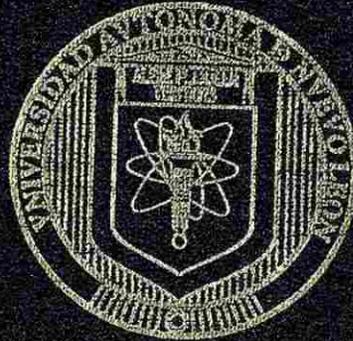


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE UNA COMPANIA DEDICADA A
LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ELECTRONICOS

POR
ING. HAYDEE GUADALUPE MENDEZ HERNANDEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES



1020149041



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE UNA COMPAÑIA DEDICADA A
LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ELECTRONICOS

UANL
POK

ING. HAYDEE GUADALUPE MENDEZ HERNANDEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

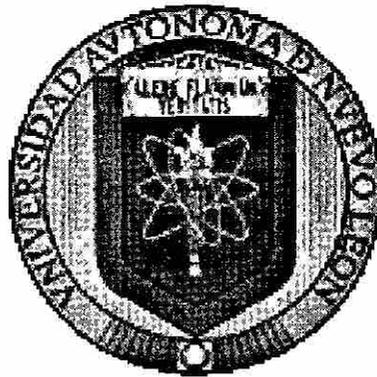
TESIS
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



TITULO DE LA TESIS
DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ELECTRONICOS

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. HAYDEE GUADALUPE MENDEZ HERNANDEZ

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

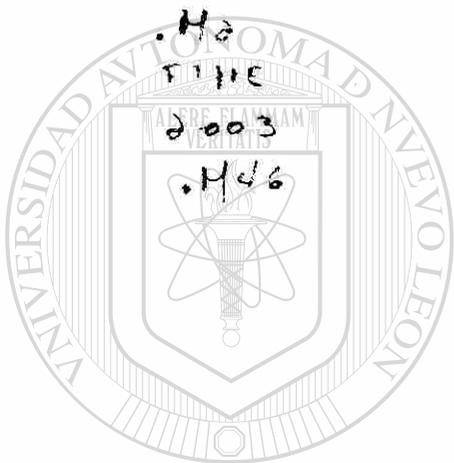
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

587957

TH
Z5853



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



TITULO DE LA TESIS
DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ELECTRONICOS

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRCCIÓN GENERAL DE DIRECTORES
ING. HAYDEE GUADALUPE MENDEZ HERNANDEZ

TESIS

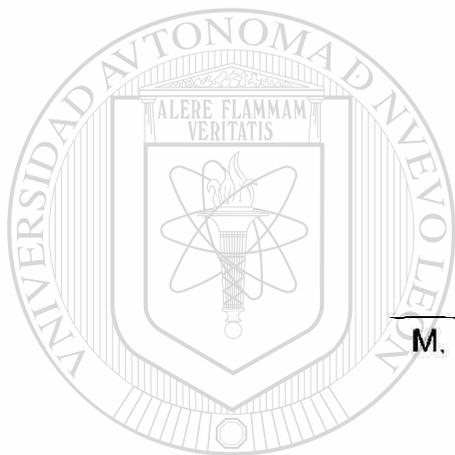
EN OPCÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
Subdirección de Estudios de Post-grado

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la Tesis "Diseño e Implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos", realizada por la alumna Haydeé Guadalupe Méndez Hernández, matrícula 0815022 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones industriales.



El comité de Tesis

M. C. Xochitl Maldonado Valadez
Asesor

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

M.C. Oscar González González
Revisor

M.C. Felipe de Jesús Díaz Morales
Revisor

Vo. Bo.

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
Division de Estudios de Post-Grado

PROLOGO

En ocasiones se considera que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones en dicha administración.

El análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

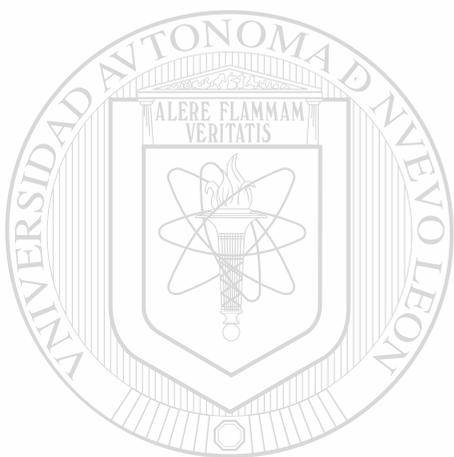
Quando se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume las actividades individuales de cada puesto, a su vez este documentos sirve para la creación de criterios de evaluación de desempeño o de capacitación.

El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE

Sintesis.....	1
1. Introducción.....	2
1.1 Descripción del problema.....	2
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Hipótesis.....	3
1.4 Limites.....	3
1.5 Justificación.....	3
1.6 Metodología.....	3
1.7 Revisión Bibliográfica.....	5
2. Antecedentes.....	6
2.1 Análisis de la información sobre puestos.....	8
3. Marco teórico.....	8
3.1 Obtención de la información para el análisis de puestos.....	8
3.1.1 Identificación de puestos.....	8
3.1.2 Desarrollo del cuestionario.....	9
3.1.3 Obtención de datos.....	14
3.2 Análisis y diseño de puestos.....	14
3.3 Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos.....	15
3.4 El sistema de información sobre los recursos humanos.....	18
3.4.1 Organización de la base de datos.....	18
3.5 Diseño de puestos.....	19
3.5.1 Elementos organizativos del diseño de puestos.....	19
3.5.2 Elementos del entorno en el diseño de puestos.....	20
3.5.3 Elementos conductuales en el diseño de puestos.....	21
3.6 El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.....	23
3.7 Técnicas para el nuevo diseño de puestos.....	25
3.7.1 Especialización insuficiente.....	25
3.7.2 Especialización excesiva.....	26
4. Caso practico.....	28
4.1 Historia de la compañía.....	28
4.2 Desarrollo de la solución.....	29
4.3 Creación y aplicación de cuestionarios.....	29
5. Manuales de procedimientos.....	34
6. Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69
Listado de figuras.....	70



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SINTESIS

La presente investigación consiste en la creación e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos, para la cual se llevaron cabo tres procesos esenciales, los cuales son los siguientes:

Recolección de información de los puestos, la cual consistió en la elaboración de entrevistas, cuestionarios y la observación misma.

Diseño del manual, para lo cual se llevo a cabo un proceso de selección de la información que debía contener el manual y el formato del mismo según el comité de análisis de puestos que a su vez se creo para esta investigación, el comité se integro por los gerentes de los departamentos de la misma.

Implementación de los mismos, esta se llevo a cabo de forma uniforme en todas las áreas, posteriormente se realizo una evaluación acerca de los mismos, para poder evaluar mejoras en las actividades propias de la empresa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. INTRODUCCION

1.1 Descripción del problema

En la compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos cuando surgen procesos que involucran varios puestos del mismo y de diferentes departamentos, los empleados evaden ciertas obligaciones y responsabilidades que les corresponden argumentando que esa actividad no corresponde a su puesto esto es debido a que cuando la compañía creció al grado que esta ahora no hubo una buena administración y planeación de la misma y no se le capacitó a la gente para desarrollar el trabajo actual, lo cual conlleva a que la persona interesada realice las funciones y actividades de las demás personas para poder finalizar el proceso, esto genera que la persona descuide su trabajo por tratar de finalizar el otro y que la carga de trabajo de ésta se acumule y atrase a demás personas que depende de ella para realizar las actividades correspondientes lo cual se ve reflejando en el tiempo estimado para cada actividad se extienda y el costo económico de la misma aumente.

1.2 Objetivo

Diseño e implementación del el manual de procedimientos de cada puesto de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos.

1.3 Hipótesis

El supuesto a probar es que con el diseño e implementación del manual de procedimientos es posible eliminar el descuido de las actividades correspondientes a cada puesto, obtener un mejor desempeño y disposición de los empleados para que los procesos de la compañía se lleven a cabo satisfactoriamente y en el tiempo estipulado.

1.4 Limites

Esta investigación se desarrollará dentro de la compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos tomando en cuenta los siguientes departamentos: Administración, Instrumentación y control, Automatización y control y el de Integración de sistemas.

1.5 Justificación

Es importante que los empleados tengan bien definidas las funciones y actividades que debe de realizar dentro de la compañía para lograr que los procesos se lleven a cabo satisfactoriamente y en el tiempo estipulado, esto a su vez llevara a la compañía obtener mayor calidad y competitividad, por lo cual esta investigación debe de ser realizada por una persona con conocimientos de administración y relaciones industriales para que pueda aplicar los mismos en el desarrollo de esta investigación.

1.6 Metodología

Realizar una junta para exponer al personal el objetivo de esta investigación y los pasos a seguir para lograrlo.

Elaborar una serie de cuestionarios para recabar información acerca de las actividades que realiza cada empleado según su puesto y la relación que tiene con otros.

Entregar a los empleados los cuestionarios realizados dándoles a estos un plazo de una semana para la contestación del mismo.

Recopilar la información anterior y transcribirla a un documento para posteriormente hacerla llegar a cada persona para su conocimiento.

Realizar una reunión por departamento para acordar entre los integrantes del mismo las actividades correspondientes de cada uno y la relación que tiene con otros puestos de diferentes departamentos.

Realizar una reunión con los departamentos en los cuales hay relación para acordar las actividades que hay entre los diferentes puestos.

Transcribir la información recopilada en el paso anterior y entregar una copia a las personas involucradas para su conocimiento.

Realizar una reunión con los gerentes de los departamentos para acordar el organigrama y el formato del manual de procedimientos y nombrar a un comité para que sea el encargado para futuras modificaciones al manual.

Elaborar el manual de procedimientos con el formato y la información anteriormente recopilada, imprimirlo y enviarlo a cada gerente para la aceptación del mismo.

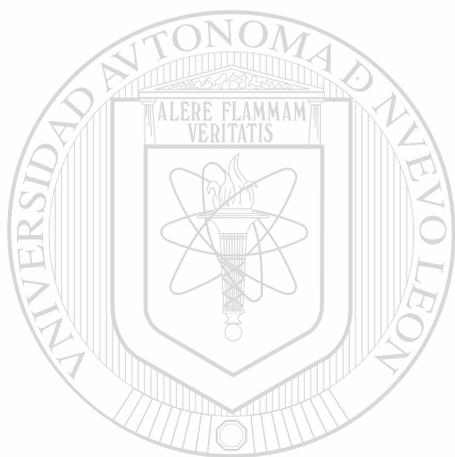
Realizar una reunión para entregar a cada gerente una copia del manual de procedimientos y estos a sus subordinados el manual correspondiente a cada puesto. También para agradecer el apoyo prestado para la realización del mismo.

Realizar junta después del mes de haber entregado el manual para recabar información acerca del desempeño, beneficio, quejas y/o sugerencias del mismo con respecto al desempeño obtenido durante el mes posterior que se implemento.

Imprimir y empastar un manual de procedimientos en general de toda la empresa y otro por cada departamento de la misma, para que este sirva de base para capacitación de futuros empleados o para actualizaciones del mismo.

1.7 Revisión Bibliográfica

Para la presente investigación se consultó la siguiente literatura: Bohnlander George, Sherman Arthur, Snell Scout "Administración de Recursos Humanos" Davis Heith Davis, Ertner William B. Jr. "Administración de personal y recursos humanos", Khadem Riaz, Lorber Robert, "Administración en una pagina"



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis de la información sobre puestos

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos, el cual a su vez, suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos, esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos. El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función.

Es destacable que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa en general. Varias de las áreas más directamente relacionadas se muestran en la figura 1. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni proceder a señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Figura1 Principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos.

- 1.- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- 2.- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- 3.- Determinar niveles realistas de desempeño.
- 4.- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- 5.- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- 6.- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- 7.- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- 8.- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- 9.- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- 10.- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

3. MARCO TEORICO

3.1 Obtención de información para el análisis de puestos

Como ya se mencionó, los analistas de puestos obtienen información relativa a la actividad específica de trabajo y de quienes la desempeñan.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, material y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales, respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis de puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

3.1.1 Identificación de puestos.

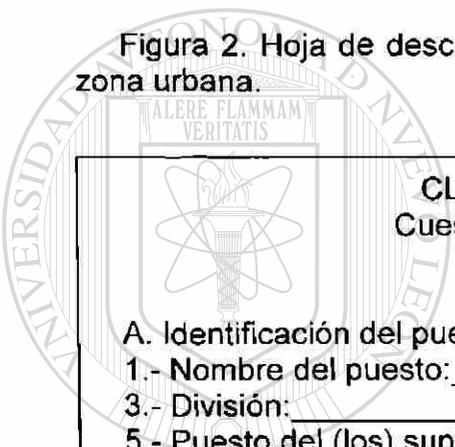
El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

3.1.2 Desarrollo del cuestionario.

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos. (Véase la figura 2).

Identificación y actualización. En el cuestionario se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de continuar, es preciso verificar esta información para: a) No utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo) y b) No aplicar la información a otro puesto.

Figura 2. Hoja de descripción de puestos empleado por un hospital de una zona urbana.



CLÍNICA DE SAN EUSTAQUIO
Cuestionario de análisis de puestos
(FORMA 110-JMG)

A. Identificación del puesto

1.- Nombre del puesto: _____ 2.-Otros atributos: _____
3.- División: _____ 4.- Departamento: _____
5.- Puesto del (los) supervisor(es): _____

B. Actualización del análisis

1.- Forma de análisis de puesto revisada en: _____
2.- Revisiones previas efectuadas en: _____
3.- Análisis de puesto efectuado por: _____

C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes :

Figura 2 Hoja de descripción de puestos empleado por un hospital de una zona urbana. (Continuación)

D. Deberes

Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
 _____ Médico _____ Técnico _____ Gerencial _____
 _____ De oficinas _____ Nivel Profesional.

2.- Elabore una relación de las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una:

a. _____, _____ %
 b. _____, _____ %
 c. _____, _____ %

2. Elabore una relación de las tareas secundarias y el porcentaje de tiempo laboral consagrado a cada una:

a. _____, _____ %
 b. _____, _____ %
 c. _____, _____ %

E. Responsabilidad

¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a esta puesto y cuál es su peso relativo?

Responsabilidad	Secundaria	Primaria
a. Operación de equipo y/o herramienta	_____	_____
b. Uso de materiales	_____	_____

Peso Relativo

Como puede verse, se han unido en un solo documento la descripción y las especificaciones del puesto de enfermero (s). El código que emplea esta forma, compuesto por cinco dígitos, proporciona información valiosa, especialmente si se van a computarizar los datos, lo cual es probable en una organización como ésta, de tamaño intermedio o grande. La jerarquía o nivel que se ha designado para esta.

Figura 2 Hoja de descripción de puestos empleado por un hospital de una zona urbana. (Continuación)

Responsabilidad	Secundaria	Primaria	
c. Protección de equipos y/o herramientas	_____	_____	
d. Seguridad y aspectos conexos	_____	_____	
e. Mantenimiento	_____	_____	
f. Supervisión del trabado de otras personas	_____	_____	
g. Otras (especifique)	_____	_____	
A. Aptitudes físicas personales			
1. ¿Qué características físicas debe poseer quien desempeñe este puesto?			
2. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales, y en qué grado?			
Características	No necesarias	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Agudeza Olfativa	_____	_____	_____
4. Capacidad Táctil	_____	_____	_____
5. Rapidez de decisión	_____	_____	_____
6. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
7. Coordinación tacto-	_____	_____	_____
8. Coordinación Graf.	_____	_____	_____
9. Vigor muscular	_____	_____	_____
10. Altura	_____	_____	_____
11. Salud	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Creatividad	_____	_____	_____
14. Capacidad de juicio	_____	_____	_____
15. Atención	_____	_____	_____
16. Lectura	_____	_____	_____
17. Aritmética	_____	_____	_____

Figura 2 Hoja de descripción de puestos empleado por un hospital de una zona urbana. (Continuación)

18. Escritura	_____	_____	_____
19. Nivel académico	_____	_____	_____
20. Otras características	_____	_____	_____

Experiencia: Irrelevante ___ Importante ___ Imprescindible ___

Debe poseer _____ (años) de experiencia en la función de _____

B. Ámbito laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?

2. ¿Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales?

3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

Condiciones sanitarias y de seguridad

1. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto

2. ¿Se requiere usar equipo especial de seguridad?

4. ¿Existen enfermedades profesionales vinculadas con este puesto?

Niveles de desempeño.

1. ¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto?

2. ¿En que factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de este puesto?

Figura 2 Hoja de descripción de puestos empleado por un hospital de una zona urbana. (Continuación)

Comentarios varios	
<hr/>	
¿Existen comentarios específicos que desee efectuar?	
<hr/>	
Firma del analista de puestos	Fecha en que se terminó la evaluación.
<hr/>	<hr/>

Deberes y responsabilidades. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de las labores.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Especialmente en los casos de puestos gerenciales, estos puntos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo. Esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Niveles de desempeño. Especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. (La necesidad de fijar un nivel mínimo es obvia, ya que no alcanzarlo puede influir negativamente en las normas de calidad.) El analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulten procedentes para determinar dichos niveles.

3.1.3. Obtención de datos.

Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

Entrevistas. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema – que ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo - suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores, por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleo.

Comités de expertos. Aunque igualmente costoso y tardado, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad.

Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos pocos claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerentes se vea sustancialmente mejorada.

3.2 Análisis y diseño de puestos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Bitácora del empleado. Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en su cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información, cuando las demás no son practicables por diversas razones.

La verificación de las bitácoras o los cuadernos de actividades de los empleados no son una alternativa común para obtener información sobre un puesto. Por lo general, implican una inversión considerable en términos de tiempo, lo cual los hace costosos.

Observación directa. Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo,

las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Aquí es imprescindible contar con la disciplina personal indispensable para dejar ese campo a otro tipo de experto: el ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, el método de observación directa no es aconsejable para casi ningún puesto.

El método ideal: conclusión. La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común constituyen la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos. ¡Ser creativo reviste importancia fundamental!

3.3. Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de un vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos

Una *descripción de puestos* es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

Datos básicos.

Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

- *Fecha.* Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- *Datos de la persona que describió el puesto.* Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- *Localización.* Incluye el departamento, división, turno, etcétera, en que se ubica el puesto.

- *Jerarquía.* Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
- *Supervisor.* La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- *Características especiales.* Es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etcétera. En no pocos casos será necesario consultar la legislación correspondiente.

Resumen del puesto

Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

Condiciones de trabajo

No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones

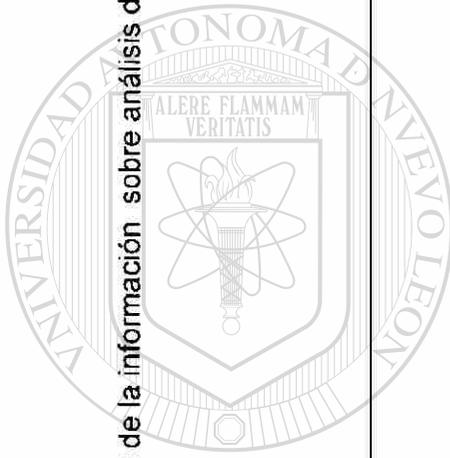
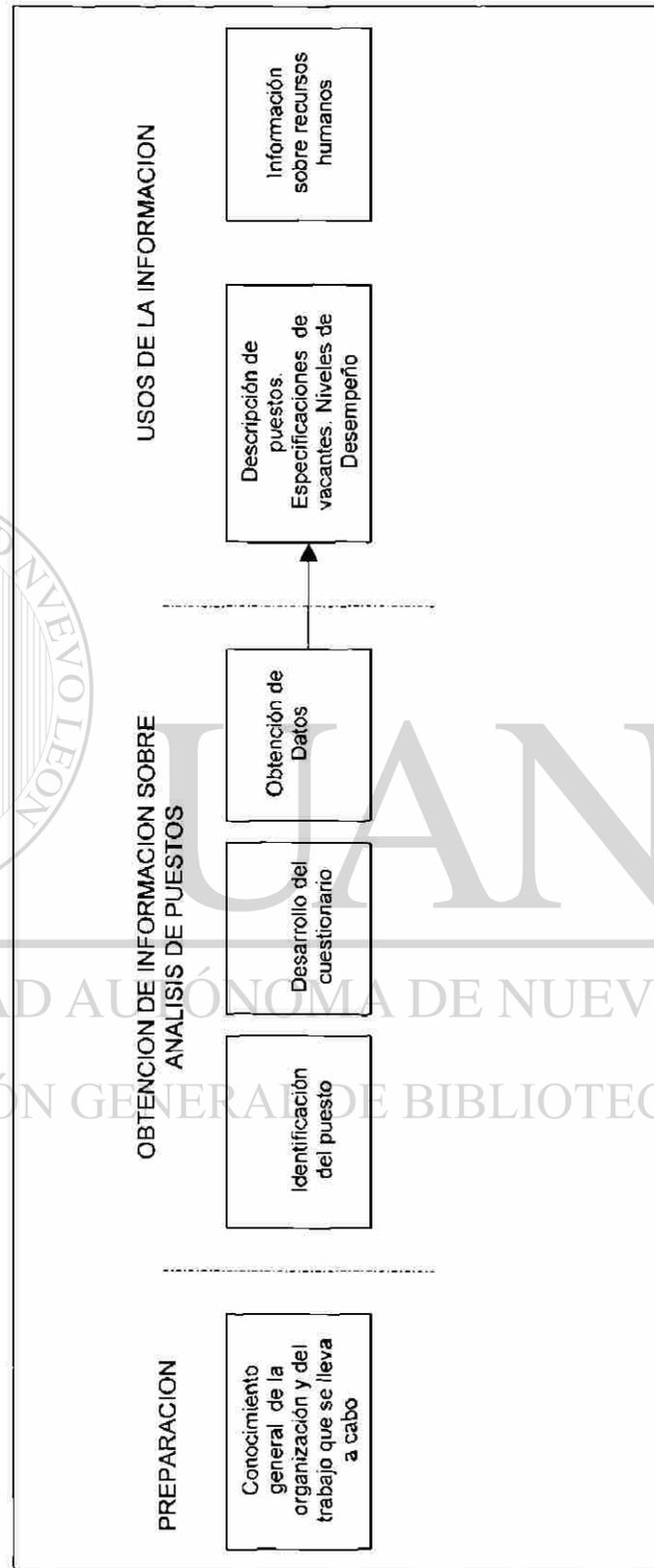
Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión (ver figura 3). Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Figura 3. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.



Niveles de desempeño

El análisis del puesto permite también fijar los *niveles de desempeño del puesto*, que suman dos propósitos; ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto.

Por otra parte, los supervisores también se benefician. Sin niveles de medición es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

Los sistemas de control poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Los niveles de medición de desempeño son parte vital de cualquier sistema de control. Cuando los niveles especificados no son adecuados constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

3.4 El sistema de información sobre los recursos humanos

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones. Aunque en las organizaciones pequeñas esta información puede manejarse en documentos tradicionales, es grande la tendencia a recurrir a los sistemas computarizados.

3.4.1 Organización de la base de datos

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo o su equivalente. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen la unidad básica. Cada vez más, los puestos individuales se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales

son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico. Por ejemplo, los puestos de recepcionista y telefonista se encuentran vinculados entre sí; otro tanto ocurre con las mecanógrafas, las taquimecanógrafas y las secretarías bilingües. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

3.5 Diseño de puestos

Resulta difícil destacar la importancia del diseño de puestos. Probablemente, el elemento más significativo sea que los *puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización*.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseñador de puestos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre un puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como la alta rotación del personal, ausentismos, quejas, protestas sindicales y, en ocasiones, hasta sabotaje. Es indispensable recordar, sin embargo, que no todos los casos pueden culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Debe destacarse que las funciones de diseño de puestos repercutirán en toda la organización.

3.5.1 Elementos organizativos del diseño de puestos

Los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

A principios del siglo XX, una de las principales preocupaciones de los investigadores del ámbito laboral fue lograr un diseño de puestos que condujera a la máxima eficiencia. De los trabajos de investigadores que publicaron sus

conclusiones antes de la Primera Guerra Mundial, se derivaron importantes disciplinas, como la ingeniería Industrial y la administración moderna. Una de sus conclusiones fue demostrar que la especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Los hallazgos de estos investigadores pueden resumirse bajo la descripción general de "enfoque mecanista"

Enfoque mecanista. El enfoque mecanista procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez terminada la identificación de tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto; a un tiempo reducido para dar cima a todas las tareas de un puesto.

El enfoque mecanista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en los costos de salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. En la actualidad esta técnica aun se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. El enfoque mecanista ha cedido el paso en muchos campos, sin embargo, a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo del trabajo y de las prácticas laborales.

Flujo del trabajo. En una organización, el flujo del trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o al servicio. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectuara con eficiencia.

Prácticas laborales. Las prácticas laborales son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc. Es indispensable considerar todos estos factores al diseñar un puesto, especialmente al operar en organizaciones que cuenten con sindicatos o que sean refractarias a determinados cambios o demandas.

3.5.2. Elementos del entorno en el diseño de puestos.

Un segundo aspecto del diseño de puestos se refiere a los elementos del entorno. Como ocurre con la mayor parte de las actividades del personal, los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben de balancearse con la habilidad y la disponibilidad reales de los empleados que pueden proveer el mercado: por ejemplo, cuando Henry Ford (el gran innovador que introdujo en la industria automovilística las técnicas de producción en serie de una línea de montaje) se disponía a poner en práctica su sistema, específico claramente que la gran mayoría de los obreros que sería necesario emplear, carecerían de experiencia en cualquier labor relacionada con la industria del automóvil.

Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es influido también por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable. En contra del mito que afirma que la capacidad de brindar empleos está totalmente saturada, debe resaltarse el hecho de que muchas vacantes no se han llenado nunca porque los puestos ofrecen características que los hacen poco atractivos. De hecho, piense en que prácticamente cualquier puesto puede presentarse de manera tan negativa que no resulte atractivo.

3.5.3. Elementos conductuales en el diseño de puestos.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslayan las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Hay un marco de referencia en este sentido, como han sugerido Hackman y Lawler, investigadores estadounidenses: "Las personas con deseos intensos de satisfacer determinadas necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos". Estos ámbitos son:

- Autonomía-responsabilidad por el trabajo.
- Variedad-uso de diferentes habilidades y conocimientos.
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.
- Retroalimentación-información sobre el desempeño.

A esta lista se debe añadir la necesidad de desempeñar una labor significativa. El hombre experimenta una profunda necesidad de saber que su labor es útil, dentro y fuera de la organización.

Autonomía. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. La autonomía implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Si los puestos dan a los trabajadores la autoridad de tomar decisiones, aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de auto

estimarse. Por otra parte, la ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso apatía.

Una de las grandes críticas que se han hecho al sistema comercial e industrial de nuestra época se basa en la creciente tendencia a tratar al individuo en un marco impersonal y frío. Con gran frecuencia, cuando el empleado percibe que su presencia y labor no revisten más que mínima importancia para la organización, su respuesta puede ser asumir la generalizada actitud de "no me importa". Desafortunadamente, esta actitud se ha difundido por muchos segmentos de nuestra sociedad. Sus costos de todo tipo son incalculables.

Variedad. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a la fatiga, a errores y a accidentes. Cuando se da variedad a un puesto, se reducen esos fenómenos. Los chóferes, por ejemplo, encontraron que la oportunidad de verificar personalmente el estado de sus camiones no solo era una manera de asegurar su vehículo; la actividad también permitía escapar de las interminables horas frente a un volante y la carretera.

Identificación con la tarea. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significado de la tarea. Muy vinculado con el apartado anterior, este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. Ciertas labores que podrían considerarse desfavorables por otros sentidos, como los sueldos y los horarios, son tenidas en alta estima debido al considerable aporte social que conllevan; muy pocos maestros de primaria y escasísimos médicos rurales, por ejemplo, dudarían del significado que reviste su tarea. Es obvio que esto contribuye al desempeño de sus respectivas profesiones.

Retroalimentación. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore. Por ejemplo, si un vendedor recibe la comisión de promover ciertos productos, pero nunca recibe estadísticas sobre las devoluciones que provocan una presentación equivocada de ciertos artículos, poca oportunidad tendrá de mejorar ese aspecto en sus pláticas de ventas.

3.6 El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

Quando el especialista considera los elementos conductuales que influyen en el diseño de puestos, se inclina por añadir más autonomía, variedad, identificación, significado de la tarea y retroalimentación. La eficiencia, en cambio, reclama que se consiga más especialización y menos variedad y que se conceda un mínimo de autonomía. De esa manera, llevar al máximo posible los elementos que conducen un alto grado de eficiencia puede actuar en detrimento del grado de satisfacción que procuran ciertos puestos, y viceversa: aumentar los aspectos conductuales quizá repercuta en la eficiencia. La pregunta sería el como resolver el dilema. De hecho, no existe solución unívoca. En vez de ello, los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

Grafica A: La productividad y la especialización.

La creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad solo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace mas especializado, sube también la productividad, hasta que los elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en productividad.

Grafica B: La satisfacción y la especialización.

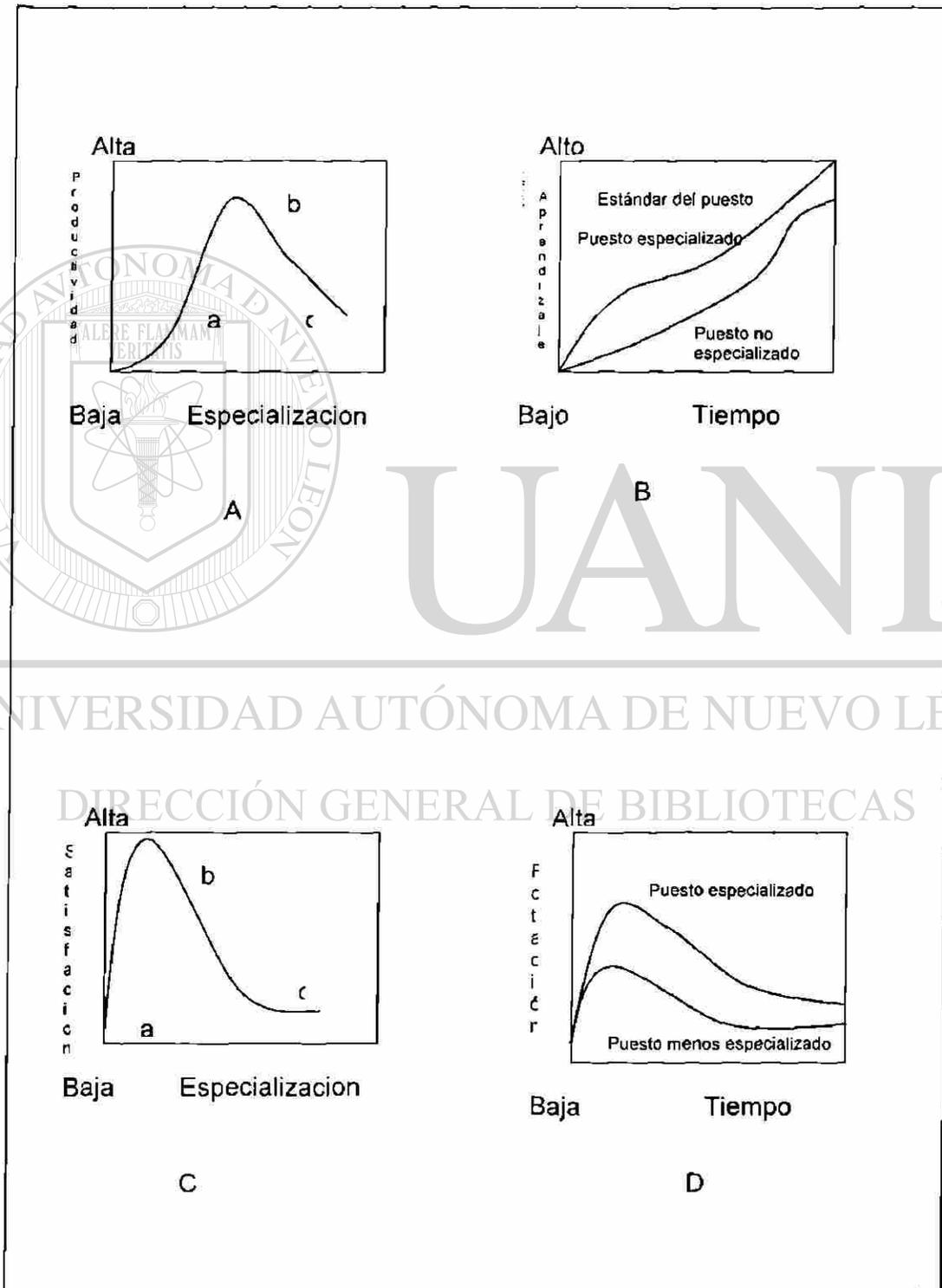
Existe otro nexo de gran interés entre el grado de satisfacción y el de especialización. Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción.

Los puestos sin especialización de algún tipo requieren periodos largos de capacitación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede un cierto punto, la satisfacción disminuye debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea. La productividad continúa en ascenso solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.

Grafica C: Aprendizaje y especialización.

Quando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender. Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado. En forma grafica, esto significa que la tasa de aprendizaje consigue un nivel aceptable mas rápidamente.

Figura 4 Equilibrio de aspectos de eficiencia y de motivación (conductuales) en el diseño de puestos



Grafica D: Rotación y especialización.

Aunque un trabajo súper especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con estas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales, puede reducirlas.

3.7 Técnicas para el nuevo diseño de puestos.

El punto de interés central en el nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no.. Como puede verse en la grafica A de la figura 4, le respuesta dependera de si el puesto se encuentra cerca de l puento a, del b o del c.

Los puestos cercanos al punto a pueden requerir mas especialización para ser mas efectivos. El analisis y la experimentación constituyen los unicos medias para determinar el punto en el que se ubica el puesto determinado en la grafica.

3.7.1 Especialización insuficiente.

Quando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tendera a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave. Cuando el grado de educación es menor, el empleado suele resistir mejor las tareas monótonas y repetitivas.

Paradójicamente, la expansión de las posibilidades educativas, fenómeno que se vive muy intensamente en la actualidad en toda América Latina, ha conducido a la agudización de problemas de esta índole, que no solían presentarse al iniciarse el periodo industrial, cuando la fuerza de trabajo era integrada fundamentalmente por campesinos recién llegados a la ciudad.

3.7.2 Especialización excesiva.

A medida que la educación se extiende a las clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos, resultan cada vez menos atractivos para muchas personas. Muy rara vez estos puestos ofrecen oportunidad de obtener logros y reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral que viven las personas que desempeñan estos puestos, los departamentos de personal pueden emplear varios métodos mediante el nuevo diseño. Las técnicas empleadas con mayor frecuencia incluyen la rotación de labores, la inclusión de nuevas tareas y el enriquecimiento del puesto.

Rotación de labores. La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes. La organización obtiene beneficios, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores. Saber como desempeñar varios puestos mejora la auto imagen del empleado, proporciona ganancias psicológicas y hace que el trabajador se vuelva más valioso para la organización.

Es necesario tratar con cautela la técnica de rotación de puestos. Esta técnica no mejora los puestos en sí mismos, la relación entre tareas, actividades y objetivos, continua sin cambiar. Puede incluso posponer el uso de técnicas más efectivas, en tanto implica también costos más onerosos. Debe ponerse en práctica solo después de haber considerado otras técnicas.

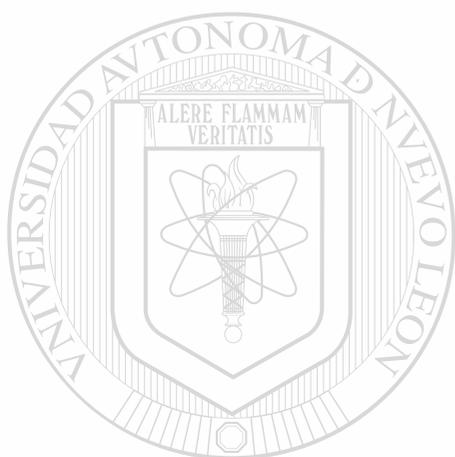
Inclusión de nuevas tareas. Mediante la inclusión de nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esta técnica reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

Enriquecimiento del puesto. Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Puede diferenciarse claramente de la técnica anterior, la inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, generalmente se apela a aumentar la posibilidad de plantación y control.

Por el contrario, a la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

Así como en otros casos, el uso de técnicas de enriquecimiento del puesto no constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Cuando un análisis permite concluir que los puestos actuales no son interesantes y que limitan la

motivación y satisfacción de los empleados, es factible que la técnica de enriquecimiento de puestos permita iniciar una estrategia de solución de esos problemas. Las críticas hechas mas frecuentemente a esta técnica destacan la poca receptividad que suele encontrarse entre grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica, y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se ha señalado que esta técnica no es suficientemente radical. El uso equivocado o inoportuno de este recurso puede agravar en vez de resolver los problemas de la organización.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4. CASO PRACTICO

4.1 Historia de la compañía

En el año 1982, tres jóvenes hermanos (José, Arturo y Roberto) decidieron iniciar una aventura emprendedora. Formar una de las primeras compañías de diseño electrónico en su región de origen Monterrey, N.L. México surgiendo así: JAR ELECTRÓNICA APLICADA S.A. C. V. enfocada a la conversión de tecnología, manteniendo sobre todo, su filosofía de actualización e introducción de las tecnologías más novedosas y avanzadas.

En estos 20 años, por medio de un arduo trabajo, dedicación y creatividad, JAR ELECTRONICA APLICADA S.A. se fue transformando, introduciéndose en nuevos campos de aplicación y creando nuevas empresas, tales como Makel, ICJar, etc. las cuales conforman lo que es hoy el GRUPO JAR.

En 1990 JAR ELECTRONICA APLICADA SA, inicia sus operaciones en la hermosa Isla de Cuba, recibiendo su acreditación ante la Cámara de Comercio de la Republica de Cuba en 1995.

Sus empresas trabajan de forma mancomunada para brindar servicios especializados, soluciones funcionales de forma puntual o integrada en proyectos llave en mano.

Asesoramiento en el diseño y montaje, suministro de herramientas, equipos y materiales, así como servicios de Capacitación y post venta, forman parte de las facilidades que brinda GRUPO JAR.

El Grupo JAR siempre esta dispuesto a colaborar y participar en la solución de problemas tanto en la industria como en la esfera de los servicios, bajo la premisa de "CON LA MEJOR CALIDAD AL MENOR COSTO"

4.2 Desarrollo de la solución

Dentro de estos 20 años de vida de la compañía ha tenido un crecimiento en cuanto a las soluciones y servicios que ofrece, teniendo a su vez un incremento en el número de empleados, lo cual ha generado duplicación de funciones y desatención en ciertas áreas de la compañía.

Por lo tanto cuando surgen procesos que involucran varios puestos del la misma y de diferentes departamentos, los empleados evaden ciertas obligaciones y responsabilidades que les corresponden argumentando que esa actividad no corresponde a su puesto esto es debido a que cuando la compañía creció al grado que esta ahora no hubo una buena administración y planeación de la misma y no se le capacitó a la gente para desarrollar el trabajo actual, lo cual conlleva a que la persona interesada realice las funciones y actividades de las demás personas para poder finalizar el proceso, esto genera que la persona descuide su trabajo por tratar de finalizar el otro y que la carga de trabajo de ésta se acumule y atrase a demás personas que depende de ella para realizar las actividades correspondientes lo cual se ve reflejando en el tiempo estimado para cada actividad se extienda y el costo económico de la misma aumente.

Con el diseño e implementación del manual de procedimientos es posible eliminar el descuido de las actividades correspondientes a cada puesto, obtener un mejor desempeño y disposición de los empleados para que los procesos de la compañía se lleven a cabo satisfactoriamente y en el tiempo estipulado.

4.3 Creación y aplicación de cuestionarios

Para la elaboración de los manuales se realizaron los siguientes cuestionarios (Ver figuras 5 y 6), después de revisarlos se analizaron cada uno de ellos con las personas de cada departamento para así hacer de su conocimientos las funciones de cada puesto y la relación que tiene entre si.

Posterior al proceso por departamento se realizó una reunión con los gerentes de cada área para establecer el formato del los manuales y analizar las actividad que tienen en relación entre departamentos. De esta reunión surgió la idea de formar un comité encargado de dichos manuales para futuras revisiones que serian cada año o según vayan surgiendo cambios dentro de la compañía, este comité quedo integrado por los gerentes de cada departamento

ya que la compañía actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos, que es el responsable de dicha tarea.

Figura 5 Cuestionario de funciones desempeñadas

The diagram shows a questionnaire form with the following fields:

- Nombre
- Grado académico máximo obtenido
- Puesto
- Jefe Inmediato.
- Descripción general del puesto
- Horario
- Funciones y responsabilidades desempeñadas

The form is overlaid on a large watermark of the Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) logo and name.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la figura 7 se muestra los resultados obtenidos por el cuestionario correspondiente a la figura 6.

Los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario de la figura 5, son los manuales de procedimientos que se crearon los cuales se podrán apreciar en el siguiente capítulo de esta tesis.

Figura 6 Cuestionario de condiciones y relaciones de trabajo

¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas para el buen desempeño de sus actividades?

Si No

Si su respuesta fue No Favor de especificar que condiciones considera usted como las más adecuadas para el buen desempeño de sus actividades

¿Considera que las actividades y responsabilidades que actualmente desempeña corresponden totalmente a su puesto?

Si No

Si su respuesta es No Favor de Especificar cuales actividades y responsabilidades considera usted que no corresponden a su puesto.

¿Como considera al ambiente de trabajo?

Bueno Malo Regular

¿Esta usted a gusto con el trabajo que actualmente desempeña?

Si No

¿Considera que el horario de trabajo sea el óptimo según el puesto que desempeña?

Si No

Si su respuesta es No Favor de especificar que horario considera usted como optimo

¿Como es su relación con las personas de otros puestos y departamentos?

Buena Mala Regular

Figura 7. Resultados obtenidos según cuestionario de la figura 6

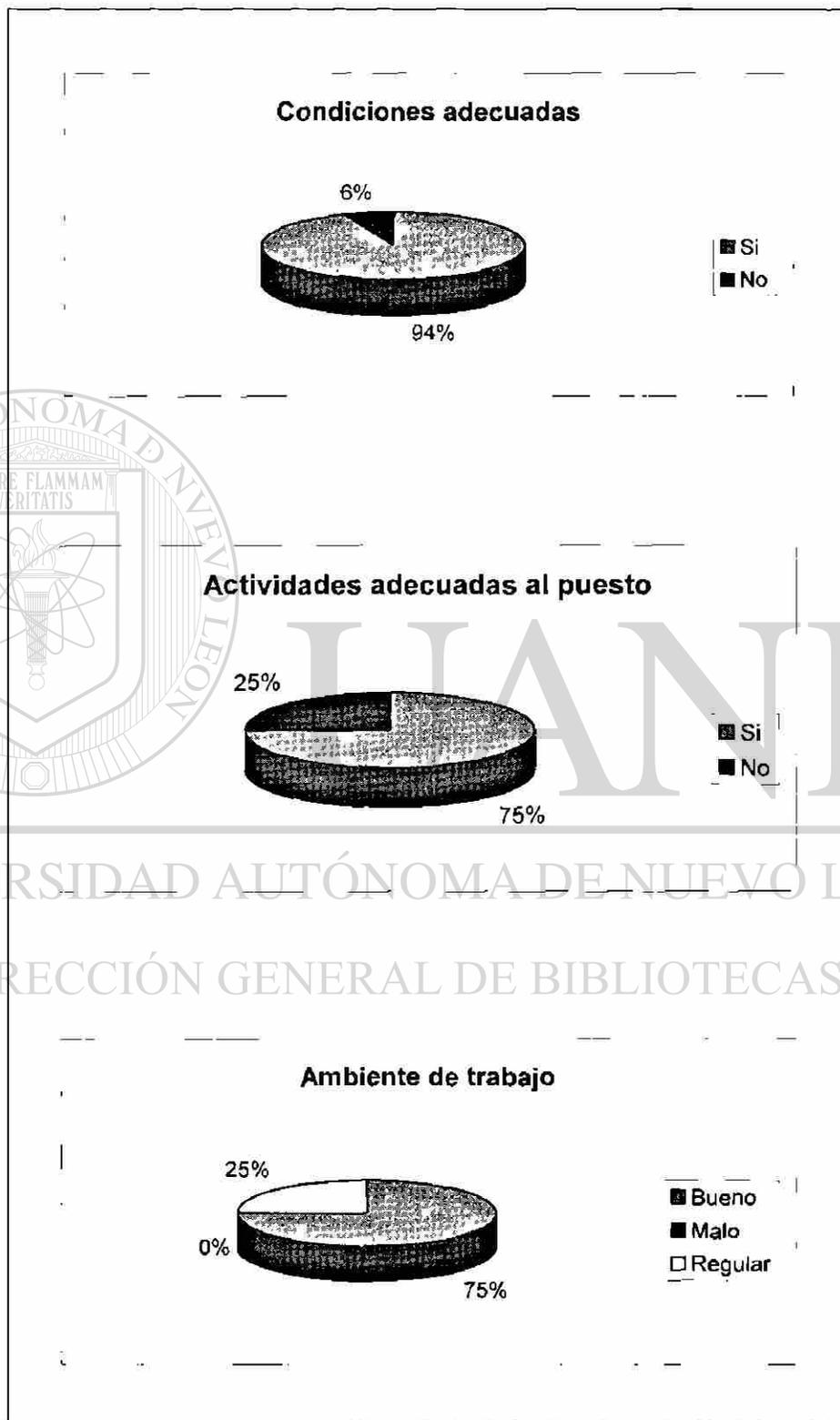


Figura 7. Resultados obtenidos según cuestionario de la figura 6



5. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Después de la aplicación del cuestionario de la figura 5, los resultados obtenidos del mismo son los manuales de procedimientos. Para poder visualizar mejor el crecimiento de la compañía en los 20 años de vida de la misma se diseñó el organigrama de la misma, en la figura 8 podemos ver el organigrama inicial de la compañía y posteriormente en la figura 9 podemos ver el organigrama actual. Los manuales de procedimientos se ordenaron por departamentos los cuales se anexan en las hojas posteriores.

Figura 8 Organigrama inicial de la compañía.

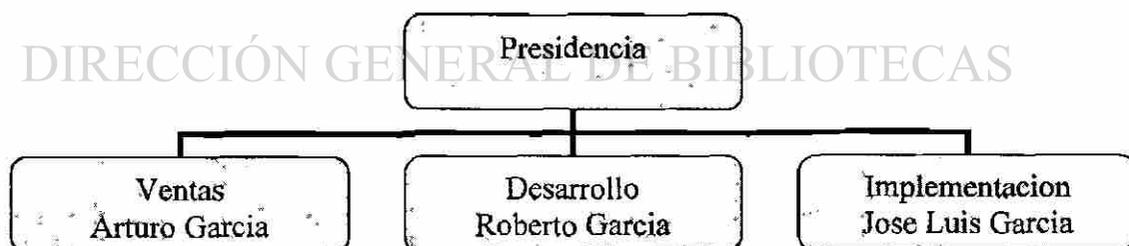
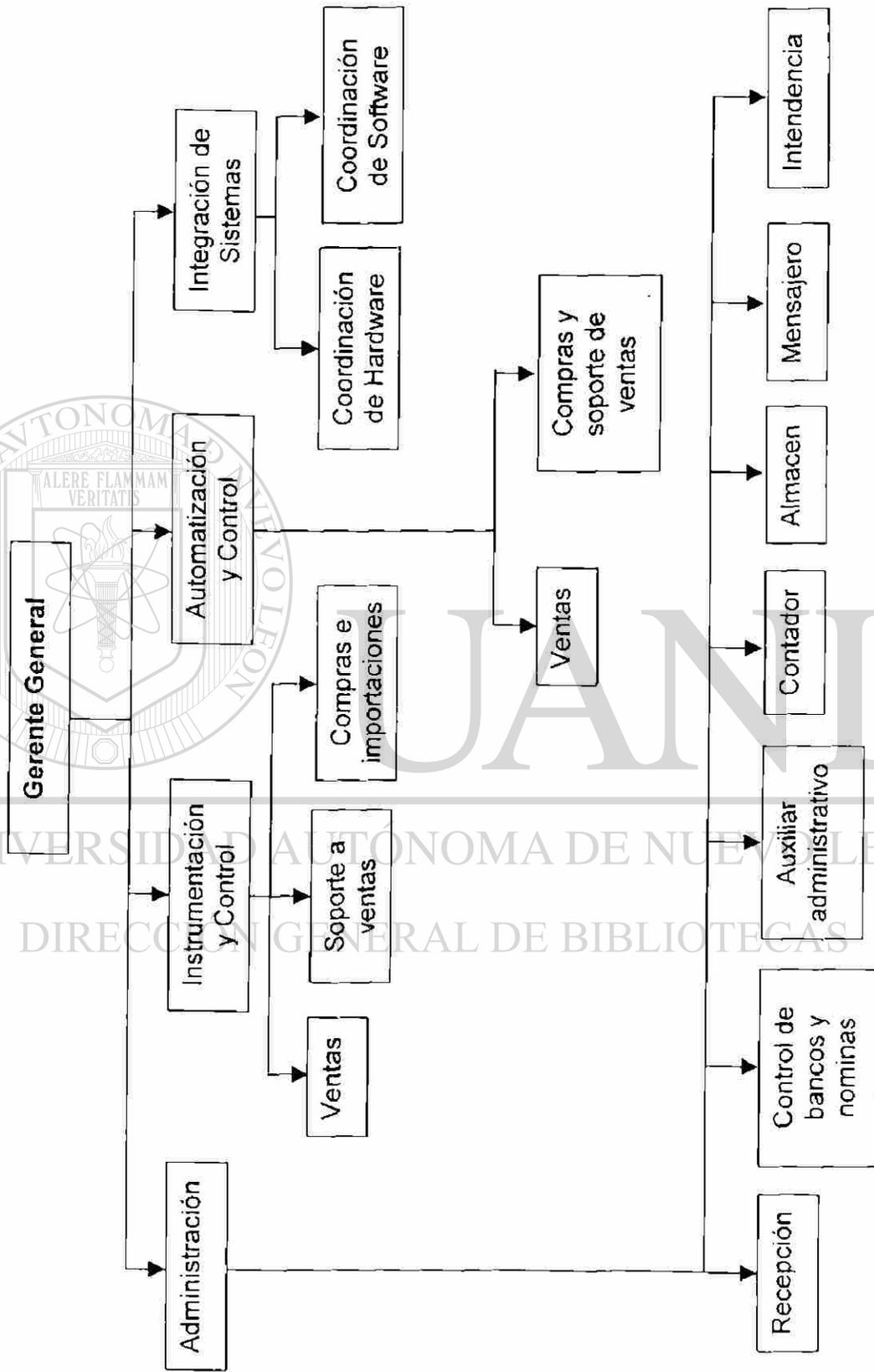


Figura 9. Organigrama actual de la compañía



Título del puesto: Coordinador Administrativo
Departamento: Administración
Reporta a: Gerente general
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del puesto

Encargado del control operacional del departamento administrativo, el titular debe de tener iniciativa y emitir juicios personales en el desempeño de las tareas asignadas.

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Licenciatura o Ingeniería con especialidad en administración, Contador Público.

Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos generales de contabilidad y administración. De preferencia con conocimientos de software de contabilidad. Capacidad de expresar ideas con claridad en forma oral y escrita.

Sexo: Indistinto

Idiomas: Ingles 85%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Funciones Continuas

Control de operaciones y de los gastos, información amplia.

Autorizar, firmar cheques y apoyo constante a tesorería.

Apoyo constante en el área de facturación y cobranza.

Control del consumo de la gasolina y entrega de vales.

Realización de conciliaciones de los movimientos capturados en sistema con los estados de cuenta bancarios.

Cuadrar las pólizas de cheques de Cta. # 2 y las facturas de exportaciones con los depósitos de Cuba.

Funciones Periódicas

Supervisar las pólizas de cheques, depósitos bancarios, importaciones, facturación, notas de crédito, de cargo, para entregar la información completa y correcta a contabilidad.

Supervisión de las áreas de bancos, recepción, cobranza, limpieza, almacén, mensajeros.

Supervisión en el área de nominas.

Supervisión y/o calculo de ISPT, 2% s/Nom, IMSS, Afore, Infonavit e Impuestos para ser distribuidos por departamento.

Supervisión y/o cálculo de los gastos fijos (teléfono, luz, agua, gas, rentas, etc.), para ser distribuidos a los departamentos.

Control de pago a proveedores.

Captura de pólizas (cheques, transferencias, nominas, etc.) en sistema por departamento.

Revisión de la captura de facturación, depósitos y proveedores.

Funciones Esporádicas

Asesorar a los departamentos de ventas en los sistemas administrativos que se estén utilizando.

Asesorar y proveer información a las diferentes áreas de la empresa sobre Ventas, Depósitos, Proveedores, Gastos.

Apoyo en resolver problemas de operación diaria.

Cuadrar los pagos realizados a proveedores como Idec, Jensen, Omega, Texmate, Toshiba, Kepco, etc., revisando si la mercancía fue importada o No, para realizar las correcciones en las pólizas con pagos a Ashley o como préstamos.

Estudiar aumentos y ajustes de sueldo de las áreas de bancos, recepción, cobranza, limpieza, almacén y mensajeros para presentarlos a Ing. Roberto García y/o Ing. José Luis García Ancira para autorización.

Presentar información actualizada de la empresa ante las autoridades correspondientes los días primeros de cada mes para realizar el pago correspondiente de impuestos el día 17.

Título del puesto: Control de Bancos y Nominas
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Control de cuentas por pagar a proveedores así como de importaciones y de nominas.

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Técnico administrativo, Secretaria contador.
Conocimientos, Habilidades y Experiencia: Conocimientos de contabilidad y administración. Experiencia en control bancario, cuentas por pagar. Conocimiento de softwares computacionales y de contabilidad.
Sexo: Indistinto
Idiomas: Ingles 50%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Continuas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Recepción y rrevisión de las solicitudes de cheques, de las facturas a recuperar de cajas chicas, gastos personales (tarjetas de crédito RG-JL, colegiaturas, servicios públicos agua, luz, teléfonos, renta, gas, celulares), gastos generales, etc.; debidamente autorizadas.

Control de chequeras de las cuentas bancarias M. N. Y U. S. Dólares.

Realización diaria de Relación de Bancos de las cuentas bancarias M. N. Y U. S. Dólares.

Responsable de que cada cheque se encuentre debidamente respaldado con los comprobantes.

Administración y reembolso de caja chica.

Funciones Periódicas

Preparación de los movimientos de bancos –depósitos, cambios de cheques- para entregar a los mensajeros.

Enviar transferencias al extranjero.

Solicitar tipo de cambio para compra – venta de U. S Dólares.

Solicitar estados de las cuentas bancarias M. N. Y U. S. Dólares.

Realizar conciliaciones bancarias M. N. Y U. S. Dólares.

Investigación de cargos (cheques devueltos, comisiones, servicios, etc.) y créditos (depósitos, transferencias, etc.) pendientes en bancos.

Auxiliar en el control de pago a proveedores, de pólizas de seguros automóbiles, vida, gastos médicos, etc.

Revisión de papelería de importaciones (facturas de proveedores extranjeros- cuadro con pólizas de pago)

Realización de la captura de la nómina quincenal.

Revisión y calculo de los movimientos internos de nomina (nomina cuenta #2).

Impresión de reportes de nomina para entrega a contabilidad.

Funciones Esporádicas

Realización de cartas de recomendación y papelería para trámites de créditos del personal.

Control de vacaciones del personal, prima vacacional, prestamos, anticipos, liquidaciones.

Control de contratos del personal de nuevo ingreso.

Título del puesto: Recepción.
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Realización de un trabajo de atención y canalización del cliente, así como también recepción, elaboración, envío de papelería y coordinación de mensajería.

Especificación del puesto

Escolaridad: Secretariado o carrera comercial orientada a administración.
Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos de computación y equipos de oficina tales como copiadora, conmutador, fax, etc. Facilidad de expresión oral y escrita. Buena presentación y carácter jovial y amable.
Sexo: Femenino
Idiomas: Ingles 50%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Continuas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Atención a clientes.
 Contestar conmutador.
 Control de mensajes para el personal de dirección.
 Auxiliar en el envío de fax y copias de papelería.
 Coordinar al mensajero (s) en su programa de actividades (entregas de material, revisiones, cobranza, etc.).
 Captura de cuentas por pagar en sistema y enviar facturas para autorización por departamento.
 Recepción de aparatos a reparar, realizar entradas y salidas de material.
 Actualización del tipo de cambio diario.
 Elaboración de facturas, notas de cargo y crédito.
 Responsable del consecutivo y archivo de facturas, notas de cargo y crédito
 Coordinar con mensajería para recoger cheques programados del día.

Checar los depósitos diarios para registro por departamento en sistema.
Rastrear depósitos no identificados.
Registro de guías UPS y Senda así como el archivo.

Funciones Periódicas

Impresión de listado de pagos de IMSS, AFORES e INFONAVIT y generación del pago.
Revisión de la cobranza vencida y por vencer.
Recepción de facturas a proveedores a revisión (lunes y martes).
Revisar salidas y copias de la tienda de cada departamento.
Entrega de cheques a proveedores (martes).
Modificaciones al IMSS (altas, bajas, modificaciones de salario) en sistema SUA.
Revisar liquidaciones mensuales y bimestrales.
Actualización de tablas y subsidios en el sistema SUA.
Control de ordenes de servicio interno al departamento de automatización

Funciones Esporádicas

Preparación de paquetería, llenado de guías al departamento de exportaciones.
Auxiliar en las cotizaciones y reservaciones de viajes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Título del puesto: Auxiliar administrativo
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Realización de trabajos de mecanografía y archivación de papelería.

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Secretariado o carrera comercial orientada a administración, preparatoria terminada.

Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos básicos de computación y equipos de oficina tales como copiadora, fax, computadora, máquina de escribir.

Sexo: Femenino

Funciones Continuas

Mecanografiar cheques, retenciones de impuestos, formas contables, solicitudes de crédito, etc.

Solicitar saldos de Bancos MN y U.S. dólares.

Auxiliar en el envío de fax.

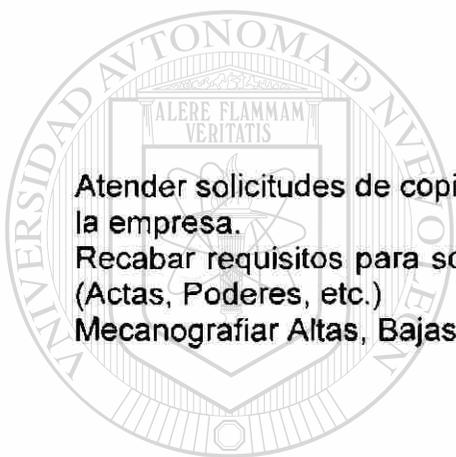
Apoyo a los diferentes departamentos (Tesorería, Administración, Contabilidad, Recepción)

Funciones Periódicas

Abrir expedientes mensuales por banco.
Archivar paquetes contables (pólizas).
Acomodar y ordenar archivo contable de meses anteriores.
Revisión del consecutivo de pólizas.
Archivo semanal de cuentas por pagar (proveedores).
Archivar reportes del IMSS, Afore e Infonavit.
Pedidos de papelería.

Funciones Esporádicas

Atender solicitudes de copias de documentación de todos los departamentos de la empresa.
Recabar requisitos para solicitudes de crédito de los diferentes departamentos (Actas, Poderes, etc.)
Mecanografiar Altas, Bajas o Modificaciones del IMSS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Título del puesto: Almacén
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Recepción de material por parte de los proveedores así como también empaquetamiento de mercancía de los diferentes departamentos.

Especificación del puesto

Escolaridad: Secundaria terminada.

Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos básicos de computación, experiencia en recepción de material y empaquetamiento.

Sexo: Masculino

Funciones Continuas

Recepción de los materiales de los proveedores.

Revisar físicamente que los materiales que se reciben correspondan a lo especificado en el pedido. De encontrarse a satisfacción la remesa del proveedor, se pone sello con los siguientes datos:

Fecha de recepción:

Firma del almacenista:

Observaciones:

Guardar la mercancía recibida de acuerdo con el tipo.

Realización de las Entradas de los materiales al almacén formulando una "Entrada al Almacén".

Suministrar los materiales de acuerdo a vales o requisiciones formuladas por el departamento respectivo, y autorizados por el personal del departamento. Lo anterior quiere decir que toda salida de materiales deberá estar amparada por un vale o requisición, siendo responsabilidad del Almacenista el entregar cualquier material sin este requisito

Encargado de empacar los diferentes materiales a entregar a los clientes, así como los materiales a exportar realizando las listas de empaque correspondiente

Funciones Periódicas

Control de las devoluciones a proveedores ya sea Inmediatas cuando al estarse recibiendo los materiales, no reúnen las condiciones requeridas, o Posteriores después de haber considerado como una entrada de los materiales, se acuerde la devolución de ellos.

Realizar Inventarios Físicos, El recuento de materiales se efectúa por lo menos una vez cada mes, procurando ciertas medidas antes de dirigirse al recuento físico de los inventarios :

Que no existan entradas de almacén pendientes de registrarse.

Que no existan salidas de almacén pendientes de registrarse.

Se acomodan las existencias de tal manera, que los materiales de cierto tipo o clase estén en el mismo lugar.

Se pondrán separados, y deberán inventariarse en igual forma, los materiales a vistas, es decir las existencias que no sean propias de la empresa.

Se preparan las listas de los materiales en existencia para proceder al conteo, las cuales contendrán los siguientes datos: fecha, clave del artículo, nombre, cantidad.

Imprimir reportes de movimientos mensuales de entradas, salidas, devoluciones, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Auxiliar en el departamento de mensajería.

Auxiliar en el mantenimiento de los diferentes edificios.

Título del puesto: Mensajero
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Mensajero, coordinación de ruta.

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Secundaria terminada

Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos viales del área metropolitana y sus alrededores. Conocimientos mecánicos básicos.

Requisitos: Licencia de manejo vigente,

Sexo: Masculino

Funciones Continuas

Efectuar movimientos en bancos (depósitos, cambios, etc.).

Hacer recorrido por cobranzas, entregas y compras de materiales, revisiones de facturas, etc.

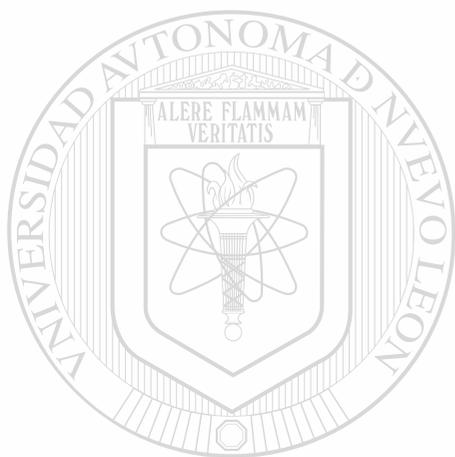
Verificar el nivel de combustible.

Mantener el vehículo aseado para dar el servicio.

Es responsabilidad del mensajero cargar los materiales para su entrega y verificar los materiales a entregar antes de salir de la oficina.

Funciones Periódicas

Verificación de mantenimiento de automóviles.
Hacer trámites de vehículos (placas, tenencias, etc.)



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Título del puesto: Intendencia
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Limpieza y mantenimiento de oficinas

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Primaria terminada

Conocimientos, habilidades y experiencia: Experiencia en limpieza de oficinas, toma de mensajes via telefonica.

Sexo: Femenino

Funciones Continuas

Aseo diario de las oficinas (recepción, baños, áreas de ventas, etc.)

Limpieza exterior (banquetas, puertas, cristales, ventanas, etc.)

Atención en oficinas (café, jarras con agua, etc.)

Funciones Esporádicas

Limpieza de la sala de juntas y de capacitaciones.

Atención de servicio a la sala de juntas y capacitaciones (Café, jarras con agua, galletas, etc.)

Toma de mensajes telefónicos

Título del puesto: Contador
Departamento: Administración
Reporta a: Coordinador Administrativo
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas

Especificaciones del Puesto

Escolaridad: Contador Público

Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos en contabilidad general y fiscal. Experiencia en obtención de informes financieros y declaraciones fiscales.

Sexo: Indistinto

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Funciones Continuas

Elaboración de contabilidad mediante el registro y captura de pólizas (ingresos cheques y diario)

Revisión analítica y depuración de ventas, compras, gastos y cuentas de balance

Funciones Periódicas

Elaboración de conciliaciones bancarias

Elaboración de balanza de comprobación auxiliar y mayor

Elaboración de estados financieros por el mes y acumulados

Tramites en hacienda y estado

Elaboración y presentación de los pagos provisionales con relación al impuesto sobre la renta (ISR) , impuesto al activo (IA), impuesto al valor agregado (IVA), impuesto sobre producto de trabajo (ISPT), retenciones de ISR (ORET), retenciones de IVA (RETIVA), y crédito al salario (CRSA)

Elaboración del pago del 2% sobre nominas del estado

Revisión de los pagos al seguro social, fondo de retiro e Infonavit

Elaboración y presentación de la declaración anual de impuesto sobre la renta (saldos promedios contraídos con el sistema financiero, componente inflacionario, conciliación entre el resultado contable y fiscal, calculo anual de ISR por medio de factores de acumulación, depreciaciones contables y fiscales), impuesto al activo (promedio anual de activos fijos, promedios anual de activos y pasivos financieros, promedios anual de inventarios e impuesto al valor agregado

Elaboración y presentación de las declaraciones informativas de clientes y proveedores (forma 42), crédito al salario (forma 26), sueldos y salarios (forma 90), retenciones en base a honorarios, arrendamiento y fletes pagados (forma 27) y la determinación de la prima de riesgo de trabajo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Esporádicas



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cálculos por venta (enajenación) de activos fijos, amortización de perdidas fiscales, compensación y devolución de impuestos ante la secretaria de hacienda (SAT), cálculos de actualizaciones y recargos por pagos extemporáneos, elaboración de pagos provisionales complementarios

Revisión de nominas

Cálculos de finiquitos y prestaciones

Atención y cancelación de requerimientos e invitaciones (SHCP, IMSS, Infonavit, Tesorería General del Estado, Secretaria del Trabajo, Padrón de Proveedores, Secretaria de Economía, INEGI)

Asesoría contable y fiscal

Revisión detallada de los ingresos de las personas que perciben sueldo y honorarios profesionales, así como la elaboración de la constancia de percepciones y retenciones

Título del puesto: Ventas

Departamento: Instrumentación y Control

Reporta a: Gerente de Instrumentación y Control

Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Comercializar productos, servicios, proyectos, ofrecer soluciones, garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

Especificaciones del puesto

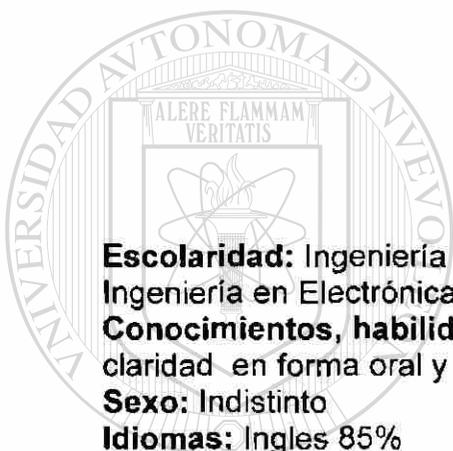
Escolaridad: Ingeniería en Control y computación

Ingeniería en Electrónica y Comunicaciones

Conocimientos, habilidades y experiencia: Capacidad de expresar ideas con claridad en forma oral y escrita. Experiencia en ventas. Facilidad de palabra.

Sexo: Indistinto

Idiomas: Ingles 85%



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Continuas



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Consolidación de cartera de clientes

Prospección y captación de otros clientes

Promover los productos y servicios que comercializa la compañía enfocándose en la línea que le corresponde.

Visitar a 6 clientes diarios mínimo 2 nuevos.

Atender todos los prospectos con especial dedicación en su zona geográfica.

Cotizar directo o por medio de soporte a ventas (Si es producto, servicio o sistema de catalogo)

Seguimiento y contacto cercano con el cliente

Cerrar orden de compra

Verificar datos de la orden de compra del cliente.

Pasar la orden del cliente a compras.

Solicitar tiempo de entrega de la mercancía de la compra,

149041

Funciones Periódicas

Contactar directamente a los proveedores de las marcas encargadas para solicitar lista de precios, literatura, soporte técnico.

Elaborar el plan de trabajo semanal con las visitas y actividades a realizar, al final de la semana se llenara el cumplimiento del misma y en su caso los motivos por lo cual no se logro.

Analizar y enfocar los esfuerzos a los nichos de mayor potencialidad.

Funciones Esporádicas

Capacitar y generar interés entre los otros vendedores para motivar la venta de productos de las marcas encargadas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Título del puesto: Ventas, control de proyectos y servicios. (Soporte a Ventas)
Departamento: Instrumentación y Control
Reporta a: Gerente de Instrumentación y Control
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del puesto

Soporte a ventas y servicio al cliente

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Carrera trunca y/o comercial

Conocimientos, habilidades y experiencia: Capacidad de expresar ideas con claridad en forma oral y escrita. Experiencia en ventas y servicio al cliente.

Facilidad de palabra

Sexo: Indistinto

Idiomas: Ingles 50%

Funciones Continuas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Atención a todas las solicitudes de clientes foráneas y revendedores

Generación de nuevas cuentas foráneas.

Soportar ventas a revendedores (distribuidores) y concursos

Seguimiento de cotizaciones.

Funciones Periódicas

Cierre de venta

Recepción de orden de compra por parte de los clientes foráneos.

Confirmación y verificación de la orden de compra.

Entregar la orden de compra a la persona encargada de las compras.

Solicitar disponibilidad de la mercancía correspondiente de la orden de compra por parte de los clientes a la persona de compras, para posteriormente notificarle a los clientes.

Recibir facturas y mercancía correspondiente a las mismas para su despacho a los clientes.

Notificar a los clientes que la mercancía esta lista para ser enviada a ellos.

Si los clientes son locales, llenar el formato de itinerario del chofer para el reparto de la mercancía a los clientes.

Si los clientes son foráneos llenar formatos de envío según la compañía de envíos.

Hablar a la compañía de envíos seleccionada para ordenar la recolección de la mercancía a enviar, esperar a que la mercancía sea recolectada por la compañía de envíos y posteriormente informar al cliente por cualquier vía el número de rastreo de la mercancía enviada.

Llevar el registro de las cotizaciones y órdenes de compra de los clientes.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Título del puesto: Compras e Importaciones
Departamento: Instrumentación y Control
Reporta a: Gerente de Instrumentación y Control
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Responsable de compras e importaciones.

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Carrera trunca y/o comercial

Conocimientos, habilidades y experiencia: Conocimientos de equipo de instrumentación y control. Conocimientos generales de aduana. Experiencia en compras y manejo de mercancía. Habilidad de negociación.

Sexo: Indistinto

Idiomas: Ingles 85%

Funciones Continuas

Recibir ordenes de compra por partes de los vendedores de campo o soporte a venta.

Revisar si la mercancía solicitada se encuentra en inventario si no hay en existencias, se genera una orden de compra al proveedor.

Cuando la mercancía se encuentre en almacén ya sea por que esta en inventario o cuando ya se haya recibido por parte del proveedor, se generara la orden de facturación a recepción para la elaboración de la factura y se notificara al vendedor de la misma que la mercancía se encuentra lista para entregarse

Funciones Periódicas

Colocar la orden de compra al proveedor si el material no se encuentra en el inventario, verificar que haya sido recibida la orden de compra, verificar el tiempo de entrega del proveedor y el costo del flete.

Verificar fecha de salida del proveedor, número de rastreo según método de envío, verificar la llegada ya sea a la dirección del agente aduanal o al almacén de la empresa

Si la mercancía es enviada al agente aduanal, planear la importación de la misma.

Tramitar importación de la misma, requerir presupuesto de importación y gastos de envío a la empresa.

Hacer los trámites de importación y solicitar el pago de la importación al departamento de administración.

Verificar que la mercancía llegue al almacén de la empresa en buen estado, en caso de que no hablar con el proveedor para notificar el estado de la mercancía recibida

Verificar que la mercancía recibida corresponda con la mercancía ordenada, en caso contrario notificar al proveedor de la situación y tramitar su retorno

Funciones Esporádicas

Conteo físico del inventario

Ajustes del inventario del en el sistema

Título del puesto: Gerente de Automatización y control
Departamento: Automatización de Sistemas
Reporta a: Gerente General
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Venta de proyectos y servicios

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Ing. en Electrónica, Ing. en Control y computación
Conocimientos, habilidades y experiencia: Experiencia en ventas, compras y manejo de mercancía. Habilidad de negociación.
Sexo: Indistinto
Idiomas: Ingles 85%

Funciones Continuas

Visitar a clientes mínimo 2 nuevos.
 Atender todas las solicitudes de cotización de proyectos, sistemas y servicios.
 Realizar cotización de proyectos, sistemas y servicios y enviarla al cliente
 Verificar con el cliente que haya recibido la cotización y comentarla para impulsar la venta de la misma.
 Seguimiento de la cotización, cierre de venta y recepción de la orden de compra por parte del cliente.
 Pasar la orden del cliente a compras.
 Solicitar tiempo de entrega de la mercancía de la compra,
 Solicitar servicios y coordinar la entrega del proyecto según fecha acordadas con el cliente.
 Enviar o entregar la factura al cliente.
 Control del proyecto y/o servicio.

Funciones Periódicas

Contactar directamente a los proveedores de las marcas encargadas para solicitar lista de precios, literatura, soporte técnico.

Elaborar el plan de trabajo semanal con las visitas y actividades a realizar, al final de la semana se llenara el cumplimiento del misma y en su caso los motivos por lo cual no se logro.

Analizar y enfocar los esfuerzos a los nichos de mayor potencialidad.

Funciones Esporádicas

Compra directamente de misceláneos o refacciones en forma directa.

Colocar la orden de compra al proveedor, verificar que haya sido recibida la orden de compra, verificar el tiempo de entrega del proveedor y el costo del flete. Condiciones de pago.

Solicitar el pago de la orden al departamento de Administración.

Verificar fecha de salida del proveedor, numero de rastreo según metodo de envío, verificar la llegada al almacen de la empresa

Verificar que la mercancía llegue al almacen de la empresa en buen estado, en caso de que no hablar con el proveedor para notificar el estado de la mercancía recibida

Verificar que la mercancía recibida corresponda con la mercancía ordenada, en caso contrario notificar al proveedor de la situación y tramitar su retorno

Título del puesto: Compras y soporte a ventas
Departamento: Automatización de Sistemas
Reporta a: Gerente de Automatización de Sistemas
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Realización de ventas y compras.

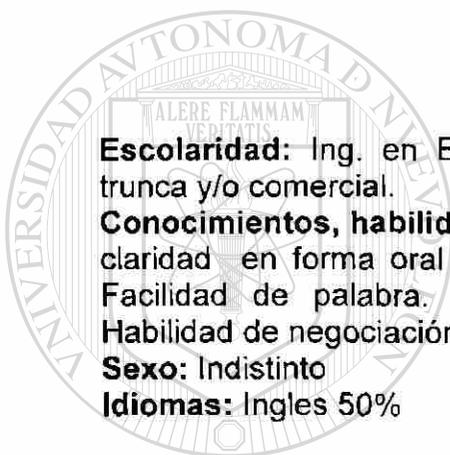
Especificaciones del puesto

Escolaridad: Ing. en Electrónica, Ing. en Control y computación o carrera trunca y/o comercial.

Conocimientos, habilidades y experiencia: Capacidad de expresar ideas con claridad en forma oral y escrita. Experiencia en ventas y servicio al cliente. Facilidad de palabra. Experiencia en compras y manejo de mercancía. Habilidad de negociación.

Sexo: Indistinto

Idiomas: Ingles 50%



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Continuas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cotizar todo lo requerido por los de ventas de campo y todo lo solicitado por telefono a los de venta en campo.

Asegurar respuesta, confirmar recepción de información y cotizaciones.

Llamadas de seguimiento.

Bitácora.

Recepción de ordenes de compra.

Cuando la mercancía requerida se encuentre en almacén ya sea por que esta en inventario o cuando ya se haya recibido por parte del proveedor, se generara la orden de facturación a recepción para la elaboración de la factura según sea el caso.

Solicitar servicios y coordinar la entrega del proyecto según fecha acordadas con el cliente.

Recibir facturas y mercancía correspondiente a las mismas para su despacho a los clientes.

Notificar a los clientes que la mercancía esta lista para ser enviada a ellos.

Si los clientes son locales, llenar el formato de itinerario del chofer para el reparto de la mercancía a los clientes.

Si los clientes son foráneos llenar formatos de envío según la compañía de envíos.

Hablar a la compañía de envíos seleccionada para ordenar la recolección de la mercancía a enviar, esperar a que la mercancía sea recolectada por la compañía de envíos y posteriormente informar al cliente por cualquier vía el número de rastreo de la mercancía enviada.

Funciones Periódicas

Cuando la mercancía requerida no se encuentre en almacén, colocar la orden de compra al proveedor, verificar que haya sido recibida la orden de compra, verificar el tiempo de entrega del proveedor y el costo del flete. Condiciones de pago.

Solicitar el pago de la orden al departamento de Administración.

Verificar fecha de salida del proveedor, número de rastreo según método de envío.

Verificar que la mercancía llegue al almacén de la empresa en buen estado, en caso de que no hablar con el proveedor para notificar el estado de la mercancía recibida

Verificar que la mercancía recibida corresponda con la mercancía ordenada, en caso contrario notificar al proveedor de la situación y tramitar su retorno.

Pasar orden de facturación a recepción para la elaboración de la factura.

Llevar el registro de las cotizaciones y órdenes de compra de los clientes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Funciones Esporádicas

Conteo físico del inventario

Ajustes del inventario del en el sistema

Informar detalles a los de venta de campo, tales como tiempo de entrega, documentación, etc.

Título del puesto: Coordinador de Hardware
Departamento: Integración de Sistemas
Reporta a: Gerente General
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Coordinador de Hardware

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Ing. en Electrónica, Ing. en Control y computación

Conocimientos, habilidades y experiencia: Experiencia mínima de 4 años en puesto similar, experiencia en manejo de personal, conocimientos en computación, don de mando y liderazgo participativo, fluidez verbal, introversión equilibrada, espíritu crítico y creador

Sexo: Masculino

Idiomas: Ingles 85%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Continuas



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mantenimiento y reparación de equipos como PLC y variadores entre otros.
 Configuración y programación de dispositivos.
 Pruebas de operación y puesta en marcha de sistemas de ingeniería.
 Capacitación al usuario final del equipo.
 Elaboración de documentación para el usuario final
 Especificaciones y selección de equipo para proyectos específicos.
 Soportar a los vendedores para venta y planeación de proyectos.
 Colaborar en la instalación de equipos
 Soporte técnico a los clientes.

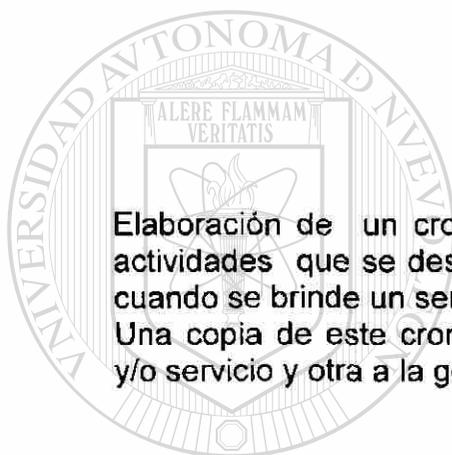
Funciones Periódicas

Elaboración de un programa de actividades por duplicado el cual sera entregado una copia a recepción para control los días Lunes a las 8:30 p.m. all final de la semana se verificara el cumplimiento del mismo en caso de no ser asi se especificaran los motivos.

Mantener el vehículo a su cargo en buenas condiciones y limpio, proporcionándoles los mantenimientos correspondientes oportunamente previa solicitud de autorización a la gerencia y administración.

Funciones Esporádicas

Elaboración de un cronograma en donde se definan las diferentes tipos de actividades que se desarrollaran con fechas y tiempo estimado de realización cuando se brinde un servicio o soporte que requiera mas de un día de trabajo. Una copia de este cronograma debera ser enviado al vendedor del proyector y/o servicio y otra a la gerencia.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Título del puesto: Gerente General
Departamento: Integración de Sistemas
Reporta a: Accionistas
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas (preferentemente), o alguna Licenciatura o Ingeniería en área Administrativa

Conocimientos, habilidades y experiencia: Experiencia mínima de 4 años en puesto similar, experiencia en manejo de personal, conocimientos en computación, Don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal; Introversión equilibrada; Espíritu crítico y creador

Sexo: Indistinto

Idiomas: Ingles 100%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Funciones Continuas

Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo
 Supervisión y control de los vendedores
 Control de actuación en equipo
 Elaboración de informes de la actividad del equipo
 Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios

Funciones Periódicas

Formación sobre el terreno de los vendedores
Motivación individualizada de los integrantes del equipo
Control de carácter de clientes
Visitas a clientes importantes.

Funciones Esporádicas

Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas – clientes
Reajustes de personal, aumentos de salarios, promoción de personal.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Título del puesto: Coordinador de Software
Departamento: Integración de Sistemas
Reporta a: Gerente General
Fecha del análisis: Noviembre 2002

Enunciado del Puesto

Coordinador de Software

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Ing. en Electrónica, Ing. en Control y computación

Conocimientos, habilidades y experiencia: Experiencia mínima de 4 años en puesto similar, experiencia en manejo de personal, conocimientos en computación, don de mando y liderazgo participativo, fluidez verbal, introversión equilibrada, espíritu crítico y creador.

Sexo: Masculino

Idiomas: Ingles 85%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Funciones Continuas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Desarrollo de software de aplicación.

Desarrollo de software de PLC

Desarrollo de drives de comunicación.

Diseño de sistemas

Configuración y programación de dispositivos.

Pruebas de operación y puesta en marcha de sistemas de ingeniería.

Capacitación al usuario final del equipo.

Elaboración de documentación para el usuario final

Instalación de los softwares desarrollados

Soporte técnico a los clientes a nivel software

Asesor del sistema administrativo de la compañía.

Funciones Periódicas

Elaboración de un programa de actividades por duplicado el cual sera entregado una copia a recepción para control los días lunes a las 8:30pm. Al final de la semana se verificara el cumplimiento del mismo en caso de no ser asi, se especificaran los motivos.

Mantenimiento y administración de la red y conmutador de la compañía

Funciones Esporádicas

Elaboración de un cronograma en donde se definan las diferentes tipos de actividades que se desarrollaran con fechas y tiempo estimado de realización cuando se brinde un servicio o soporte que requiera mas de un día de trabajo.

Una copia de este cronograma debera ser enviado al vendedor del proyector y/o servicio y otra a la gerencia.

Reparación y chequeo de las computadoras de la compañía.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



6. CONCLUSIONES

Después de un mes de haber implementado los manuales dentro de la compañía, se vio un gran cambio con respecto al desempeño y disponibilidad de la gente en la realización de su trabajo, las relaciones de trabajo entre personas de diferentes departamentos cambiaron y el ambiente de trabajo se volvió mas saludable según la opinión de los gerentes de las diferentes áreas.

Para poder medir los cambios generados a partir de la implementación de los manuales de procedimientos se realizo un pequeño cuestionario el cual consto de tres preguntas según figura 10

Figura 10. Cuestionario realizado después de la implementación de los manuales.

¿Considera que las tareas asignadas a su puesto según el manual de procedimientos sean las adecuadas?

Si No

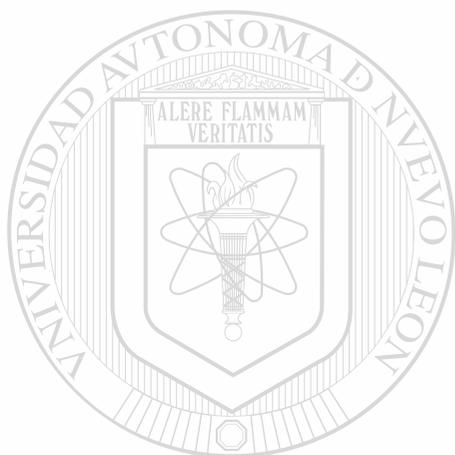
¿Considera que la relación con personas de otros puestos y departamentos cambio en forma positiva después de la implementación de los manuales de procedimientos?

Si No

¿Esta usted satisfecho con las actividades asignadas según el manual de procedimientos?

Si No

Después de la aplicación de este pequeño cuestionario podemos afirmar que el desarrollo e implementación de los manuales de procedimientos logro un cambio favorable tanto en el ámbito de mejoramiento de ambiente de trabajo como de actividades de cada puesto lo cual provoco que la gente estuviera contenta con el puesto que desempeña y esto a su vez conlleva a que las actividades de la compañía se realizaran en menor tiempo logrando un mejoramiento notable en la productividad y eficacia de la misma.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scout
Administración de Recursos Humanos
11a. Edición Thomson Editores Año 1998

Davis Heith Davis, Ertner William B. Jr.
Administración de personal y recursos humanos.
4ta Edición Mc Graw Hill Año 1995

Khadem Riaz, Lorber Robert
Administración en una pagina
Editorial Norma, Año 1998



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre el análisis de puestos.

Figura 2 Hoja de descripción de puesto empleado por un hospital de una zona urbana.

Figura 3 Las tres fases de la información sobre el análisis de puestos.

Figura 4 Equilibrio de aspectos de eficiencia y de motivación (conductuales) en el diseño de puestos.

Figura 5 Cuestionario de funciones desempeñadas.

Figura 6 Cuestionario de condiciones y relaciones de trabajo.

Figura 7 Resultados obtenidos según cuestionario Figura 6.

Figura 8 Organigrama inicial de la compañía.

Figura 9 Organigrama actual de la compañía.

Figura 10 Cuestionario realizado después de la implementación de los manuales.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Nací el 6 de Septiembre de 1977, en Cd. Mante, Tamaulipas, mis padres son: Maria Candelaria Hernández Vega y Martín Edmundo Méndez González, de pequeña viví con mis abuelos maternos, pero casi al termino de mi ecuación primaria me mude con mi mama a la ciudad de de Coatzacoalcos, Veracruz, donde concluí la misma y también la secundaria y preparatoria en las escuelas, Ernesto Toral Lombard (Primaria) y Gral. Miguel Alemán González (Secundaria y Preparatoria). Posteriormente vine a Monterrey a iniciar mis estudios a nivel licenciatura, obteniendo el título de Ingeniero Administrador de Sistemas en el año 1999, otorgado por la Universidad Autónoma de Nuevo León, cursando dicha carrera en la Facultad de Ingeniería Mecaniza y Eléctrica. En el 2000 inicie mis estudios de post-grado en dicha facultad para poder obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

Actualmente estoy laborando en una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos en el área de compras, iniciando mi carrera laboral en 1998 en esta empresa. Anteriormente solo habia trabajado de manera informal en vacaciones en dos ocasiones, la primera de ellas como capturista en una constructora y la segunda como maestra de matemáticas a nivel bachiller, donde creo que me nació mi vocación de servir y ayudar a los demás en el ámbito educativo, esto cambio mi vida completamente ya que una de mis futuras metas es obtener un empleo de maestro en una institución educativa.

