTUAR EL TRABAJO. EN CAMBIO, LOS INCENTIVOS QUE SE APLICAN A LA SUPERVISIÓN DEBEN SER BASADOS MÁS BIEN EN OPERACIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL QUE EN ESFUERZO FÍSICO.

INCENTIVOS PARA TRABAJO DE MANTENIMIENTO

A) EL CONTROL Y APLICACIÓN DE INCENTIVOS AL MANTENIMIENTO HA RECIBIDO MUCHA ATENCIÓN ÚLTIMAMENTE POR LOS INGENIEROS INDUSTRIALES, DEBIDO A LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL MANTENIMIENTO EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA Y POR LO COSTOSO QUE SE ESTÁ VOLVIENDO.

CUANDO EL VOLUMEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO ES SUFICIENTEMENTE IMPORTANTE Y DE CARÁCTER NO MUY VARIADO, SE PUEDEN APLICAR SISTEMAS DE INCENTIVOS SIMILARES A LOS QUE HEMOS DISCUTIDO, BASADOS EN ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. PRÁCTICAMENTE TODAS LAS OPERACIONES COMUNES DE MANTENIMIENTO SE HAN MEDIDO EN ESTA FORMA: TRABAJOS DE CARPINTERÍA, SOLDAR, PINTAR, TRABAJOS DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, TRABAJO DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS, ETC.

B) EL USO DE ESTÁNDARES APROXIMADOS

CUANDO EL VOLUMEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO NO ES TAN GRANDE PARA JUSTIFICAR LA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES - POR MEDIO DE ESTUDIOS DE TIEMPO NORMALES, Ó CUANDO LA - VARIACIÓN EN EL TRABAJO ES MUY GRANDE, GENERALMENTE SE PUEDE RECURRIR AL USO DE ESTÁNDARES APROXIMADOS QUE SE PUEDEN IR AFINANDO CON EL TIEMPO.

C) BASAR EL INCENTIVO EN LA UTILIZACIÓN DE MÁQUINAS

UNA MANERA COMÚN Y EFECTIVA DE INCENTIVOS A MANTENIMIENTO, ES BASAR EL INCENTIVO EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA MÁQUINARIA SI EL FUNCIONAMIENTO SE PUEDE ATRIBUIR, AUNQUE SEA EN FORMA PARCIAL, A LA EFECTIVIDAD DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO. POR EJEMPLO, SE PUEDE BASAR EL INCENTIVO DE UN GRUPO RESPONSABLE DEL MANTENIMIENTO DE UNA MÁQUINA A LAS HORAS PARADAS POR DEFECTOS MECÁNICOS O DESCOMPOSTURAS DE LA MÁQUINA.

INCENTIVOS EN TRABAJOS DE OFICINA

EL INCENTIVO ES AQUÍ DIFÍCIL DE APLICAR, POR LA DIFICULTAD DE ESTABLECER O FIJAR ESTÁNDARES, V.G.: NO SE PODRÍA CONTAR EL NÚMERO DE CARTAS, DE HOJAS ESCRITAS, DE DOCUMENTOS ARCHIVADOS, ETC., PUES LAS HOJAS PUEDEN SER DE DISTINTA EXTENSIÓN EN LO REDACTADO, DE MUY DIVERSA COMPLEJIDAD, ETC.; CONTAR LÍNEAS, RESULTARÍA MUY COSTOSO.

PUEDA, SIN EMBARGO, FIJARSE ALGUNA CLASE DE INCENTIVOS, PERO CREEMOS QUE ÉSTOS PUEDEN ESTUDIARSE MEJOR EN TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN.

15.5. DISEÑO DE UN PLAN EFICAZ DE INCENTIVO

A FIN DE QUE UN PLAN DE INCENTIVOS TENGA ÉXITO DEBERÁ SER -- JUSTO PARA LA EMPRESA Y PARA EL TRABAJADOR. EL PLAN DEBE -- DAR AL OPERARIO LA OPORTUNIDAD DE GANAR APROXIMADAMENTE DE 20% A 35% SOBRE SU SALARIO BASE SI POSEE DESTREZA NORMAL Y REALIZA CONTINUAMENTE UN ESFUERZO INTENSO. LA EMPRESA SE BENEFICIARÁ MEDIANTE LA PRODUCTIVIDAD ACRECENTADA AL SER CAPAZ DE PRORRATEAR COSTOS FIJOS SOBRE UN MAYOR NÚMERO DE PIEZAS, REDUCIENDO ASÍ EL COSTO TOTAL.

CUANTO MÁS SIMPLE EL PLAN, MÁS FÁCILMENTE SERÁ ENTENDIDO -- POR TODOS LOS INTERESADOS, Y CON TAL COMPRENSION AUMENTARÁN LAS POSIBILIDADES DE SU CABAL APROBACIÓN.

EL PLAN DEBE GARANTIZAR LA TASA HORARIA BÁSICA FIJADA MEDIANTE EVALUACIÓN DEL TRABAJO; DICHA TASA DEBE CORRESPONDER A UN CONVENIENTE NIVEL DE SALARIO COMPARABLE AL PREVALECIENTE EN EL ÁREA DE CADA TRABAJO EN CUESTIÓN.

DEBE HABER UN INTERVALO DE TASAS SALARIALES PARA CADA TRABAJO, Y ESTOS SALARIOS BASE DEBEN ESTAR RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD TOTAL. POR ESTE CONCEPTO SE ENTIENDE DAR CONSIDERACIÓN A LA CALIDAD, LA CONFIABILIDAD, LA SEGURIDAD Y LA ASISTENCIA AL TRABAJO, ASÍ COMO AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EFICIENCIA.

A INTERVALOS PERIÓDICOS, COMO CADA SEIS MESES O CADA AÑO, -- EL ESCALÓN DE SALARIOS DEL TRABAJADOR SE DEBE REVISAR EN RELACIÓN CON SU PRODUCTIVIDAD TOTAL. EN EL CASO DE ACTUACIONES MEJORES QUE LA ESTÁNDAR, EL OPERARIO DEBE SER COMPENSADO EN PROPORCIÓN DIRECTA A SU RENDIMIENTO.

SE DEBEN TENER MÁRGENES ESTABLECIDOS DE MANERA EFICIENTE -- POR PÉRDIDAS DE TIEMPO INEVITABLES NO INCLUIDAS EN EL ESTÁNDAR. TAMBIÉN SE DEBEN ESTABLECER TÉCNICAS PARA ASEGURAR LA CUENTA EXACTA DE PIEZAS CON LOS REQUISITOS DE CALIDAD NECESARIOS.

LOS SIGUIENTES 15 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES SE RECOMIENDAN COMO GUÍA PARA UNA PRÁCTICA BIEN FUNDADA DE LA IMPLANTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN PLAN DE INCENTIVOS.

1. ACUERDO EN LOS PRINCIPIOS GENERALES. LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES DEBEN ESTAR EN TOTAL ACUERDO ACERCA DE LOS PRINCIPIOS QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES ENTRE EL TRABAJO Y LOS SALARIOS.
2. FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO. DEBE HABER UN SISTEMA SÓLIDAMENTE ESTRUCTURADO, BASADO EN LA EVALUACIÓN DE LA APTITUD, LA RESPONSABILIDAD Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO INHERENTES A LAS DIVERSAS TAREAS.
3. INCENTIVOS INDIVIDUALES, DE GRUPO O DE PLANTA. GENERALMENTE SE ACEPTA QUE SON MÁS EFECTIVOS LOS ESTÁNDARES APLICADOS A INDIVIDUOS O A PEQUEÑOS GRUPOS INTEGRADOS. TALES ESTÁNDARES NECESITAN ESTABLECERSE CON EL MAYOR CUIDADO E INDUDABLEMENTE TIENDEN HACIA EL MÁS BAJO COSTO POR UNIDAD.
4. RELACIONES ENTRE LA PRODUCCIÓN Y LOS INCENTIVOS. CUANDO LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN SE ESTABLECEN APROPIADAMENTE, Y SE BASAN EN CONDICIONES BIEN CONSIDERADAS, LA BUENA PRÁCTICA HA DEMOSTRADO LA CONVENIENCIA DE ADOPTAR UN PAGO DE INCENTIVOS EN EL QUE LAS PERCEPCIONES SOBRE EL ESTÁNDAR ESTABLECIDO ESTÁN EN PROPORCIÓN DIRECTA A LA PRODUCCIÓN INCREMENTADA.
5. SENCILLEZ. EL PLAN DEBE SER TAN SIMPLE COMO SEA POSIBLE SIN DAR LUGAR A INEQUIDADES O INJUSTICIAS. LOS TRABAJADORES DEBEN ESTAR EN CONDICIONES DE COMPRENDER EL EFECTO DE SUS ESFUERZOS SOBRE SUS PERCEPCIONES.
6. CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD. EL GRADO DESEABLE Y ECONÓMICO DE LA CALIDAD SE DEBE DETERMINAR Y MANTENER, LIGADO AL PAGO DE PRIMAS DONDE SEA ACONSEJABLE.

7. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS MEJORADOS. PARA OBTENER LOS COSTOS MÁS BAJOS E IMPEDIR QUE HAYA ESTÁNDARES DISPAREJOS Y RETRIBUCIONES CON INEQUIDAD, QUE CONDUCIRÍAN A RELACIONES LABORALES CONFLICTIVAS, EL ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN DEBE ESTAR PRECEDIDO POR MEJORAS DE INGENIERÍA BÁSICA EN DISEÑO, EQUIPO, MÉTODOS, PROGRAMACIÓN Y MANEJO DE MATERIALES.
8. BASE EN ESTUDIOS DE TIEMPOS DETALLADOS. LOS ESTÁNDARES SE DEBEN DESARROLLAR A PARTIR DE ESTUDIOS DETALLADOS. UN REGISTRO PERMANENTE DE ESTÁNDARES DE TIEMPOS ELEMENTALES PARA CADA UNIDAD DE UNA OPERACIÓN ELIMINA LA OCASIÓN DE QUE SE SUSCITEN DISCUSIONES.
9. BASE EN OPERACIÓN NORMAL EN CONDICIONES TAMBIÉN NORMALES. EN GENERAL, EL ESTÁNDAR DE PRODUCCIÓN DEBE SER ESTABLECIDO POR LA EMPRESA DETERMINANDO LA CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADA EN LA UNIDAD DE TIEMPO POR UN OPERARIO CALIFICADO COMO NORMAL Y EN CONDICIONES NORMALES.
10. CAMBIOS EN LOS ESTÁNDARES. EXCEPTO PARA QUE CORRESPONDAN APROPIADAMENTE A LAS CONDICIONES MODIFICADAS, UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN NO DEBEN SER ALTERADOS, A MENOS QUE HAYA ACUERDO MUTUO ENTRE LA EMPRESA Y LOS REPRESENTANTES SINDICALES.
11. CONSIDERACIONES DEL CAMBIO DE ESTÁNDARES. EL PLAN DEBE TENER EN CUENTA LOS CAMBIOS DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN SIEMPRE QUE SE ALTEREN LOS MÉTODOS, MATERIALES, EQUIPO U OTRAS CONDICIONES CONTROLANTES EN LAS OPERACIONES REPRESENTADAS POR LOS ESTÁNDARES. PARA EVITAR MALOS ENTENDIDOS, LA NATURALEZA DE TALES CAMBIOS Y LA LÓGICA DE SU REALIZACIÓN, DEBEN SER CLARAS PARA EL PERSONAL LABORANTE O SUS REPRESENTANTES, QUIENES DEBEN TENER LA OPORTUNIDAD DE APELAR MEDIANTE EL SISTEMA DE ANÁLISIS DE QUEJAS.
12. CONSERVACIÓN DE LOS ESTÁNDARES TEMPORALES AL MÍNIMO. LA PRÁCTICA DE ESTABLECER ESTÁNDARES TEMPORALES PARA NUEVAS OPERACIONES SE DEBE MANTENER AL MÍNIMO.

EN CUALQUIER CASO SE DEBE DECIR CLARAMENTE A TODOS QUE -
LOS ESTÁNDARES SON SÓLO POR UN PERIODO RAZONABLEMENTE --
CORTO.

13. GARANTIZACIÓN DE LAS TASAS HORARIAS. EN CIRCUNSTANCIAS-
COMUNES, LAS TASAS HORARIAS BÁSICAS DE LOS TRABAJADORES-
DEBEN CONVERTIRSE EN TASAS GARANTIZADAS.

14. INCENTIVOS PARA EL TRABAJO INDIRECTO. SE PUEDEN ESTABLE
CER ESTÁNDARES EFECTIVOS PARA LA MAYOR PARTE DE LOS TRA-
BAJOS INDIRECTOS, EN LA MISMA FORMA QUE PARA LOS TRABA--
JOS DIRECTOS. SI LAS EXIGENCIAS DE UNA SITUACIÓN DEMAN--
DAN QUE ALGUNA FORMA DE PAGO DE INCENTIVOS SEA APLICADA-
A LOS TRABAJADORES DE ACTIVIDADES INDIRECTAS EN CONJUNTO
O EN GRUPOS, ENTONCES LAS HORAS-HOMBRE INDIRECTAS SE DE-
BEN CORRELACIONAR CON ALGUNA UNIDAD MEDIBLE, COMO HORAS-
DE TRABAJO DIRECTO O DE PRODUCCIÓN, DE MODO QUE EL COSTO
DE MANO DE OBRA INDIRECTA SE PUEDA MANTENER BAJO CONTROL.

15. COMPRENSIÓN CABAL DE LAS RELACIONES HUMANAS IMPLICADAS.
FINALMENTE, SE DEBE DESTACAR QUE A MENOS QUE LA EMPRESA-
ESTÉ PREPARADA PARA TRABAJAR EN EL PROBLEMA CON UNA COM-
PENSIÓN TOTAL DE LAS RELACIONES HUMANAS IMPLICADAS, SE--
RÍA MEJOR NO HABER TENIDO PLAN DE INCENTIVOS. AUNQUE TAL
PLAN PUEDE SER UNA FUERZA PROGRESIVAMENTE CONSTRUCTIVA -
PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN, TAMBIÉN PUEDE SER UN MEDIO-
DE PERTURBAR LAS BUENAS RELACIONES LABORALES Y DE REDU--
CIR REALMENTE LA PRODUCCIÓN, AUNQUE NECESARIAMENTE LA EM
PRESA DEBE RETENER SUS FUNCIONES PROPIAS, DEBERÁ TENER EN
CUENTA TAMBIÉN LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS TRABAJADORES.
SE DEBE FACILITAR AL PERSONAL LABORANTE UNA COMPLETA COM
PRENSIÓN DEL PLAN, Y CONSIDERAR PACIENTEMENTE LAS QUE---
JAS, EN CUAQUIER MANERA QUE SE HAYA CONVENIDO.

EL ÚNICO PLAN DE INCENTIVOS EN SALARIO QUE ES ACEPTABLE EN LA ACTUALIDAD, APLICADO A TRABAJADORES INDIVIDUALES, ES EL PLAN DE HORAS ESTÁNDARES CON PERCEPCIÓN DIARIA GARANTIZADA. EN FORMA SEMEJANTE, LOS PLANES PARA GRUPOS DEBEN GARANTIZAR LAS PERCEPCIONES DIARIAS RESPECTIVAS A TODOS LOS MIEMBROS DE UN GRUPO, ASÍ COMO RETRIBUIR A LOS COMPONENTES DEL GRUPO EN PROPORCIÓN DIRECTA A SU PRODUCTIVIDAD UNA VEZ QUE SE HA ALCANZADO LA ACTUACIÓN ESTÁNDAR.

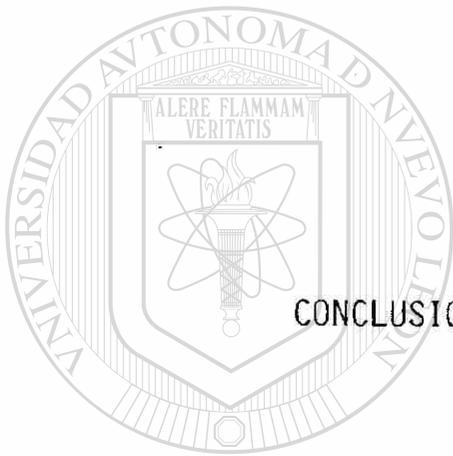
EN LO PERSONAL PIENSO QUE EL PLAN DE PAGO DE INCENTIVOS EN MARSÁ ES UN FRACASO; YA QUE CUESTA MÁS SU MANTENIMIENTO QUE LO QUE RINDE EN REALIDAD Y, POR LO TANTO NO SE DEBE SEGUIR CON ÉL.

CREO QUE EXISTEN NUMEROSAS RAZONES QUE EXPLICAN LA FALTA DE ÉXITO DEL PLAN. ENTRE ÉSTAS RAZONES TENEMOS: DEFICIENCIAS FUNDAMENTALES EN EL PLAN, RELACIONES HUMANAS INEPTAS, ADMINISTRACIÓN TÉCNICA INCAPAZ.

CIERTAMENTE, EL EMPLEO DE UN PLAN DEBE SER SUSPENDIDO CUANDO SUS COSTOS DE MANTENIMIENTO EXCEDEN LOS BENEFICIOS DERIVADOS DE SU USO. LOS MOTIVOS O RAZONES MENCIONADOS ARRIBASON, EN MAYOR PARTE, SÍNTOMAS DE UN PLAN IMPERFECTO DESTINADO AL FRACASO, Y NO SON CAUSAS EN REALIDAD. EL MOTIVO REAL DEL FRACASO DE UN PLAN ES LA INCOMPETENCIA DE LA DIRECCIÓN: PERSONAL DIRECTIVO QUE PERMITE LA ADOPCIÓN DE UN PLAN CON PROGRAMACIÓN DEFICIENTE, MÉTODOS INSATISFACTORIOS, CARENCIA DE ESTANDARIZACIÓN O ESTÁNDARES HOLGADOS, Y EL ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES COMPROMETEDORES, NO PUEDE CULPAR A NADIE MÁS QUE A SÍ MISMO DEL FRACASO DEL PLAN.

CABE ACLARAR QUE EN LOS PRIMEROS CAPÍTULOS SE ACLARÓ QUE EN MARSÁ SE TRABAJA CON EL PLAN DE DESTAJOS.

LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS BIEN ADMINISTRADOS POSEEN IMPORTANTES VENTAJAS, TANTO PARA LOS TRABAJADORES COMO PARA LA EMPRESA.



CAPITULO XVI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EN EL TIEMPO QUE ESTUVE EN LA FÁBRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTÍNEZ, S.A., LLEGUÉ A LA SIGUIENTE CONCLUSIÓN:

" PARA QUE LA EMPRESA OPERE CON ÉXITO SE NECESITA URGENTEMENTE UNA REESTRUCTURACIÓN O REORGANIZACIÓN GENERAL, COMENZANDO POR ATACAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y OTROS."

MARSA ES UNA EMPRESA QUE ESTÁ PASANDO POR UN MOMENTO MUY - DIFÍCIL EN TODA SU HISTORIA DESDE HACE 45 AÑOS.

LA EMPRESA EMPEZARÁ A TRABAJAR NUEVAMENTE COMO EMPRESA PRIVADA (YA QUE ÉSTABA MAQUILANDO A CONASUPO) Y PIENSO QUE EL RETO ES DIFÍCIL; PERO SE PUEDE LLEGAR A TRABAJAR EN UNA -- FORMA NORMAL. HAY QUE REORGANIZAR TODA LA EMPRESA LO ANTES POSIBLE PARA PODER OBTENER UN BUEN ÉXITO EN EL FUTURO.

COMO SE PUDO VER EN EL COMIENZO DEL TRABAJO; LA PRODUCCIÓN MENSUAL FUE MUY VARIABLE Y A LA VEZ NO FUE NI UN 70% DE LA CAPACIDAD TOTAL QUE TIENE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.

ES MÁS, NO SE CUMPLIÓ DEL TODO CON EL CONVENIO QUE SE TENÍA CON INDUSTRIA CONASUPO QUE ERA DE 1,136 TONELADAS MENSUALES. POR CONSIGUIENTE ESTO TRAJÓ COMO CONSECUENCIA UN - DÉFICIT EN LOS INGRESOS.

LA ORGANIZACIÓN MARSA DEBE SABER CUALES SON SUS OBJETIVOS Y HACER PLANES PARA CUMPLIRLOS. SE DEBE TRABAJAR EN UNA -- FORMA TÉCNICA Y CON UNA ORGANIZACIÓN BIEN DEFINIDA.

EL TRABAJO REALIZADO LO SEPARÉ EN TRES PARTES: (A) ORGANIZACIÓN, (B) PRODUCCIÓN, Y (C) PAGOS Y COMPENSACIONES.

DE CADA UNA DE ÉSTAS PARTES HICE UN ANÁLISIS SOBRE LO QUE SE NECESITABA PARA TRATAR LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE - MARSA Y QUE A CONTINUACIÓN DETALLO:

(A) ORGANIZACION

PROPONGO QUE PARA OBTENER UN CAMBIO LO MÁS IMPORTANTE ES - QUE LA ADMINISTRACIÓN DÉ LAS BASES PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

- 1.- SE DEBE SABER QUÉ POLÍTICAS SE VAN A SEGUIR (UNA ESTRUCTURACIÓN NUEVA O BIEN AMPLIAR LAS ESTABLECIDAS).
ESTABLECER POR CADA DEPARTAMENTO LAS POLÍTICAS Y SUS --
PROCEDIMIENTOS.
ESTABLECRE INICIATIVAS PARA LA CREACIÓN DE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO.
- 2.- PROCEDIMIENTOS: LOS QUE SE VAN A SEGUIR EN EL TIEMPO ACTUAL Y PARA EL FUTURO.
- 3.- MANUALES: CADA DEPARTAMENTO ESTABLECERÁ SU MANUAL DE --
OPERACIÓN, EN COORDINACIÓN CON DIRECCIÓN PARA EL TIEMPO ACTUAL Y PARA EL FUTURO (NUEVAS IDEAS).

OBSERVANDO LOS DATOS DE LA ÉVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS --
NOS DAMOS CUENTA QUE URGE UN DESARROLLO DEL PERSONAL, YA --
SEA CON PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INTERNOS Y/O EXTERNOS.

EN CUANTO A LA FORMACIÓN DE UN NUEVO ORGANIGRAMA HICE VA--
RIAS ALTERNATIVAS, LAS CUALES SE ANALIZARON CON DIRECCIÓN,
PARA VER LA POSIBILIDAD DE IMPLANTAR ALGUNA.

CABE ACLARAR QUE EL ORGANIGRAMA PROPUESTO SE PUEDE MODIFI--
CAR EN CIERTAS PARTES AL MOMENTO DE IMPLANTARLO; DEPENDIEN--
DO QUÉ QUIERA MODIFICAR LA EMPRESA TOMANDO EN CUENTA INTERE
SES PROPIOS.

PARA PODER HACER EL ANÁLISIS DE TODOS LOS PUESTOS DE LA EM--
PRESA, HUBO QUE BUSCAR DATOS ANTERIORES, LOS CUALES ERAN PO
COS Y TUVE QUE ACTUALIZARME EN LO REFERENTE A EL PROCESO DE
ÉSTE ANÁLISIS, EL CUAL HICE POR MEDIO DE ENTREVISTAS, OBSER
VACIÓN DIRECTA DE LOS PUESTOS Y EN PARTE POR MEDIO DE CUES
TIONARIOS.

HUBO QUE SEPARAR LOS DOS PRODUCTOS DEL ANÁLISIS QUE SON: LA
DESCRIPCIÓN Y LA ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS.

CABE ACLARAR QUE EN ALGUNOS CAPÍTULOS SÓLO SE MUESTRA LA --
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS (PUESTOS ALTOS E INTERMEDIOS), --
PERO TAMBIÉN SE HIZO LA ESPECIFICACIÓN DE DICHS PUESTOS; --
SÓLO QUE NO FUE INCLUIDA POR LO EXTENSO DE ESTE TRABAJO.

(B) PRODUCCION

LA EMPRESA DEBE COMO MEDIO INDUSTRIAL AVANZAR HACIA NUEVOS NIVELES, PERO DEBE TENER EN CUENTA QUE ESTE PROGRESO NO SUCEDE AL AZAR, SINO QUE ES EL RESULTADO DE UN ESFUERZO CONTINUADO PARA APROVECHAR AL MÁXIMO TODOS LOS RECURSOS.

EN LO REFERENTE A LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN SE ESTABLECIERON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS TENDIENTES A DEFINIR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

EN EL ASPECTO DE LA PRODUCCIÓN, LA TÉCNICA DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO ES UN INSTRUMENTO VALIOSO, PORQUE: MUESTRA OPERACIONES INNECESARIAS QUE PUEDEN SER ELIMINADAS, REVELA LA EXISTENCIA DE TIEMPO PERDIDO, DESCUBRE LA FALTA DE BALANCE DE TRABAJO, SUGIERE MEJORA EN LOS MÉTODOS DE OPERACIÓN, PROPORCIONA TIEMPOS ESTANDAR PARA LA PROGRAMACIÓN, PROPORCIONA BASES SÓLIDAS PARA ESTIMACIONES DE COSTOS, ETC. EL ACTUALIZAR LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN, NOS AYUDO A TENER UNA BASE FIRME PARA LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN, ASI COMO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OTROS CONTROLES DE PRODUCCIÓN.

DICHOS PATRONES PERMITEN TAMBIÉN HACER COMPARACIONES REALES ENTRE LAS PRODUCCIONES ACTUALES Y LAS POSIBLES. ADEMÁS DAN BASES PARA ANALIZAR LAS DIFERENCIAS Y DETERMINAR LAS CAUSAS Y RESPONSABILIDADES.

CON LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN LAS CARGAS Y BALANCEOS DE LÍNEAS, OBTUVIMOS LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIO EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE. LOS BALANCEOS SE HICIERON POR LINEAS Y PRODUCTOS DE GALLETAS A ELABORAR.

EL BALANCEO DE LÍNEAS DE EMPAQUE SE HIZO POR ALTERNATIVAS, DEPENDIENDO DE LAS PRESENTACIONES DE GALLETAS QUE NECESITAN.

SE ENCONTRÓ LA PRODUCCIÓN ESPERADA DE GALLETA POR TURNO, POR DÍA Y POR MES.

SE ACTUALIZARON LAS VELOCIDADES DE LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS.

SE EFECTUÓ LA CODIFICACIÓN DE OPERACIONES, ASIGNÁNDOLE UNA CLAVE A CADA DEPARTAMENTO Y ÉSTOS A SU VEZ SE DIVIDIERON EN SECCIONES. ÉSTA CODIFICACIÓN SE HIZO CON LA FINALIDAD DE -- SIMPLIFICAR EL TRABAJO EN LA ELABORACIÓN DEL REPORTE DE PRODUCCIÓN.

LOS REGISTROS DE PRODUCCIÓN Y DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS NOS AYUDARON A DETECTAR LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS PAROS EN PRODUCCIÓN Y EL TIEMPO-TRABAJADO POR CADA OPERARIO; ASÍ COMO TAMBIÉN SE ENCUENTRA LA EFICIENCIA POR OPERARIO, POR DEPARTAMENTO Y DE TODA LA PLANTA CON ESTOS REPORTES.

EN CUANTO A COSTOS SE ANALIZÓ LO SIGUIENTE: MARSA LE MAQUILABA A CONASUPO, SUS COSTOS DE PRODUCCIÓN DEPENDÍAN EN CIERTA FORMA DE AQUEL.

SE PROPUSO UN NUEVO SISTEMA DE ANÁLISIS DE ÉSTOS COSTOS, PARA CUANDO TRABAJE COMO EMPRESA PRIVADA.

UN CONTROL EFECTIVO DE OTROS COSTOS ADEMÁS DE LA MANO DE OBRA ES IMPORTANTE SOBRE TODO, CUANDO SON CONSIDERABLES Y DEPENDEN EN PARTE DE LA SUPERVISIÓN Y DE LA MANO DE OBRA.

ENTRE ÉSTOS ESTÁN : RECUPERACIÓN, UTILIZACIÓN DE MATERIALES, EQUIPO Y MANTENIMIENTO, ETC.

LA REDUCCIÓN DE COSTOS QUE PUEDE OBTENERSE CON LA APLICACIÓN DE ÉSTOS CONTROLES DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA SEPARACIÓN CORRECTA DE AQUELLOS FACTORES QUE PUEDEN CONTROLARSE.

(c) PAGOS Y COMPENSACIONES

EN LA TERCERA PARTE DE NUESTRO TRABAJO NOS REFERIMOS A LO QUE ES PAGOS Y COMPENSACIONES. EN MARSA ACTUALMENTE LOS SUELDOS DE LOS EMPLEADOS ESTÁN TOTALMENTE POR DEBAJO DEL MÍNIMO; POR TAL RAZÓN SE HIZO UN CATALOGO CON LAS ESPECIFICACIONES DE ÉSTOS PUESTOS Y BASÁNDONOS EN ÉSTOS, SE REALIZÓ UNA VALUACIÓN DE PUESTOS DE EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

SE CONSTRUYÓ LA GRÁFICA DE SALARIOS PARA ENCONTRAR EL SUELDO JUSTO QUE DEBERÍA DE GANAR CADA PUESTO.

LA VALUACIÓN DE PUESTOS CONSTITUYE UNA VALIOSA HERRAMIENTA - PARA DESARROLLAR POLÍTICAS DE SUELDOS JUSTAS Y ESTIMULAR DE ESA MANERA LA PRODUCTIVIDAD Y EL PROGRESO FUTURO PARA EL BENEFICIO MUTUO DE EMPLEADOS Y PATRONES.

EN LO REFERENTE A EL SISTEMA DE INCENTIVOS SE EXPLICÓ QUE EN MARSA LOS ACTUALES SISTEMAS DE PAGOS SON BASTANTES OBSOLETOS; PRINCIPALMENTE EL SISTEMA DE PAGO POR DESTAJOS; PUES COMO HEMOS VISTO, ESTO ACARREA MUCHOS VICIOS Y FAVORITISMOS.

EN ESTE TRABAJO SE DESCRIBIERON LOS PLANES DE INCENTIVOS MÁS IMPORTANTES Y CERO QUE SERÍA MEJOR IMPLANTAR EL SISTEMA DE HORAS ESTÁNDARES CON PERCEPCIÓN DIARIA GARANTIZADA.

QUIERO HACER INCAPÍE EN QUE LOS INCENTIVOS POR SÍ SOLOS NO SON LOS ÚNICOS MEDIOS PARA LOGRAR AUMENTOS EN EL RENDIMIENTO.

AL DISEÑAR E INSTALAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS, ES NECESARIO CORREGIR LOS MÉTODOS DE OPERACIÓN TOMANDO EN CUENTA LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

ALGUNOS DE LOS MÉTODOS QUE SE EMPLEAN PARA LOGRAR UN AUMENTO EN EL RENDIMIENTO SON:

- UN MAYOR APROVECHAMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES INDIRECTOS.
- MEJORAS EN LA MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS.
- MEJORAS EN LOS MÉTODOS Y EQUIPO DE MANEJO DE MATERIALES (PRODUCTO TERMINADO, MATERIA PRIMA, ENVASES Y ACCESORIOS, ETC.).
- MEJORAS EN LA PROGRAMACIÓN PARA REDUCIR LAS DEMORAS.
- PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LA SUPERVISIÓN Y PERSONAL OBRERO.
- SIMPLIFICACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DEL PRODUCTO MANUFACTURADO.
- MEJORAS EN LAS RELACIONES OBREROS-PATRONALES.
- IMPLANTACIÓN DE PLANES DE SUGERENCIAS.

QUIERO TAMBIÉN EXPONER LA SITUACIÓN EXISTENTE EN MARSA EN CUANTO A LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES Y DAR ALGUNAS RECOMENDACIONES.

EL PRINCIPAL PROBLEMA ES QUE NO EXISTE UNA COMUNICACIÓN ABIERTA ENTRE SINDICATO Y EMPRESA.

DEBEN TOMAR EN CUENTA QUE EL DESARROLLO INDUSTRIAL ESTA RELACIONADO CON EL GRADO DE COOPERACIÓN QUE EXISTA EN LAS RELACIONES ARRIBA MENCIONADAS.

UN BUEN PROGRAMA DE PRODUCCIÓN PUEDE PERDER MUCHO DE SU VALOR SI SE ENCUENTRA RESISTENCIA ACTIVA O PASIVA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

LOS ESTÁNDARES DE TRABAJO Y SU APLICACIÓN PARA ESTABLECER INCENTIVOS, SON UN INSTRUMENTO INVALUABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN YA QUE FACILITAN LAS BASES PARA EMPRENDER LA EDUCACIÓN Y CONVENCIMIENTO DEL PERSONAL EN GENERAL.

CADA VEZ MÁS LOS OBREROS HAN LLEGADO A COMPRENDER QUE PARA ALCANZAR NIVELES DE VIDA MÁS ALTOS ES PRECISO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LOGRAR COSTOS DE PRODUCCIÓN MÁS BAJOS.

PERO COMO MUESTRA LA EXPERIENCIA, LOS TRABAJADORES TIENEN RESERVAS RESPECTO A LAS MEDIDAS ADAPTADAS PARA ALCANZAR ESTAS METAS Y RESPECTO A LOS RESULTADOS INMEDIATOS DE DICHAS MEDIDAS.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

OTRAS RECOMENDACIONES

AL INICIARSE CUALQUIER PLAN PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD, LA ADMINISTRACIÓN DEBE INICIAR CONJUNTAMENTE UN PROGRAMA DE EDUCACIÓN QUE DEBE TENER COMO MIRAS PRINCIPALES LAS SIGUIENTES:

- DEBE MOSTRAR QUE LA PROSPERIDAD INDIVIDUAL Y EL PROGRESO DE LA EMPRESA ESTÁN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL USO PRODUCTIVO DE LA MANO DE OBRA, RECURSOS NATURALES, EQUIPO Y SERVICIOS Y QUE CUALQUIER PÉRDIDA SIGNIFICA UN OBSTÁCULO PARA LOGRAR EL BIENESTAR Y LA SATISFACCIÓN COMPLETA DE LAS NECESIDADES DIARIAS.
- DEBE DELINEAR CLARAMENTE LA INEVITABLE RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD, COSTOS Y PRECIOS MOSTRANDO QUE SALARIOS MÁS ELEVADOS SON DE BENEFICIO MÍNIMO SI LOS COSTOS Y PRECIOS AUMENTAN PROPORCIONALMENTE.
- DEBE MOSTRAR QUE UNA PRODUCTIVIDAD ALTA PERMITE SALARIOS MÁS ALTOS Y COSTOS MÁS BAJOS; MIENTRAS QUE AUMENTOS EN SALARIOS SIN EL AUMENTO CORRESPONDIENTE EN PRODUCCIÓN SIGNIFICA COSTOS MÁS ALTOS Y EVENTUALMENTE MÁS ELEVADOS.
- DEBE PUNTUALIZAR QUE LOS INCENTIVOS SON UN RECONOCIMIENTO LEGÍTIMO Y UNA RECOMPENSA JUSTA SOBRE Y ADEMÁS DEL SALARIO BASE Y NO DEBEN UTILIZARSE COMO SUBSTITUTO DE SALARIOS BASES RAZONABLES Y EQUITATIVOS.

CABE AÑADIR, QUE ESTE PROGRAMA EDUCATIVO DEBE INCLUIR A LOS SUPERIORES, CUYOS PUNTOS DE VISTA NO SON SIEMPRE LOS MISMOS QUE LOS DE LA ADMINISTRACIÓN. ESTE PERSONAL DEBE LLEGAR A COMPRENDER QUE EL DESEO DE LA EMPRESA POR AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, DISMINUIR LOS COSTOS, AUMENTAR LA CALIDAD, ETC., SE JUSTIFICA NO SOLO POR EL DESEO NATURAL DE AUMENTAR LAS GANANCIAS, POR NECESARIAS QUE ÉSTAS SEAN

PARA LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA, SINO QUE - OTROS FACTORES DE PRIMORDIAL IMPORTANCIA, INCLUYENDO VOLUMEN DE VENTAS, SALARIOS, PRECIOS, CONDICIONES DE VIDA, -- ETC., TAMBIÉN SON AFECTADOS FAVORABLEMENTE. SUPERVISORES PREPARADOS PUEDEN CONTRIBUIR GRANDEMENTE AL ÉXITO DE CUALQUIER PROGRAMA.

LA FALTA DE OBJETIVOS Y NORMAS DE OPERACIÓN EN MARSÁ TRAJÓ COMO CONSECUENCIA ANARQUÍA, DUPLICACIONES INNECESARIAS DE TRABAJO, FRICCIONES ENTRE EL PERSONAL Y DESORIENTACIÓN PARCIAL O GENERAL.

ESTO LO DIGO, PORQUE NORMALMENTE AQUÍ EN MARSÁ LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DICE QUE SE QUIERE MÁS PRODUCCIÓN QUE A MI FORMA DE PENSAR, ES DECIR: "QUE QUIEREN MÁS UTILIDADES". ESTO DESDE EL PUNTO FINANCIERO ESTA BIEN; PERO DESDE EL PUNTO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL ESO NO ES META - SINO RESULTADO DEL ESFUERZO Y TRABAJO DE TODOS LOS MIEMBROS DE MARSÁ; ADEMÁS EN NIVELES INTERMEDIOS E INFERIORES EL LENGUAJE FINANCIERO ES UN LENGUAJE EXTRAÑO, POR LO TANTO, DESORIENTA EN LUGAR DE DIRIGIR Y CONCENTRAR LAS MENTES HACIA METAS OBJETIVAS ENTENDIBLES PARA CADA FUNCIONARIO Y CADA SUBALTERNO.

SE RECOMIENDA PARA ESTOS MALES:

- FIJAR LAS METAS O IDEARIO DE LA EMPRESA Y DISCUTIRLAS - CON LA PLANA MAYOR DE EJECUTIVOS.
- EN MESA REDONDA O POR DEPARTAMENTOS DAR A CONOCER ESTAS METAS O IDEARIO Y DISCUTIR SU INTERPRETACIÓN A LA LUZ - DE LA APORTACIÓN QUE PUEDE DAR CADA DEPARTAMENTO PARA - CUMPLIR DICHS OBJETIVOS.
- IR FORMANDO EL LIBRO DE REGLAMENTOS Y NORMAS LO CUAL -- PERMITE EVITAR UNA INÚTIL REPETICIÓN DE LAS MISMAS COSAS QUE HAN ACONTECIDO ANTERIORMENTE.

Y POR ÚLTIMO, CABE AÑADIR QUE TODOS LOS PROBLEMAS ACTUALES DE LA FÁBRICA TOMADOS UNO POR UNO, PUEDEN SER EVITADOS O - ELIMINADOS SI LA DIRECCIÓN CUENTA CON LA COMPRENSIÓN DE -- TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y SI SE HA PODIDO -- FORMAR EL EQUIPO QUE CORRESPONDE ENTRE SÍ.

PRODUCCIÓN ENTONCES, ES UNA COMBINACIÓN DE :

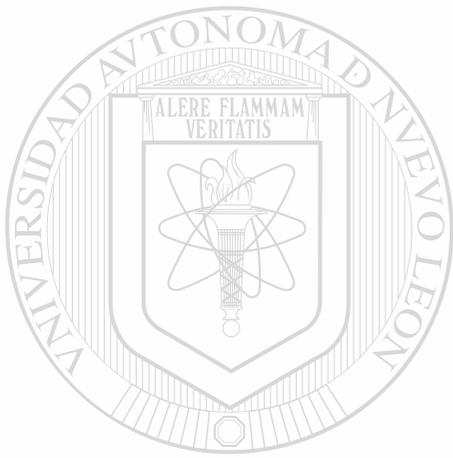
- PLANEACIÓN ANTICIPADA,
- OBTENCIÓN DE MATERIA PRIMA,
- PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS,
- ENTRENAMIENTO DE SUPERVISORES Y OBREROS,
- RELACIONES CON EL SINDICATO,
- RESTRICCIONES DE GOBIERNO E INSPECTORES,
- BANCOS Y FINANCIAMIENTOS,
- VENTAS Y CLIENTES.

SI TODOS ESTOS FACTORES ESTÁN COORDINADOS EN EL TIEMPO -- DEBIDO, SE LOGRA EL ÉXITO Y TODOS CONSIDERAREMOS LA EMPRE SA COMO EFICIENTE Y CAPAZ.

CREO QUE ESTE TRABAJO AYUDARA A LA REORGANIZACIÓN DE LA - EMPRESA, YA QUE PRESENTA ESTUDIOS REALES QUE HE HECHO CON LA FINALIDAD DE ENCONTRAR NUEVOS CAMINOS PARA EL BIENES-- TAR DE ÉSTA. SE TRATÓ DE SER LO MÁS EXPLÍCITO POSIBLE Y - CON UN LENGUAJE BASTANTE CLARO PARA QUE NO HUBIERA DIFI-- CULTAD EN EL ENTENDIMIENTO DE ESTE TRABAJO,

QUIERO ACLARAR TAMBIÉN QUE TODOS LOS COMENTARIOS QUE AQUÍ SE HICIERON, FUERON SOBRE LOS MALES O PROBLEMAS QUE TIENE LA EMPRESA; YA QUE ESTE TRABAJO ESTUVO ENFOCADO A PLAN--- TEAR LOS FOCOS DE INFECCIÓN O MALES DE LA EMPRESA.

ACLARO NUEVAMENTE QUE TODOS LOS POSIBLES ERRORES QUE SE - ENCUENTREN EN ESTE TRABAJO SON DE MI ABSOLUTA RESPONSABILIDAD.



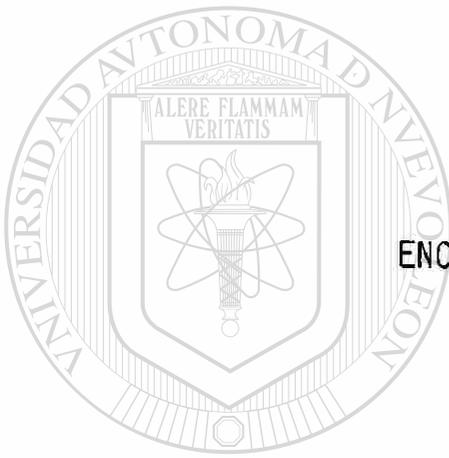
A P E N D I C E S

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





APENDICE No. 1

ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS

1.- APELLIDOS: _____

2.- NOMBRES: _____

3.- EDAD: _____

4.- SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO _____

5.- DOMICILIO ACTUAL: _____

6.- TELEFONO: _____

7.- LUGAR DE NACIMIENTO: _____

8.- FECHA DE NACIMIENTO: _____

9.- PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED: HIJOS _____ CONYUGE _____

PADRES _____ OTROS _____

10.- ESTADO CIVIL: SOLTERO _____ CASADO _____ OTRO _____

11.- ESCOLARIDAD: PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____

PREPARATORIA _____ COMERCIAL _____ OTROS (EXPLIQUE) _____

ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD:

ESCUELA _____ HORARIO _____ CARRERA _____

12.- CUANTOS AÑOS TIENE DE VIVIR EN MONTERREY? _____

13.- CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO EN LA EMPRESA? _____

14.- CUANTOS AÑOS TIENE EN EL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMEN
TE? _____

15.- LE GUSTARÍA CAMBIAR DE ÁREA: SÍ _____ No _____

PORQUE? _____

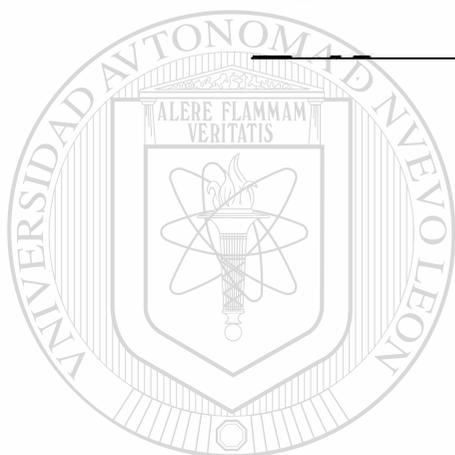
16.- PUESTO QUE OCUPA? _____

17.- A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE? _____

18.- QUE CLASE DE TRABAJADOR ES USTED: EVENTUAL _____

PLANTA _____

19.- CUAL ES SU META EN LA VIDA? _____



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



APENDICE No. 2

CUESTIONARIOS PARA EL ANALISIS DE LOS REQUISITOS
DE ALGUNOS PUESTOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARA PUESTOS DE OFICINA

1. HABILIDAD

1. EXPERIENCIA

A) ¿CUÁNTA EXPERIENCIA SE REQUIERE SEA EN OTROS PUESTOS DE LA EMPRESA, O BIEN EN OTRAS EMPRESAS, ANTES DE CONSIDERARSE QUE EL EMPLEADO SE ENCUENTRA CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR ESTE PUESTO QUE SE ESTÁ ANALIZANDO?

AÑOS Y MESES:

B) ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITA EL EMPLEADO OCUPAR ESTE PUESTO ANTES DE PODER DESEMPEÑARLO --- SATISFACTORIAMENTE?

.....

2. CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y ESCOLARES

¿QUÉ PREPARACIÓN ESCOLAR SE NECESITA PARA -- PODER DESEMPEÑAR ESTE PUESTO? SI ACASO NO -- SE NECESITAN ESTUDIOS SECUNDARIOS O ESPECIALES, ¿QUÉ CONOCIMIENTOS SE REQUIEREN?

.....

11. ESFUERZO MENTAL

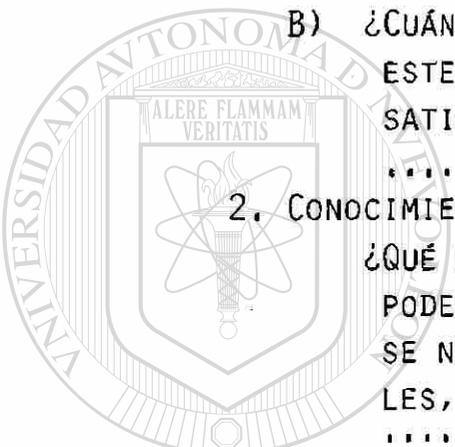
1. INICIATIVA Y CRITERIO (SUPERVISIÓN RECIBIDA)

A) ¿ES EL SUPERVISOR INMEDIATO QUIEN FIJA EL -- PROGRAMA CONCRETO DE TRABAJO A SEGUIR, O SE DESARROLLA DICHO PROGRAMA A DISCRECIÓN DEL -- EMPLEADO? ¿DE QUÉ GRADO DE LIBERTAD GOZA -- EL EMPLEADO DE LIBERTAD GOZA EL EMPLEADO EN ESTE SENTIDO?

.....

B) ¿CON QUÉ FRECUENCIA Y CON QUÉ MINUCIOSIDAD -- REVISA EL SUPERVISOR INMEDIATO EL TRABAJO -- DEL OCUPANTE DE ESTE PUESTO?

.....



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

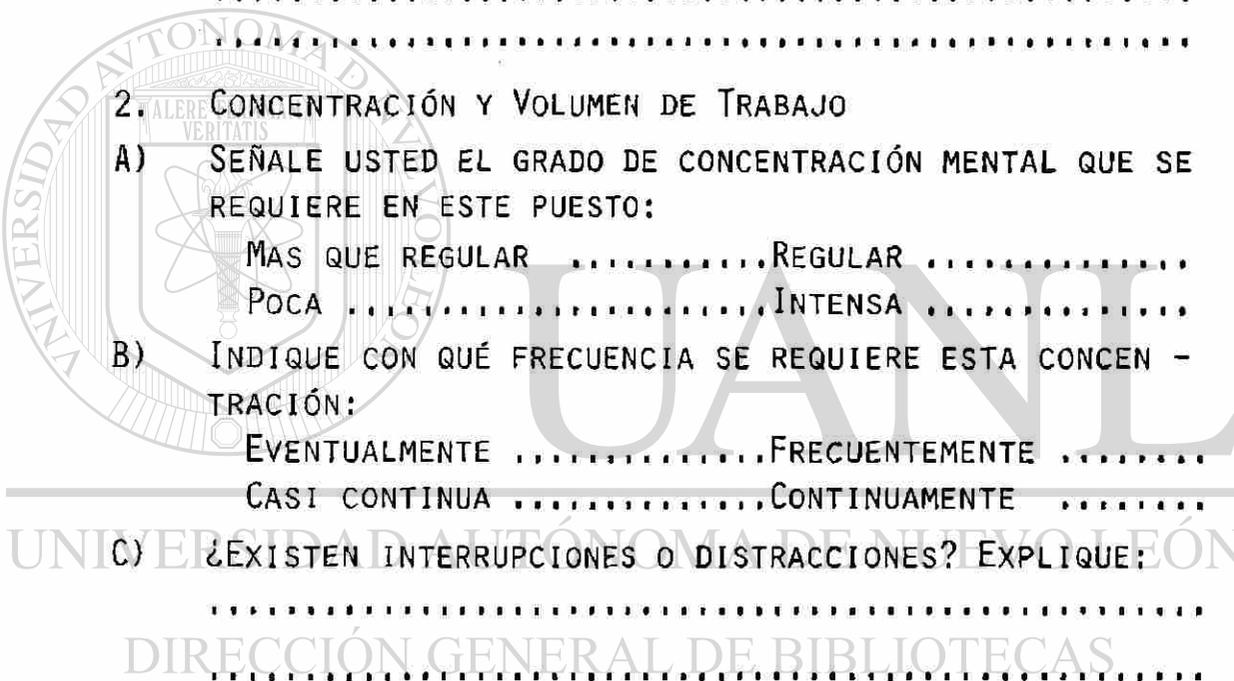
- C) ¿QUÉ ASUNTOS SE CONSULTAN CON EL SUPERVISOR INMEDIATO ? ¿EN QUÉ CASOS?
- D) ¿NECESITA ACASO EL OCUPANTE DE ESTE PUESTO LEER Y --- ANALIZAR ESCRITOS?
¿CON QUÉ FRECUENCIA?
- E) ¿NECESITA ACASO EL OCUPANTE DE ESTE PUESTO JUZGAR POR SU PROPIA CUENTA? EN CASO AFIRMATIVO, DÉ USTED ALGUNOS EJEMPLOS,

2. CONCENTRACIÓN Y VOLUMEN DE TRABAJO

- A) SEÑALE USTED EL GRADO DE CONCENTRACIÓN MENTAL QUE SE REQUIERE EN ESTE PUESTO:
MAS QUE REGULARREGULAR
- POCAINTENSA
- B) INDIQUE CON QUÉ FRECUENCIA SE REQUIERE ESTA CONCEN - TRACIÓN:
EVENTUALMENTEFRECUENTEMENTE
- CASI CONTINUACONTINUAMENTE

- C) ¿EXISTEN INTERRUPCIONES O DISTRACCIONES? EXPLIQUE:

- D) ¿A QUÉ RITMO TRABAJA EL EMPLEADO?



3. EXACTITUD O PRECISIÓN EN EL TRABAJO

(CONSECUENCIAS DE ERRORES)

- A) ¿QUÉ CONSECUENCIAS SE SIGUEN DE QUE ESTE EMPLEADO-
SE EQUIVOQUE O COMETA UN ERROR? ¿QUÉ PÉRDIDA ---
APROXIMADA PODRÍA SUFRIR LA COMPAÑÍA COMO CONSEQUE-
NCIA DE LO MISMO?
- B) ¿CUÁNTO TIEMPO TRANSCURRIRÁ ANTES DE DESCUBRIRSE --
EL ERROR?
- C) ¿QUIÉN SERÍA EL PRIMERO EN DARSE CUENTA DEL ERROR?--
.....
- D) ¿A QUIÉN PERJUDICARÍA DIRECTAMENTE EL ERROR?

III. RESPONSABILIDAD

1. RESPONSABILIDAD POR DINERO Y DATOS CONFIDENCIALES

- A) ¿MANEJA DINERO EL EMPLEADO? EN CASO AFIRMATIVO, --
¿CUÁNTO ES EL MÁXIMO QUE LLEGA A MANEJAR EN UNA SO-
LA OPERACIÓN?

- B) ¿TIENE FACULTAD EL EMPLEADO PARA AUTORIZAR LA SALI-
DA DE FONDOS? ¿HASTA QUÉ CANTIDAD?

- C) ¿SE REQUIERE QUE ESTE EMPLEADO CONOZCA Y MANEJE ---
ALGUNOS DATOS CONFIDENCIALES?

- D) ¿QUÉ CONSECUENCIAS ACARREARÍA LA DIVULGACIÓN DE ES-
TOS DATOS?

2. RESPONSABILIDAD POR SUS RELACIONES CON OTRAS PERSO- NAS.

- A) ¿REQUIERE ACASO ESTE PUESTO QUE SU OCUPANTE --
MANTENGA RELACIONES CON OTROS INDIVIDUOS, SEA

POR TELÉFONO O PERSONALMENTE, COMO PARTE INTEGRANTE DE --
SUS ATRIBUTOS NORMALES?

B) SEÑALE USTED CON QUIÉNES Y SI ES POSIBLE EL NÚMERO --
APROXIMADO:

EN SU PROPIO GRUPO DE TRABAJO:

EN OTROS DEPARTAMENTOS:

EN OTRAS EMPRESAS:

CLIENTES:

EL PÚBLICO EN GENERAL

C) ¿CON QUÉ OBJETO SE REQUIEREN ESTAS RELACIONES?

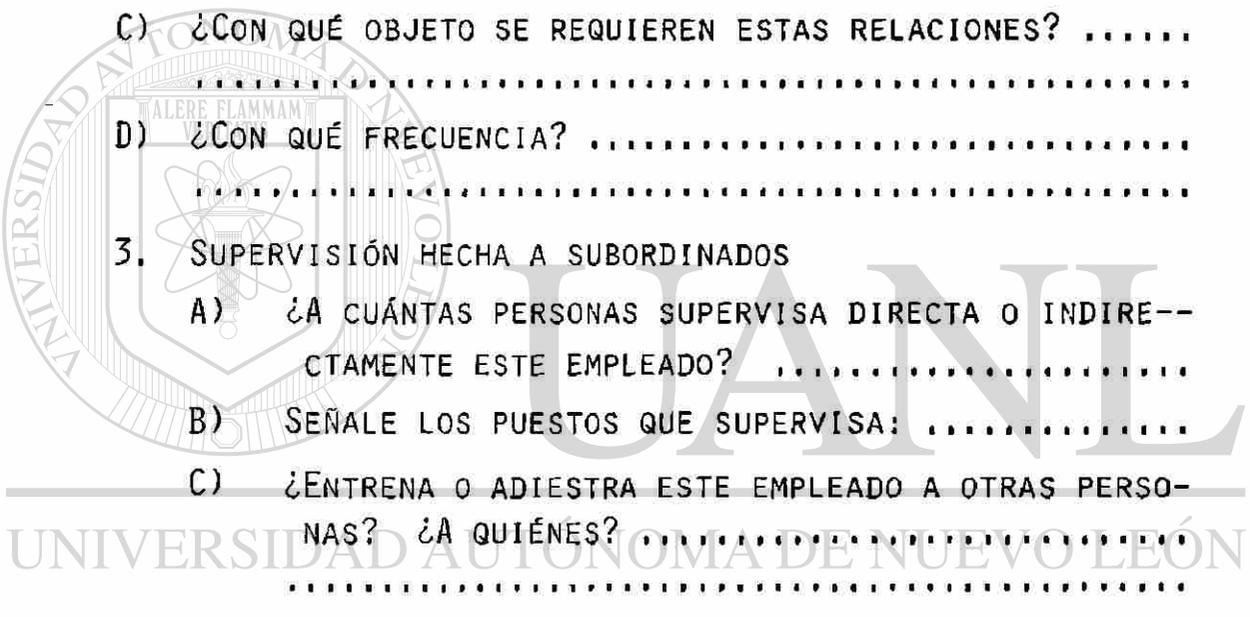
D) ¿CON QUÉ FRECUENCIA?

3. SUPERVISIÓN HECHA A SUBORDINADOS

A) ¿A CUÁNTAS PERSONAS SUPERVISA DIRECTA O INDIRE--
CTAMENTE ESTE EMPLEADO?

B) SEÑALE LOS PUESTOS QUE SUPERVISA:

C) ¿ENTRENA O ADIESTRA ESTE EMPLEADO A OTRAS PERSO--
NAS? ¿A QUIÉNES?



IV. CONDICIONES DE TRABAJO

1. MONOTONÍA

A) EN TÉRMINOS GENERALES: ¿QUÉ TIPO DE TRABAJO
DESEMPEÑA ESTE EMPLEADO?:

MUY REPETITIVO ALGO REPETITIVO

ALGO VARIADO MUY VARIADO

B) SEÑALE USTED LA COMPLEJIDAD DE ESTE TRABAJO:

SENCILLO RUTINARIO

COMPLICADO MUY COMPLICADO

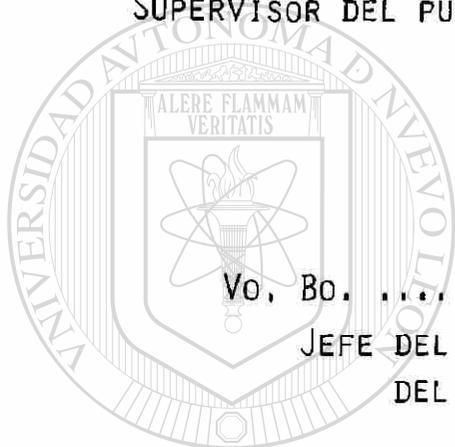
2. DESCRIBA USTED LAS CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO-
TOMANDO EN CUENTA ILUMUNACIÓN, TEMPERATURA, RUI--
DOS, VENTILACIÓN, ETC,

.....

Vo. Bo.Vo. Bo.....

SUPERVISOR DEL PUESTO ANALIZADO

ANALISTA



Vo. Bo.

JEFE DEL DEPARTAMENTO
DEL PERSONAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARA PUESTOS DE SUPERVISION

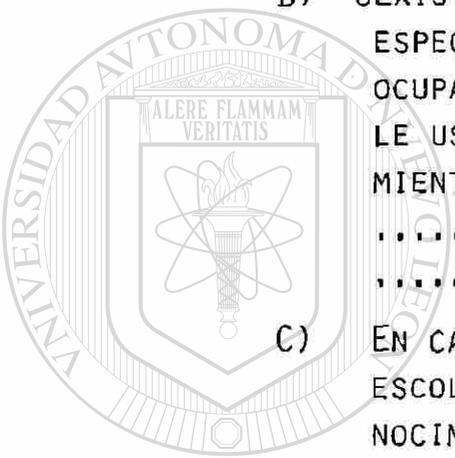
1. HABILIDAD

1. CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN ESCOLAR

A) ¿QUÉ FORMACIÓN ESCOLAR NECESITA UNA PERSONA-- PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE ESTE PUESTO?-- SI ES POSIBLE, SEÑALE TAMBIÉN LAS MATERIAS - PRINCIPALES QUE DEBE INCLUIR SU INSTRUCCIÓN- ESCOLAR NECESARIA

B) ¿EXISTEN REQUISITOS DE ALGÚN ADIESTRAMIENTO - ESPECIAL DENTRO DEL TRABAJO ANTES DE PODER - OCUPAR ESTE PUESTO? EN CASO AFIRMATIVO, SEÑA LE USTED EN QUÉ CONSISTEN ESTOS ADIESTRA---- MIENTOS Y CUÁL ES SU DURACIÓN

C) EN CASO DE QUE NO SE REQUIERE INSTRUCCIÓN -- ESCOLAR O ADIESTRAMIENTO ESPECIAL, ¿QUÉ CO-- NOCIMIENTOS BÁSICOS SON NECESARIOS PARA PO - DER OCUPAR EL PUESTO?.



JUANNE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

2. EXPERIENCIA DE TRABAJO

A) ¿CUÁNTA EXPERIENCIA DE TRABAJO SE REQUIERE, - SEA EN OTROS PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA O EN OTRAS EMPRESAS, ANTES DE CONSIDERARSE QUE EL EMPLEADO SE ENCUENTRA CAPACITADO PARA DES EMPEÑAR ESTE PUESTO DE SUPERVISIÓN? AÑOS Y MESES

B) ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITA UN INDIVIDUO CAPAZ DE EJERCER ESTE PUESTO DE SUPERVISIÓN, ANTES DE PODER DECIR QUE LO DOMINA SATISFACTORIAMEN-- TE?

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



C) ¿EN QUÉ PUESTOS SE REQUIERE QUE HAYA TRABAJADO ANTES LA PERSONA AL DARLE ESTE PUESTO?

11. RESPONSABILIDAD

1. NÚMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS

¿CUÁNTAS PERSONAS ESTÉN DIRECTA O INDIRECTAMENTE-BAJO LA SUPERVISIÓN DEL OCUPANTE DE ESTE PUESTO?

2. COMPLEJIDAD DE LA SUPERVISIÓN

A) SEÑALE LOS PUESTOS QUE SUPERVISA ESTE SUPERVISOR

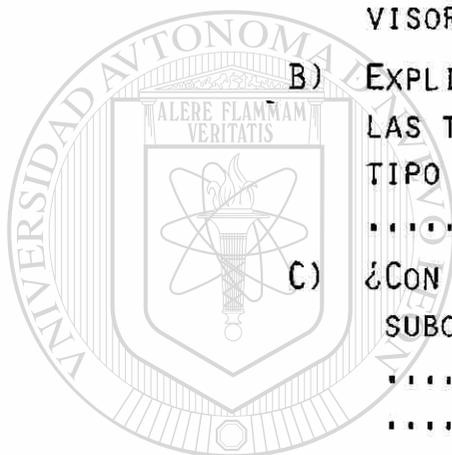
B) EXPLIQUE LA FORMA EN QUE ESTE INDIVIDUO ASIGNA LAS TAREAS A SUS SUPERVISADOS, SAÑALANDO EL TIPO DE TRABAJO QUE LES ASIGNA

C) ¿CON QUE FRECUENCIA REvisa EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS?

D) ¿QUÉ ASUNTOS LE PRESENTAN SUS SUBORDINADOS PARA QUE LES RESUELVAN, Y EN QUÉ CASOS?

E) ¿ESTABLECE ESTE SUPERVISOR POR SU PROPIA CUENTA HORARIO O CALENDARIO PROGRAMADO LA TERMINACIÓN Y ADELANTO DE LOS TRABAJOS DE SUS SUPERVISADOS? ¿O ACASO NO HACE NECESARIO ESTE TIPO DE PROGRAMACIÓN? ¿O BIEN LE DAN YA SUS SUPERIORES ALGÚN PROGRAMA HECHO?

3. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO, MATERIALES O DATOS CONFIDENCIALES.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

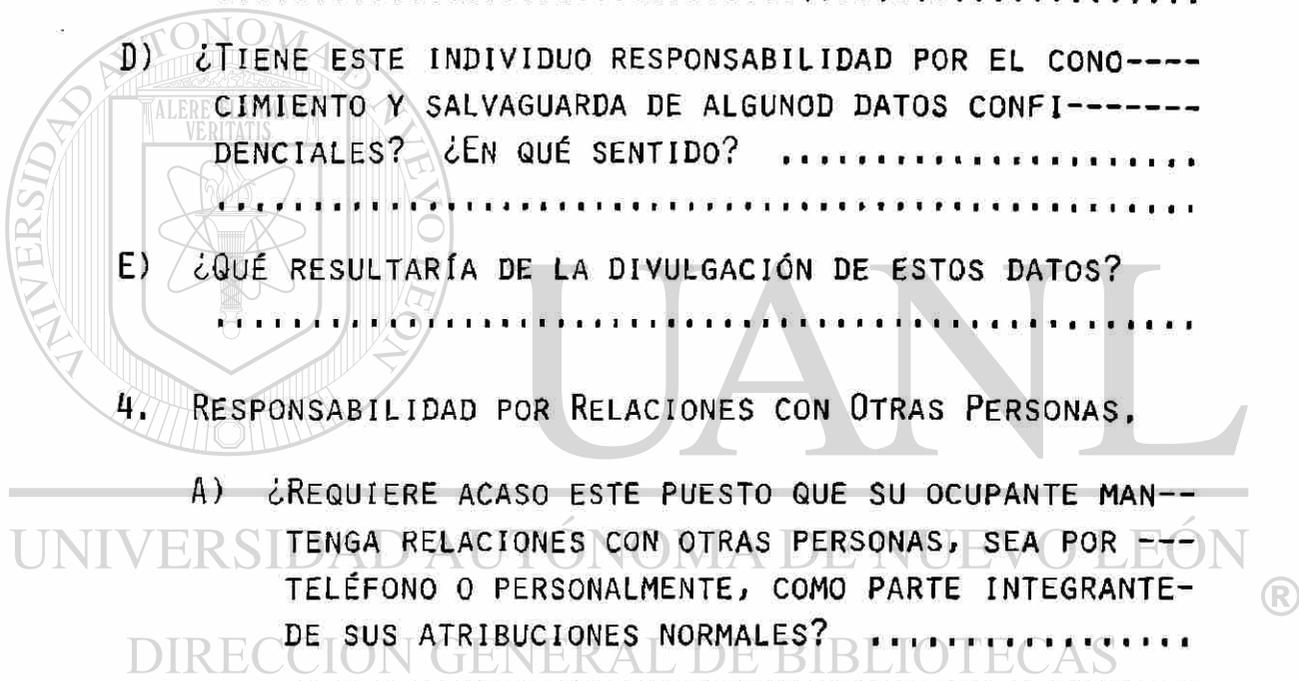
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



- A) ¿ES RESPONSABLE ESTA PERSONA POR EL CUIDADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO? EXPLIQUE
- B) SI ESTA PERSONA COMETE UN ERROR, ¿QUÉ CONSECUENCIAS-PODRÍA SUFRIR LA MAQUINARIA Y EQUIPO?
- C) ¿TIENE ESTA PERSONA ALGUNA RESPONSABILIDAD DIRECTA O-INDIRECTA SOBRE EL PRODUCTO QUE SE FABRICA EN LA ---EMPRESA? EXPLIQUE
- D) ¿TIENE ESTE INDIVIDUO RESPONSABILIDAD POR EL CONO---CIMIENTO Y SALVAGUARDA DE ALGUNOD DATOS CONFI-----DENCIALES? ¿EN QUÉ SENTIDO?
- E) ¿QUÉ RESULTARÍA DE LA DIVULGACIÓN DE ESTOS DATOS?

4. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES CON OTRAS PERSONAS.

- A) ~~¿REQUIERE ACASO ESTE PUESTO QUE SU OCUPANTE MAN--TENGA RELACIONES CON OTRAS PERSONAS, SEA POR ---TELÉFONO O PERSONALMENTE, COMO PARTE INTEGRANTE-DE SUS ATRIBUCIONES NORMALES?~~
- B) SEÑALE USTED CON QUIENES Y, SI ES POSIBLE, EL --NÚMERO APROXIMADO.
 EN OTROS DEPARTAMENTOS
- EN OTRAS EMPRESAS
- CLIENTES O PROVEEDORES
- EL PÚBLICO EN GENERAL
- C) ¿CON QUÉ OBJETO SE REQUIEREN ESTAS RELACIONES? ...



D) ¿CON QUÉ FRECUENCIA?

111. ESFUERZO

COMPLEJIDAD DE LAS LABORES.

- A) ¿NECESITA EL OCUPANTE DE ESTE PUESTO LEER Y ---
ANALIZAR ESCRITOS?
¿CON QUÉ FRECUENCIA?
- B) ¿SE PRESENTAN A ESTA PERSONA EN SU TRABAJO ----
- COMPLEJOS QUE NECESITA ANALIZAR Y ESTUDIAR ---
DESPACIO?
.....
- C) ¿ORIGINA ESTE INDIVIDUO ALGUNA VEZ MÉTODO ESPE-
CÍFICO Y PROCEDIMIENTO DE TRABAJO?

2. CONCENTRACIÓN Y VOLUMEN DE TRABAJO.

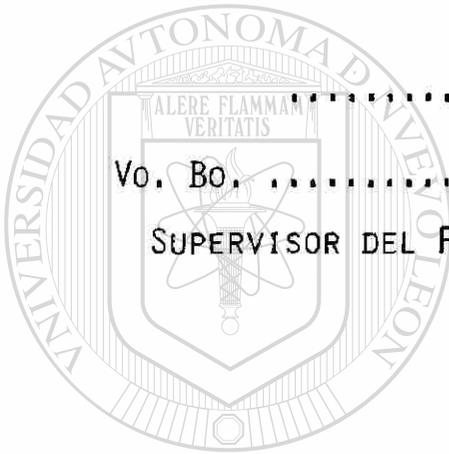
- A) ¿A QUÉ RITMO SE TRABAJA EN ESTE PUESTO? (SEÑALE
UNA):
- A) SIEMPRE HAY PENDIENTES RETRASADOS
- B) CIERTOS PERÍODOS DE TRABAJO INTENSO, CON
PERÍODOS DE ACTIVIDAD REGULAR
- C) AUN PASO LENTO PERO CONTINUO
- D) TIENE QUE ESPERAR CASI SIEMPRE A QUE OTROS
TERMINEN SUS TAREAS PARA PODER SEGUIR ÉL -
CON LA SUYA
- B) QUÉ GRADO DE CONCENTRACIÓN REQUIERE ESTE PUES-
TO? (SEÑALE UNA):
POCA REGULAR MUCHA
- C) ¿SE DAN INTERRUPCIONES O DISTRACCIONES FRECUEN-
TES EN ESTE PUESTO? EXPLIQUE.
.....

IV. CONDICIONES DE TRABAJO.

A) QUÉ PORCIENTO DEL TIEMPO PASA ESTE INDIVIDUO ---
DENTRO DE ALGUNA OFICINA?

.....

B) DÉ UNA DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES GENERALES -
DE TRABAJO.



Vo. Bo.

Vo. Bo.

SUPERVISOR DEL PUESTO ANALIZADO

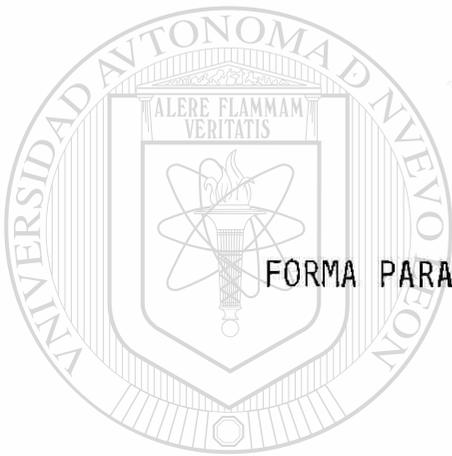
ANALISTA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Vo. Bo.
JEFE DEL DEPTO. DE PERSONAL,



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



APENDICE No. 3

FORMA PARA DETERMINAR LA EXISTENCIA SEMANAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

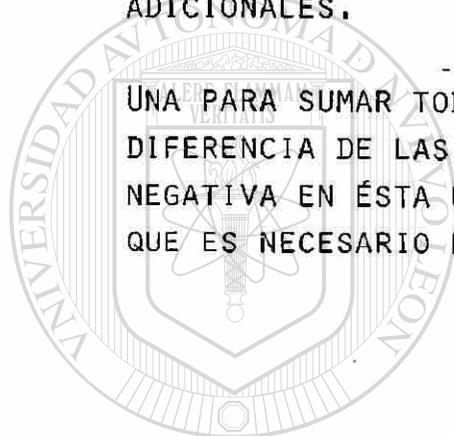
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FORMA PARA DETERMINAR LA EXISTENCIA SEMANAL.

LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LA FORMA ES CONVENIENTE, PERO SE OBSERVA LA NECESIDAD DE CONTAR CON 2 COLUMNAS ADICIONALES.

UNA PARA SUMAR TODOS LOS PEDIDOS Y OTRA PARA ENCONTRAR LA DIFERENCIA DE LAS EXISTENCIAS MENOS PEDIDOS. UNA CANTIDAD NEGATIVA EN ÉSTA ÚLTIMA COLUMNA REPRESENTARÍA UN PRODUCTO QUE ES NECESARIO FABRICAR EN LA SEMANA.

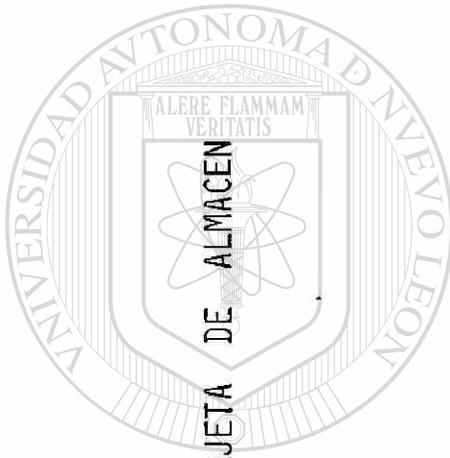


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

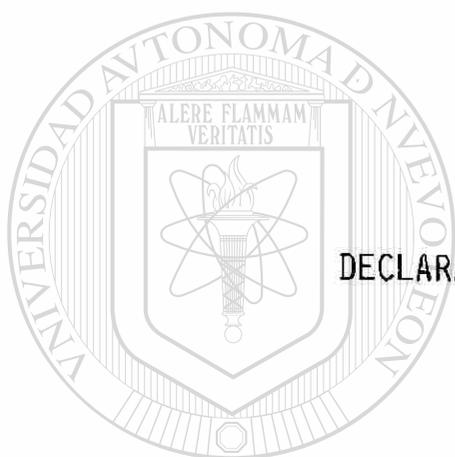


TARJETA DE ALMACEN

Galleta

Presentación

Fecha de PRODUCCION	ENTRADAS			SALIDAS			Posición de Localización a Cubrir
	Fecha	Cantidad	Posición de Localización	Fecha	Cantidad	Posición de Localización	



APENDICE No. 4

DECLARACION DEL VALOR DE EXISTENCIA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DECLARACION DEL VALOR DE EXISTENCIAS

ALMACEN MARSÁ

MESES: FEBRERO AÑO: 88

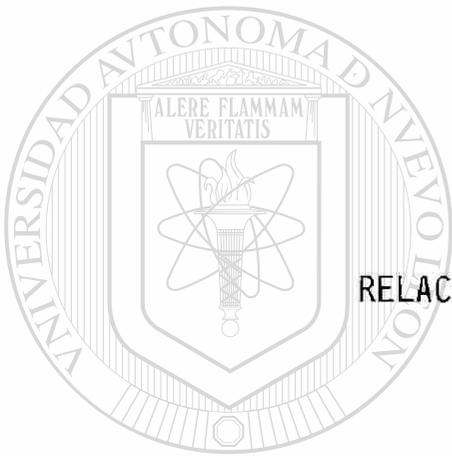
CLAVE	DESCRIPCION	EXISTENCIA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
518U	PEGAMENTO	422	1,064,286	449,128,69
7484	BOB. CELOFAN DORADITAS 75 GRs.	2,132	2,340,00	4'988,880,00
7506	BSA. POLIET. SALADA 1KG.	31,819	22,230	707,336,37
7541	ETIQUETAS CAJA DORADITAS	286,389	17,578	5'034,145,84
7529	BSA.P/ANIMALITOS 6 KG.	4,325	177,761	768,816,33
7454	ETIQUETA I POLYORONES	237,578	22,442	5'331,725,48
7455	ETIQUETA I COCO 1 KG	9,890	17,653	174,588,17
7547	CAJAI FLORECITAS 1 KG.	150	96,516	14,477,40
7549	CAJAI COCO 1 KG.	145	106,465	15,437,43
7801	PAPEL PARAFINADO DORADITAS	451	2,466,00	1'112,166,00
7824	BOLSA OVALADA 1 KG.	656	35,635	23,376,56
7851	CAJA DORADITAS 75 GRs.	46,540	101,97	4'745,683,80
7872	CAJA GITANAS 20/100	10,154	126,023	1'279,637,54
7833	SILICATO DE SODIO	6,500	178,20	1'158,300,00
7812	CAJA SANDWICH PRIMAVERA	2,127	164,675	350,263,73
7820	ETIQUETAS CREMA RICA 1 KG.	32,050	34,00	1'089,700,00
7822	ETIQUETAS SANDWICH PRIMAVERA	6,378	34,00	216,852,00
7802	PAPEL PARAFINADO COCANELAS	267	2,242,00	598,614,00

DECLARACION DEL VALOR DE EXISTENCIAS

ALMACEN MARSA

MES: FEBRERO AÑO: 88

CLAVE	DESCRIPCION	EXISTENCIA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1029	ESENCIA DE NARANJA	151	3,800.00	573,800
1030	SAL REFINADA	9,718	92.691	900,771
1083	MANTECA VEGETAL	100	818.107	81,810
1085	FECULA DE MAIZ	2,150	372.00	799,800
1090	LACTIPOL	293	2,271.00	663,132
1001	AMARILLO LIMÓN	103	8,075.00	831,725
1093	MANTECA DE COCO	19,175	1,470.00	28,187,250
1094	AZÚCAR BLANCA	6,425	492.108	3,161,793
1104	PROZYME G-1	20	1,212.00	24,240
1198	LEVADURA FRESCA	144	1,331.25	191,700
1137	FOSFATO DE AMONIO	802	1,033.353	828,733
1140	BICARBONATO DE SODIO	8,761	443.936	3,889,323
1146	ACEITE DE COCO	19,275	1,465.00	28,237,875
1147	POLVO PARA HORNEAR	132	950.00	125,400
1149	COCO RAYADO ESPECIAL	1,100	1,457.495	1,603,244
1153	GRAGEA	12,100	893.00	10,805,300
1154	HUEVO FRESCO	800	887.537	781,032
1156	ROIN LÍQUIDO	400	2,280.00	912,000



APENDICE No. 5

RELACION DE GASTO PROMEDIO MENSUAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

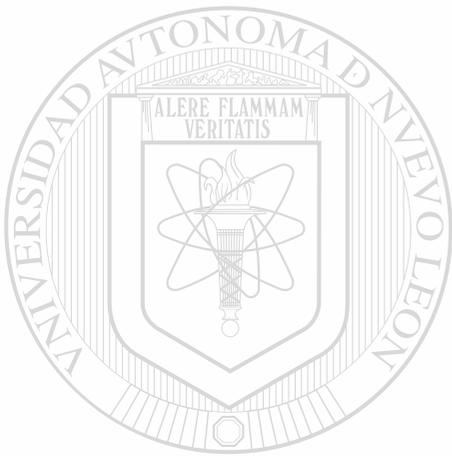
RELACION DE GASTO PROMEDIO MENSUAL
(MILES DE PESOS)

SUELDOS	85'000
VACACIONES	10'000
AGUINALDO	10'000
PREVISION SOCIAL	3'000
HONORARIOS	8'000
RENTAS	12'000
ENERGIA ELECTRICA	5'000
AGUA	1'000
GAS	15'000
REP. Y MNTD. MAQUINARIA Y EQUIPO	6'000
COMBUSTIBLE Y REP. Y MNTD. EQUIPO TRANSP.	3'000
SEGURO SOCIAL	11'000
OTROS IMPUESTOS	8'000
OTROS GASTOS	8'000
T O T A L :	185'000

BIBLIOGRAFIA

- LANHAM, E., "VALUACIÓN DE PUESTOS", EDITORIAL CECSA. MÉXICO, D.F., 1984.
- PONCE, AGUSTÍN REYES., "SUELDOS Y SALARIOS", LIMUSA, MÉXICO, D.F., 1985.
- NIEBEL, BENJAMIN W., "MOTION AND TIME STUDY", HOMEWOOD. -- ILLINOIS, E.U.A., 1976.
- KRICK, EDWARD V., "METHODS ENGINEERING", JONH WILEY & SONS. NEW YORK, 1962.
- BRASH, J.A., "TIME-STUDY METHODS APPLIED TO JOB EVALUA --- TION", JOURNAL OF CONSULTING PSYCHOLOGY, 1985.
- LITTLE, CH.W., "JOB EVALUATION METHODS", EDITORIAL RONALD - PRESS COMPANY. NEW YORK, 1946.
- VAZQUEZ TORRES, NICOLÁS., "PONDERACIÓN ESTADÍSTICA DE FAC - TORES EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS", EDITADO POR ARTE Y CULTURA, A.C., MÉXICO, 1965.
- PATTON, J.A. Y LITTLEFIELD, C.L., "VALORACIÓN DE TAREAS", - EDICIONES RIALP, S.A., MADRID, 1981.
- ZOLLITSCH, HERBERT G., Y LANGSNER, ADOLPH., "WAGE AND SALA RY ADMINISTRATION., 5A. ED. CINCINNATTI, SOUTH WESTERN PU - BLSHING Co., 1980.
- DANTE-LAFRANCE, L. Y J., "PRÁCTICA DE LA REMUNERACIÓN DEL - TRABAJO", EDITORIAL RIALP, S.A., MADRID, 1980.
- LOUDEN, J.K. Y WAYNE DEEGAN, J. "WAGE INCENTIVES". 10MA -- EDICIÓN, EDITORIAL JOHN WILEY & SONS, INC. U.S.A., 1984.

- SIBSON, ROBERT E., "ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS", EDITORIAL TÉCNICA, S.A., MÉXICO, 1983.
- CHAO, LINCOLN E., "ESTADÍSTICAS PARA LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS", MC GRAW HILL. 2DA. EDICIÓN. MÉXICO, 1985.
- MAYER, RAYMOND R., "GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES", MC GRAW HILL, MÉXICO, 1983.

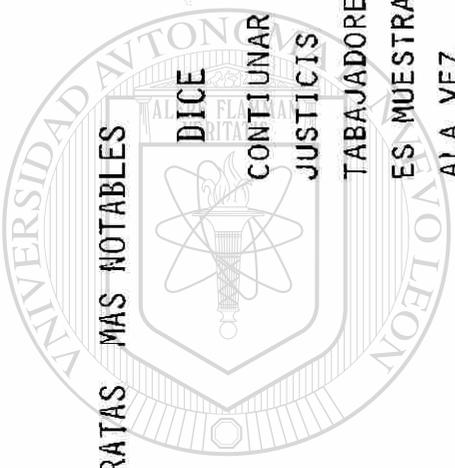


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ERRATAS MAS NOTABLES

PAGINA	LINEA	DEBE DECIR
21	5	CONTINUAR
25	12	JUSTICIA
32	19	TRABAJADORES
40	17	SE MUESTRA
42	19	A LA VEZ
53	10	PRESENTACIÓN
54	2	PROPIO
68	7	MATERIALES
88	22	ACUERDO
101	25	DE
153	19	FISICO
155	18	AGUA
165	12	TIEMPO
202	27	RESPONSABLE
206	28	CORRECTIVO
207	14	ROLLOS
219	5	MUEVEN
231	6	MUEVE
241	26	ENVASADO
355	10	INCREMENTADOS

UANL

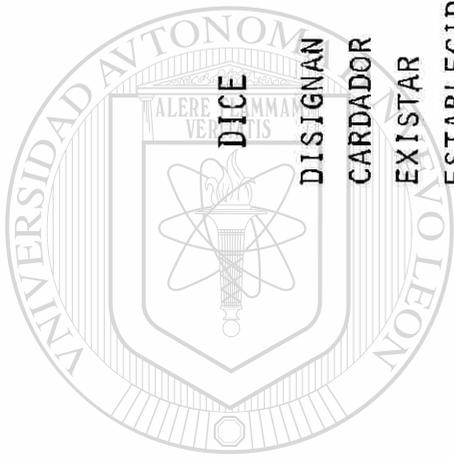
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



... CONTINUACIÓN

PAGINA	LINEA	DEBE DECIR
387	25	DESIGNAN
388	13	CARGADOR
391	28	EXISTIR
396	12	ESTABLECIDA
398	17	MÍNIMO
404	1	HAYAN
409	33	COMPRENDE
410	11	CUADROS
410	31	FLEXIBILIDAD
476	7	VENTAJAS
479	20	DETERMINADA



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

