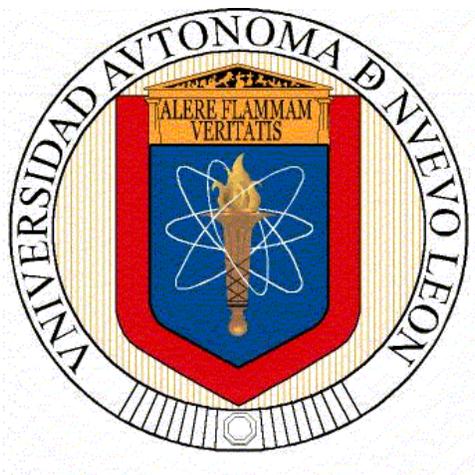


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO
METAL- MECÁNICA**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

POR:

RAUL ANGEL PADILLA LOERA

**PARA OBTENER EL GRADO MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

SEPTIEMBRE 2013

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



TESIS:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO
METAL- MECÁNICA**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

POR:

RAUL ANGEL PADILLA LOERA

**PARA OBTENER EL GRADO MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

SEPTIEMBRE 2013

Agradecimientos.

El presente trabajo fue un esfuerzo en el que muchas personas participaron directa e indirectamente, desde personas que me apoyaron y corrigieron, hasta personas que me alentaron, motivaron y me acompañaron a lo largo del proceso.

Principalmente quiero agradecer a mi madre y a mi padre por motivarme a salir adelante y por inculcarme el hábito del estudio, a mi esposa por alentarme, acompañarme y no dejarme solo en esta etapa y a mis hijos por ser mi motor y mi motivo de querer sobresalir.

Agradezco al Dr. Armando Peña por el apoyo y la confianza que me tuvo, al Mtro. Javier Quiroga por apoyarme a arrancar este proyecto y por su cátedra. A la Mtra. Miriam Decanini por el apoyo y ánimo que me brindó, pero sobre todo por su paciencia. Y por último a mis revisores por el tiempo dedicado a la lectura de este trabajo, por sus comentarios y correcciones.

Gracias a todos.

Índice.

Agradecimientos.....	2
Índice.....	3
Resumen.....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	5
1.2 Breve Contextualización de la empresa a intervenir:.....	6
1.3 Justificación del proyecto.....	10
1.4 Planteamiento del problema de investigación.....	10
1.5 Objetivos.....	11
1.5.1 Objetivo general:.....	11
1.5.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Definiciones: Análisis y Descripción de puestos.....	24
2.3 Modelos de desarrollo para el análisis y descripción de puestos.....	32
2.4 Métodos para recabar información.....	38
2.5 Métodos para la descripción y especificación de puestos.....	43
2.6 Beneficios del análisis y descripción de puestos.....	48
2.7 Panorama actual sobre el análisis y descripción de puestos en las organizaciones.....	51
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	55
3.1 Diseño:.....	55
3.2 Operacionalización de Variables:.....	55
3.3 Hipótesis:.....	55
3.4 Participantes.....	55
3.5 Escenario:.....	57
3.6 Instrumento:.....	57
3.7 Procedimiento:.....	58
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	62
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
Listado de Referencias.....	139
Anexos.....	141

Resumen.

El presente estudio tiene como objetivo implementar un modelo de análisis y descripción de puesto para una empresa de giro metal-mecánica a fin de delimitar las actividades y responsabilidades, definir los perfiles de puesto y su posición en la organización.

Dicho estudio es de corte descriptivo y hace referencia al análisis y descripción de puesto en competencias bajo el modelo del autor Dessler (2001) con un método de recopilación de información mixto (Chiavenato, 2011) el cual incluye el análisis con el uso de instrumentos como: entrevista, cuestionario y observación directa, con la finalidad de que la información sea clara, precisa, objetiva y válida.

Esto lleva consigo la elaboración de 23 puestos y su correspondiente documentación en donde se incluyen datos de identificación del puesto, descripción genérica, funciones específicas, ubicación según el organigrama y el perfil basado en competencias.

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente el trabajo, pues es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2003).

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

La importancia del análisis y descripción de puestos parte desde el simple conocimiento de los objetivos, la delimitación de actividades y responsabilidades de cada posición en una organización hasta las competencias necesarias para desempeñar un puesto. El establecimiento de un análisis y descripción de puestos sentará las bases y será el punto de partida del desarrollo de muchos otros procesos organizacionales, por lo que el éxito o el fracaso de estos procesos dependen de la correcta realización de los mismos.

Al contar con el análisis y descripción de puesto ayudará en distintas áreas y procesos:

- Organigrama y estructura organizacional. Determinar el título de los puestos y la jerarquización de los mismos para formar una estructura funcional en la organización.
- Reclutamiento y Selección. Al llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de una posición en una compañía necesitamos conocer el perfil de puesto para enfocar la búsqueda del reclutamiento en una fuente efectiva para el nivel de la posición. Para el proceso de selección, el conocer las competencias que requiere el puesto nos ayudará a evaluar las aptitudes de los candidatos, tomando en cuenta las actividades globales o específicas con la finalidad de empatar la información y a tener un mejor resultado en la selección.
- Planes de Carrera y promociones. El tener una estructura y los puestos definidos nos ayuda a conocer que puestos tengo ahora y planear cuales puestos se va a crear.
- Valuación de Puestos. Conforme al giro, el tamaño de la compañía y las actividades y responsabilidades se determina el peso que tiene el puesto en la organización, por lo que se le puede dar un valor conforme al mercado basándonos en una encuesta de sueldos y salarios.

- Evaluación de desempeño. Para poder evaluar primero se debe determinar analizar y definir qué es lo que se va a evaluar y para esto una herramienta básica es la descripción de puestos.
- Capacitación. Al realizar un análisis se determina que es lo que se tiene y que es lo que hace falta, partiendo de lo último, el análisis y descripción de puestos son una herramienta que nos ayuda a saber cuáles son las áreas de oportunidad que tiene la persona que actualmente está desempeñando el puesto y su nivel de competencia.

1.2 Breve Contextualización de la empresa a intervenir:

La empresa fue fundada en 1950 en la ciudad de Cankaya, Izmir Turquía, comenzó como un pequeño taller de maquinado de piezas metálicas y paulatinamente se fue desarrollando. Debido al crecimiento que tuvo en sus primeros 10 años, en 1960, la empresa adquirió un establecimiento más grande en la ciudad de Alsancak, y compró más maquinaria para la fabricación de piezas para herramientas de perforación, carpintería y gatos hidráulicos. En 1965 la empresa comenzó a fabricar piezas para el primer fabricante de camiones en Turquía, iniciándose así en el sector automotriz y en el maquinado de piezas metálicas en línea. En los próximos 25 años, el crecimiento fue constante hasta que en 1990 se vio en la necesidad de expandirse debido al número de máquinas y de personal que se necesitaban para cubrir las demandas de los clientes, la empresa se movió nuevamente de ciudad, esta vez a Ataturk una zona industrial en Izmir.

En 1992 comenzó a exportar productos fabricando piezas para una de las empresas de aire acondicionado más grandes del mundo. En los siguientes 8 años sus volúmenes de exportación fueron aumentando hasta alcanzar un porcentaje del 85% de su producción total. En

el 2007 se construyó un área adicional para el almacenaje de producto terminado y hasta el día de hoy la planta de Turquía se mantiene en la misma medida y capacidad de producción.

En el 2008 comienza el proyecto de México a partir de un contrato con una importante empresa estadounidense, en el 2009 comienza la construcción de la planta y para mediados del 2010 comienza la producción en México.

Resumen de las empresas.

Localización: Izmir, TURQUÍA

Área total: 17,500 m²

Área de construcción: 10,000 m²

Volumen de Ventas: 35 millones de Euros al año.

Localización: Nuevo León, México.

Área total: 23.000 m²

Área de Construcción: 4,000 m²

Volumen de Ventas: 10 millones de Euros al año.

Operaciones y Composición de Materiales.

Operaciones

Fundición de acero.

Forja y mecanizado de chapa metálica, aluminio y cobre.

Pre-ensamble.

Materiales:

MATERIALES	FORMA	CONSUMO ANUAL
HIERRO GRIS	FUNDICIÓN	13.000 TON
ACERO	BARRAS	9.000 TON
ALUMINIO	FUNDICIÓN	100 TON
ALEACIONES DE ACERO	FORJA	150 TON
ALEACIONES DE ACERO	ESTAMPADO	550 TON
		TOTAL: 22.800 TON

Sectores de distribución.

Automotriz

La historia más larga y el más alto nivel de experiencia dentro de los sectores de producción

Principales productos:

- Tambores
- Hubs
- Nudillos
- Rey-Pins
- Volantes
- Distribuidores
- Cárters

Maquinados de Alta Resistencia

Principales productos:

- Adaptadores
- Anillos
- Válvula de placas
- Pernos

Aire acondicionado y climatización

Principales productos:

- Ejes
- Accesorios
- Placas
- Rodamientos

Energía

Principales productos:

- Varios componentes conductores.

Certificaciones de Calidad.

La compañía ha logrado certificaciones ISO importantes en su ramo a continuación se describe brevemente cada una de ellas:

Certificación	Fecha de certificación	Descripción
ISO/TS 16949:2009	Julio 2007	Manufactura de piezas maquinadas metalizas para la industria automotriz
ISO 9001:2008	Julio 2007	Manufactura de piezas maquinadas metalizas para la industria automotriz y otros sectores
ISO 18001	Mayo 2010	Certificación de el sistemas de salud y seguridad en proceso de maquinado de piezas metálicas
ISO 14001	Mayo 2010	Certificación del sistema del cuidado del medio ambiente en proceso de maquinado de piezas metálicas

Recurso Humano

La planta ubicada en México cuenta con 162 Empleados en Total.

- 11 Parte del Staff.
- 13 Personal Técnico.
- 9 Líderes.
- 60 Operadores.
- 60 Ayudantes Generales.
- 3 Almacenistas
- 4 Inspectores de calidad
- 2 Montacarguistas

Esto representa el 30% del total del personal de la compañía a nivel mundial.

1.3 Justificación del proyecto.

La necesidad primaria del desarrollo de un diseño de análisis y descripción de puestos para esta compañía nace, primero, de que es una arranque de operaciones, esto quiere decir que no se cuenta con información específica de actividades, responsabilidades y competencias con las que los empleados deben contar para desempeñar sus funciones de la manera óptima, segundo, que es una empresa extranjera y la primera proveniente del país de Turquía por lo que la situación cultural y socioeconómica juega un papel importante, ya que hay diferencias muy marcadas en general en los perfiles de los empleados de un país y otro, esto podría desencadenar un descontrol en las actividades, en quien las tiene que realizar y hasta donde llega la responsabilidad de cada puesto, tal como lo menciona Gama, 1992, “El análisis de puestos está en función de los requerimientos de cada organización y de las actividades que en ella se llevan a cabo”.

El beneficio de realizar un diseño del análisis y descripción de puesto para esta compañía es el sentar las bases para desarrollar todos los procesos que involucran el recurso humano en la organización, optimizar su desempeño para que sea el adecuado y poder detectar necesidades y tomar decisiones correctas para una mejor planeación.

1.4 Planteamiento del problema de investigación.

El no tener un análisis y descripción de puestos como base impacta en el desempeño general de una empresa, ya que la no delimitación de actividades y responsabilidades representa ineficiencia, conflictos internos y tiempo invertido en resolver problemas generados por la misma desorganización de la estructura empresarial (Chiavenato, 2011).

Como pregunta de investigación, planteamos la siguiente:

¿Cómo contribuye en una empresa de giro metal-mecánica, la implementación de un análisis y descripción de puestos?

1.5Objetivos.

1.5.1 Objetivo general:

Implementar bajo el modelo (Dessler, 2001) de análisis y descripción de cada puesto para una empresa de giro metal-mecánica a fin de delimitar las actividades y responsabilidades, definir los perfiles de puesto y su posición en la organización.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizacional para lograr ubicar los puestos y los posicionamientos en el organigrama.
- Identificar las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos.
- Identificar las competencias en base al perfil de los 23 puestos existentes.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes.

Desde la época primitiva cuando los seres humanos comenzaban a formar grupos para alcanzar objetivos que resultaban imposibles de manera individual, la gestión ha sido fundamental para lograr la coordinación de las actividades humanas. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para contratar, seleccionar e identificar personas idóneas, así como para capacitación, entre otros.

La manera de llevar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en acorde con la dinámica del desarrollo social, influenciado por acontecimientos y áreas de formación como la revolución industrial, la ciencia y la psicología industrial.

Los primeros sucesos a cerca de organización de los puestos datan de del año 1115 a. C. DuBois (1970) señala que en aquel entonces en el oriente en China, el emperador solicitaba que los hombres que integrarían su ejército debían de contar con cierto perfil, en donde sobresalían conocimientos y habilidades como cabalgar, tiro con arco, aritmética, música o literatura. Esto parecía que venía de un análisis a cerca de las actividades que los candidatos llevarían a cabo.

Hablando del Occidente, existen datos bastante importantes. Filósofos importantes como los son Sócrates y Platón, quienes en sus reflexiones resaltaron el propósito de la descripción del estado ideal, el cual involucra aspectos personales como lo son el conocimiento, deseo memoria y amor. En dicho estado, según Sócrates en el año 500 a. C., resalta que tiene muchas necesidades y que para cubrirlas se necesita tener una gran diversidad de habilidades para que estas puedan ser satisfechas. En este estado ideal, apunta Sócrates, que se debe reconocer las diferencias individuales como actitudes, aptitudes y habilidades para realizar diferentes trabajos, tomar en cuenta las necesidades específicas que exigen ocupaciones específicas, la importancia de que las personas realicen las actividades para las que están capacitados con el objetivo de que alcancen el resultado esperado y que las diferencias entre las personas deben de ser soportadas por el

propio estado. Este apunte Socrático nos lleva a una posición de valor tan importante, que hoy en día, dos mil quinientos años después, sigue siendo la base de la sociedad occidental moderna.

La primera monografía profesional a cerca de los puestos, que se publicó en latín, en el siglo XVI, fue “el mal de los mineros y otras enfermedades propias de los trabajadores de las minas”, bajo el nombre del autor Parécelos, un médico suizo.

En los siglos XVII y XVIII surgieron nuevas y diferentes monografías profesionales realizadas por médicos, quien indiscutiblemente fueron los primeros en analizar las condiciones del trabajo, quienes lo aplicaban al estudio de las diversas enfermedades y accidentes que, con mayor frecuencia, sucedían en las diversas actividades laborales, creando toda una serie de medidas preventivas de gran importancia para la época en que fueron creadas, que insistían en la necesidad de que se revisara periódicamente el estado de salud física de los trabajadores y la sus capacidades mentales, a la vez que formulaban todo un repertorio de contradicciones, restricciones y limitaciones de empleo o trabajo para los obreros contratados o que se fueran a contratar.

Al mismo tiempo en que se elaboran y publican las monografías profesionales de tipo médico antes mencionadas, en el campo de la física se produjeron los primeros ensayos e intentos de aplicación de técnicas de análisis y organización del trabajo, basadas en el análisis de tiempos y movimientos, Fernández (1995) , y en la medición de los esfuerzos y grados de la fatiga producidos por el trabajo físico.

El ingeniero francés Belidor, en el siglo XVIII, en una época en que todavía no se conocía el cronómetro, mide por primera vez los tiempos que se invertían en realizar distintas tareas, para determinar la forma más rápida, eficiente y barata de realizar esos trabajos con menos esfuerzo y con menos operaciones, con sólo aminorar, simplificar o eliminar, según sea el caso, todas esas tareas u operaciones que resultasen repetitivas, sin sentido o no importantes.

El geómetra francés, De la Hira, dedicó sus estudios a la medición del esfuerzo promedio realizado por los trabajadores u obreros empleados en la construcción de edificaciones,

encontrando que la cantidad de tareas y de esfuerzos en las actividades de cada obrero sobrepasaban los límites humanos normales, realizando una redistribución con una secuencia de tareas entre todos los operarios para disminuir los excesos. Tan sólo unos años más tarde, Coulomb, el célebre físico francés por sus estudios sobre electricidad, retoma los trabajos del autor De La Hira, analizando e investigando los efectos de la fatiga de los operarios sobre el rendimiento laboral a causa de una mala organización del trabajo, que exigía la repetición de las mismas tareas y de los mismos esfuerzos por parte de cada uno de los obreros sin caer en la cuenta de que sería más llevadero, eficaz y operativo desdoblar y distribuir entre todos o varios obreros parte de operaciones o tareas que se ejecutaban por un solo trabajador, a través de largos horarios y los amplios espacios.

Nos encontramos en vísperas del nacimiento de la división del trabajo como nueva técnica de organización científica de la producción, que impone el reparto solidario de las tareas y funciones que forman parte de toda la actividad de la empresa, a través de una jerarquización de puestos.

En 1747 se le pidió a Diderot, uno de los más importantes enciclopedistas franceses, que tradujera al francés la “Chamber’s enciclopedia”, observó algunas grandes áreas de oportunidad, particularmente en todo lo relacionado con actividades comerciales, artísticas y artesanales. Para subsanar estas áreas de oportunidad, Diderot comenzó todo proyecto de investigación que permitió reunir información confiable y exacta acerca de diversas actividades y que fue la base para establecer un importante número de entradas en su enciclopedia.

Este empeño supuso, según Primoff y Fine (1988), un verdadero proyecto de análisis de puesto a gran escala, incluyendo el envío de “analistas” debidamente entrenados a un gran número de tiendas, establecimientos y fabricas distribuidas por todo el país.

Adam Smith, importante filósofo y economista inglés, afirma, en 1776, a través de su obra “Recherches sur la nature eu les causes de la richesse des nations”, que la nueva y más competitiva fórmula de economía liberal debía basarse en la división del trabajo, es decir, en la teoría de la simplificación y división de tareas, que, en principio, procedía de la necesaria y

beneficiosa división de tareas o repartición de funciones en una sociedad solidaria, y que, ahora, se imponía como nueva forma de organización de la producción industrial y para incrementar el rendimiento humano, ya que los niveles de rendimiento y de producción, el abarrotamiento de precios y costos, van unidos a la división del trabajo, cada vez más acentuada, de tal modo que el desarrollo y crecimiento económicos de un país, según Smith, depende del número de operarios bien calificados y de la división del trabajo, que redobla el rendimiento de cada puesto.

La teoría de la simplificación y división de tareas, como nueva forma de organizar la producción industrial y de aumentar el rendimiento, creció rápidamente entre economistas y empresarios a lo largo del siglo XIX y XX, según G. Friedmann, sobre todo, al ser retomada por Taylor, en 1909, y ser aplicada por Henry Ford, en 1910, en sus fábricas de automóviles de Detroit, en forma de producción en serie o en cadena, basándose en la aplicación de estos dos principios fundamentales:

1. Primero, en desagrupar las actividades y funciones que comprende todo el proceso de producción de la empresa en una secuencia de sub-tareas o actividades mucho más simples, claves y sencillas, a las que Gilberth denominó “therbligs”, que exigen una mínima capacidad de aprendizaje y de esfuerzo individual para realizarlas.
2. Después, redistribuir, dichas secuencia de tareas para ser ejecutadas entre los distintos operarios, organizados en serie o en línea, de modo que cada uno de ellos realice, de forma constante, solo ciertas operaciones del proceso a lo largo de su jornada, con lo que se evitaban pérdidas de producción o de materiales, “al certificar a los operarios en la realización de cada una de las tareas”.

Principalmente, para implementar definitivamente “la división del trabajo” y la consecuente “producción en serie” en las empresas, hará falta vencer la resistencia al cambio que existe entre de los obreros de oficio con más antigüedad, herederos de los secretos del negocio, y terminar con el control del obrero de los tiempos de producción, ya que, según Taylor, “quien domina y dicta los sistemas y modos de operar en cada tarea se hace también dueño de los tiempos de producción”: lograr cambiar al obrero de oficio, liberando el proceso del trabajo del poder que ejerce sobre éste, esta será la mayor contribución en la historia de Taylor a la organización del trabajo, estableciendo el “scientific management” por medio del cronómetro y del análisis de

movimientos y tiempos con los que ahorrar esfuerzos, incrementar el rendimiento y aumentar la producción en masa, que se propone estimular por medio del salario justo y del “salario por pieza elaborada”, garantizando salarios más elevados, disminuir el número de horas de trabajo y terminar con la sub-actividad, el paro y la pobreza.

Durante el siglo XIX, la Civil Reform League, creada en Estados Unidos durante la presidencia de Lincoln para tratar de terminar a los bajos niveles de productividad que existían en ese tiempo, implementó pruebas para poder acceder a algunos puestos de trabajo. Para esto se necesitaba medir las capacidades y habilidades más importantes, lo cual consiguieron en base a reunir información sobre las actividades a realizar por medio de la observación, entrevistas y correspondencia postal con supervisores y profesionales del área. Basándose en el análisis de algunos casos elaborados por el grupo de trabajadores que dependían del mismo jefe, comenzaron a tomar medidas que consiguieron resultados sorprendentes.

A principios del siglo XX, Federic W. Taylor, considerado el fundador de la dirección científica de la empresa moderna, a partir de la publicación, en 1909, de su obra “Principales de la Dirección Scientifique des Entreprices”, y como principal promotor de la productividad y del consumismo en grandes masas con que favorece el desarrollo del capital, toma nuevamente la idea de “la división de tareas como método de organización racional del trabajo”, implementando un conjunto de habilidades y de operaciones que debe realizar cada obrero, creados y elaborados por la dirección de la empresa en forma de tablas de tiempos y de movimientos controlados por los profesionales de las áreas, con lo que se logra reducir los esfuerzos y el cansancio del obrero debido al ahorro de movimientos y de operaciones, al mismo tiempo que el rendimiento o número de actividades y el sueldo se multiplican al triple, haciendo la misma cantidad de esfuerzo y del trabajo a lo largo de las mismas horas, gracias a los nuevos métodos de “explotación obrera con las que se reducían los costos de fabricación”.

Para ello Taylor empezó implementando la división del trabajo y del esfuerzo en línea en su empresa siderúrgica “Bethlehem Steel Company”, seleccionado y utilizando a los hombres más grandes y fuertes para trasladar en cadena los lingotes de hierro desde el horno hasta el puesto de

carga, motivándolos mediante incentivos salariales y descansos intermitentes y estableciendo turnos rotativos en actividades de transporte y carga.

Sus observaciones objetivas, experiencias y obras le llevan a la detección y constatación de las siguientes deficiencias en cuanto a la organización del trabajo:

1. Primero, que la ausencia de un sentimiento de equipo entre los trabajadores “detenía voluntariamente su rendimiento”, ya que era mal visto ayudarse entre todos para aumentar la producción más allá de la establecida por ellos y de lo pactado por sus gremios.
2. En segundo lugar, que no existía “clima laboral” auténtico, “un sentimiento de equipo como empresa” o “un objetivo común del personal hacia los intereses de la empresa”, todo esto basado en la comunicación efectiva entre jefes y trabajadores y en el reparto de beneficios; antes al contrario, los intereses de unos y otros se sobreponían a través de una lucha de clases.
3. En tercer lugar, que la dirección no era considerada como gestora de una empresa común de directivos y obreros, sino que enfocaba en sus intenciones la continuidad de sus objetivos y niveles de producción a costa del esfuerzo y sacrificio de los trabajadores, “cual perros guardianes que azuzaban a los descuidados”.
4. En cuarto lugar, que la empresa, normalmente, no tenía en cuenta si las condiciones psicofisiológicas y ambientales del lugar de trabajo y demás espacios en que se llevaban a cabo las tareas de producción eran lo suficientemente adecuadas para la higiene y seguridad en el trabajo.
5. En quinto lugar, que los métodos y procedimientos de trabajo requeridos por el trabajo en máquinas y por los nuevos sistemas de producción, se dejaban a la iniciativa y habilidad del trabajador no calificado, causando continuos y graves accidentes laborales.
6. Y en sexto lugar, entendió que, si bien la producción en serie había ayudado a aumentar la producción de productos, sus beneficios no llegaban a todos por igual, a todas las clases; hacía falta una moral y voluntad política que supieran repartir por igual dichos bienes entre todos, abaratando los precios y mejorando los sueldos.

Estas objetivas observaciones lo condujeron a estas tres decisiones:

1. Que para poner en marcha a la organización racional del trabajo, debía iniciar del estudio de los puestos de trabajo, analizando las tareas y objetivos que incluían a cada uno de ellos, para determinar las condiciones laborales que debería reunir el trabajador en función a la posición a la que se le asignaba, generándose una perfecta adaptación de cada trabajador con su puesto, lo que, obviamente, redundaría en beneficio de la productividad y también del grado de satisfacción del propio trabajador. Y esta observación es la que le hizo reflexionar: “Cada obrero en su puesto: y para cada puesto hay que destinar al más idóneo capataz”.
2. Por otra parte, había que reemplazar a los jefes de tipo represivo y militar, “que actuaban como simples perros guardianes”, por jefes profesionales o capacitados profesionalmente, conocedores de las áreas que se habían de supervisar, que supieran capacitar y orientar a los trabajadores a su cargo: dicha profesionalización debía partir desde la alta dirección, con sentido de gerencia responsable sobre toda la actividad de la empresa: y debía continuarse a través de los ejecutivos y jefes de departamentos. El mismo Taylor creó en 1890, la figura de ingeniero consejero en la empresa.
3. Y, finalmente, promovió que en toda empresa se creara un ambiente de solidaridad, de participación y colaboración a través del trabajo en equipo; este empezaba identificando un área o puesto de trabajo, cuyos integrantes se encargarían de la generación en grupo de las actividades correspondientes a una sección del proceso productivo, implementándose de forma racional “la división de tareas”.

Por su parte, Henry Ford, en su compañía de autos de Detroit y Renault, en Francia, aplican “la producción en línea” mediante la instalación de bandas de cadena, fundando así las líneas de ensamble que facilitan la súper especialización del trabajador en la realización de tareas muy concretas y específicas. El principio de actuación colectiva para Ford consistía en establecer un área del lugar de trabajo por pieza que se fabricaría; las máquinas y herramientas se debían agrupar por áreas de ensamble, entre cada máquina, se instaló una banda transportadora a la que se montaba la pieza principal del automóvil, y esta se hacía pasar por enfrente del operario preparado con una caja con piezas que tenía que ensamblar y con las demás herramientas de actuación, que fijaba a la última pieza colocada por su inmediato antecesor en la banda, de modo que cada unidad quedaba completamente ensamblada al final del transportador.

El ejemplo se aplicó por toda América y Europa, de manera que el mismo Lenin, a través de sus obras publicadas en Pravda, en 1918, afirmó, con gran sorpresa que en el mundo capitalista, era necesario adoptar las técnicas de Taylor para aumentar la productividad, por lo que la división del trabajo, en forma de rotación de actividades, pasó a formar parte de los primeros planes de la Unión Soviética, insistiendo en el sentimiento de participación activa – el espíritu y estimulación socialistas- para conseguir los objetivos de cada empresa y, más allá, para contribuir al progreso del Estado bolchevique. Fue el minero Stakhanov quien, en 1935, logró multiplicar por 16 las cuotas de producción fijadas por los organismos oficiales, organizando su puesto en forma de equipo de trabajo, cuyos componentes se iban rotando en la utilización del martillo-piqueta, mientras los demás se alteraban en abrir caminos, limpiarlos, extraer y cavar el carbón que producía el martillo, etc. En diciembre de 1935, cuatro meses después de aplicarse el método Stakhanov, la mitad de las empresas más grandes alcanzaban rendimientos del 150%, y tan solo un 10% de empresas quedaron por debajo del 120%.

Al poco tiempo, Agarkov implementó el método de “alargamiento del ciclo de tareas” para cada equipo que se encargaba de un mayor número de tareas o actividades en línea, anticipándose al reagrupamiento actual de los puestos de trabajo en las empresas modernas, a causa de la automatización y de la alta tecnología actual.

En la obra de Taylor “Shop Management” (1903) nos habla sobre cómo consiguió elevar la producción de cada trabajador alcanzando lingotes de hierro, ajustado a una centésima de minuto las acciones de tomar uno del montón, avanzar sobre un terreno, subir una inclinación hasta el vagón del ferrocarril, dejar el lingote y regresar de nuevo.

Taylor consideró al principio que su metodología era la causa del incremento de la productividad del trabajador. Sin embargo, en “Principles of Scientific Management” enfoca los resultados obtenidos en buena parte de los mismos, no a aquella concepción altamente mecanicista del trabajo humano, sino al hecho de que implícito en el incremento de la productividad, estaba un sistema de incentivos, Taylor (1911).

Taylor también tomaba en cuenta el entorno en que se desarrollaba el trabajo, de modo que podríamos asegurar que su atención estaba dirigida por igual a los métodos de trabajo, a las conductas de los operarios y al ambiente físico en que se desarrollaba todo el proceso, incluyendo las herramientas de producción. Además, puesto que el trabajo humano estaría diseñado y calculado científicamente, la fuerza de trabajo debería de ser seleccionada, capacitada, formada y desarrollada según métodos científicos.

La incorporación de psicólogos a las investigaciones a las tareas de análisis de puestos ha supuesto un salto cualitativo. Uno de los primeros fue H. Munsterberg (1913) quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para primero realizar, y después para validar sus resultados, de los test psicotécnicos que entonces en aquel tiempo comenzaban a surgir.

Los Gilberth, un matrimonio, ingeniero él y psicóloga ella, en sus prácticas, se observaba la asociación de la necesidad ya muy estrecha de la colaboración entre ciencias de la ingeniería y las ciencias de comportamiento humano. En efecto, el sistema de análisis de puestos de los Gilberth incluía ya una gran cantidad de datos que eran mediciones de características del trabajador, resaltando así los factores humanos sobre los no-humanos y llevando a la conclusión de que las operaciones, el equipamiento o la formación, de las personas de muy diferentes características podrían obtener el mismo nivel óptimo de producción.

En 1909 y 1912 Griffenhagen, cumpliendo una recomendación de la Comisión de Servicio Civil de Estados Unidos, que contaba con un sistema de clasificación de posiciones de trabajo con fines retributivos, basada en las tareas y responsabilidades de cada posición de trabajo, consiguió iniciar un procedimiento efectivo en los servicios de un municipio en Chicago y en una industria privada.

Al igual que ha sucedido en muchos otros ámbitos académicos, también en este caso de exigencias y necesidades de la guerra, supusieron posibilidades reales para el desarrollo científico. En sólo treinta años se avanzó más en análisis de puesto que en toda la historia anterior.

En este periodo diversos investigadores como: Bingham, Scott, Baruch, Mann, Clothier, Watson, Viteles, etc. e instituciones como: Instituto Carnegie de Tecnología, Social Science Reserch Council, Nacional Research Council, etc. llevaron a cabo actividades singulares y originales para incrementar la eficacia militar y muchas de sus acciones se apoyaban en el análisis de puestos de trabajos.

Veamos en resumen y por orden cronológico algunas de las más importantes aportaciones al análisis y descripción de puestos:

1915: Bingham creó el primer Departamento de Psicología Aplicada en el seno del Instituto Carnegie de Tecnología.

Durante la I Guerra Mundial, Bingham cofundó el Comité de clasificación para el Ministerio de Guerra estadounidense. Allí desarrolló toda una metodología de análisis de puestos con fines de gestión de personal.

Después de la guerra, Bingham regresó al Instituto Carnegie donde comenzó diversos proyectos para desarrollar el análisis de puestos con fines de orientación vocacional, diseño de curricular, delimitación de cualidades, patrones básicos de carreras profesionales y líneas de promocionabilidad.

1916: Scott fundó la Oficina de Investigación de Ventas dentro del Instituto Carnegie e investiga los rasgos que diferencian los buenos de los malos vendedores sin tener en cuenta los detalles del trabajo, sino, sólo cuestiones de personalidad. Cuando la escala que realizó fue adoptada al ramo militar durante la primera Guerra Mundial. Incluía los siguientes cuatro componentes básicos: cualidades físicas, lealtad, liderazgo, inteligencia y valor para el servicio. La evaluación de estas características era llevada a cabo por medio de un jurado o empleados quienes los evaluaban.

Watson creó durante la primera Guerra mundial un sistema de análisis de conductas de rendimiento de los trabajadores experimentados. Watson creía que las habilidades eran conductas que debían ser observadas

Después de la guerra, Clothier y Scott emplearon los sistemas de análisis de puestos en el mundo de la industria, de los negocios y en la administración federal. Realizaban análisis que agregaban

fundamentalmente tareas y responsabilidades (descripción de la posición más bien que detalles de las tareas y el grado de supervisión), requisitos del puesto y su justificación y línea de promoción.

1919: Baruch formaba parte de una Comisión Especial del Congreso de los Estados Unidos que fue creada con fines de reclasificación de sueldos. Baruch creó un proyecto que incluía el estudio de 104,000 puestos de trabajo mediante una encuesta elaborada al efecto y que recopilaba una descripción libre y abierta de las tareas del puesto de trabajo. A partir de los resultados se realizó un sistema de categorías y grados lógicos que constituyó la base del acta de Clasificación aprobada por el Congreso norteamericano en 1923.

1920: Mann, apuesta de Bingham y en el seno del American Council on Education, creó un procedimiento para la elaboración de “especificaciones de puestos”. Basándose simplemente en listados de tareas que agregaban referencias a conocimientos y habilidades y el nivel de calidad del rendimiento esperado.

1931: El Social Science Research Council creó el comité de Desempleo para tratar de solventar los efectos de empleo derivados de la crisis de 1929: se trataba de elaborar especificaciones que permitieran el intercambio de empleados en el sector público y la transferencia de trabajadores de un puesto de trabajo a otro.

Concluida la segunda Guerra Mundial, muchos de los investigadores que habían estado trabajando en las distintas organizaciones, que paralela o sucesivamente se habían ido creando, continúan su labor. La urgencia de resultados inmediatos en tiempos de guerra, dio lugar a una productividad bastante diversa que requería una profunda reflexión teórica. Una alta proporción de análisis de datos se realizaba con fines de valoración de puestos de trabajo, que servirá, a su vez, como base para el diseño de estructuras retributivas.

Surge también una notable diversificación de técnicas de recopilación de datos que, si bien han sido originadas en muchos casos durante la segunda Gran Guerra, han experimentado un considerable auge en las décadas siguientes.

Merece una mención especial aquí el desarrollo experimentado por dos áreas de aplicación de los métodos y técnicas de análisis de puestos: a) El empleo de personas con minusvalías físicas: b) La ingeniería de factores humanos.

Por otra parte, en el viejo continente, las aportaciones realizadas en España al análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo han sido dignas por sus intentos y pretensiones sino también por sus resultados, sobre todo tomando en cuenta los medios de los que disponían y el contexto social, económico, empresarial y científico en que se han ido desarrollando. Sin ser detallado, sobre todo por la falta o poco acceso a documentos, pero con el deseo de contribuir a documentar poco a poco esta corta historia no muy regular pero empujada de proyectos y realidades, considero oportuno hacer diferencia de las aportaciones realizadas desde el ámbito académico y universitario de aquellas otras procedentes de otros ramos ajenos a lo académico y a entidades dedicadas únicamente a la investigación.

No son muchos los investigadores que desde el área académica han hecho aportaciones importantes al análisis y descripción de puestos en España. Merece referencia especial la labor realizada por F. Fuentes, quien, desde la Universidad de la Laguna primero, y desde la Jaume I de Castellón, ha realizado importantes contribuciones principalmente en la adaptación española del Position Analysis Questionnaire (Fuentes y Pérez, 1985), en el análisis del ajuste individuo-puesto de trabajo (Fuentes, 1990), así como en los fundamentos y técnicas de análisis (Fuentes, 1991).

En la Universidad Complutense de Madrid, S. Pereda también está trabajando sobre temas concernientes al análisis y descripción de puestos de trabajo, fruto de lo cual ha publicado recientemente dos libros: Análisis y estudio del trabajo (Pereda, 1993) y Ergonomía (Pereda, 1993).

El movimiento de racionalización propuesto por Taylor llegó casi inmediatamente a España. Las obras más sobresalientes de esa época se traducían casi de inmediato al español. Sin embargo, las aportaciones realizadas al Análisis y descripción de Puestos apenas existen o no son muy conocidas. Merece una especial mención la Revista de organización científica que, durante los

años en que vio la luz (1928 – 1936) y con periodicidad trimestral, recogió los principales estudios, iniciativas y propuestas en relación con el movimiento de organización científica del trabajo, dando cabida en sus páginas tanto a trabajos científicos como a información diversa y biografía relacionados con su objetivo.

Revisando los contenidos de sus cerca de cuarenta números, no se encuentra nada especialmente significativo en la relación con el Análisis y Descripción de Puestos, Sin embargo, ya en 1927 el Comité Nacional Provisional de Organización Científica del Trabajo organizó un curso en colaboración con otras entidades nacionales y europeas en el que mostraron sus ideas y experiencias, las más importantes celebridades europeas del momento. Casi todos directores de centros de investigación europeos. Sus razonamientos giran en torno a la especialización del trabajador, la selección científica, la organización y coordinación del trabajo, el estudio del trabajo, la colaboración entre patrones y trabajadores, etc.

Lahy, por ejemplo, a propósito de la selección de los trabajadores, indicaba cuáles eran los problemas más importantes, siendo el principal el de estudiar el trabajo. A tal fin sugería la utilización de métodos como el cuestionario o las encuestas, el de las preguntas directas a los trabajadores y el de la práctica del trabajo mismo que lo ha de analizar desde el punto de vista de las aptitudes requeridas; Chaveau señalaba que el estudio de los movimientos profesionales podía realizarse por los métodos de gráficos o fotográficos; Malther explicaba cómo modificando una simple operación de doblar el papel en una fábrica de bombones (convertir en simétrico un movimiento de las manos) consiguió un aumento del rendimiento del 30 por 100; Manning explicaba cómo había conseguido reducir las roturas de vajilla en un 53 por 100 en una gran instalación hotelera, etc.

2.2 Definiciones: Análisis y Descripción de Puestos.

Las organizaciones están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una

lista de requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo).

Por lo general un supervisor, especialista o consultor en Recursos Humanos suele recabar información de una o varias personas mediante el análisis de puestos.

A continuación, algunos conceptos clave que se hallaran en un análisis y descripción de puestos:

Concepto	Definición
Actividades laborales.	Regularmente, se recopila información acerca de las actividades laborales desempeñadas; por ejemplo, limpiar, comprar, acomodar o pintar. Esta lista también podría señalar cómo, por qué y cuándo desempeñará el trabajador cada tarea.
Conductas humanas.	También se reúne información acerca de las conductas humanas como impulsar, comunicar, decidir y redactar. En este caso se inclinaría la información acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o recorrer distancias largas.
Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar.	Esta es información acerca de los productos fabricados, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (por ejemplo asesorías o reparaciones).
Estándares del desempeño.	Además, se obtiene información acerca de los estándares del desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del puesto). Estos estándares serán el fundamento para evaluar al empleado.
Contexto del puesto.	En este caso se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el horario laboral y el contexto de la organización y el social; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente, Aquí también se podría incluir información relativa a los incentivos por desempeñar el trabajo.
Requisitos humanos.	Por último, se suele recabar información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relativos al trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales requeridos (aptitudes, características físicas, personalidad, interés).

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve como punto de partida para varias actividades básicas de la administración de los Recursos Humanos, de tal manera que se convierte en una base para los procesos de la organización, en el cual el analista juega un papel importante en la recopilación de información. Para la Psicología, “análisis” se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos (Gama, 1992), mientras que Reyes Ponce (1984) y Arias Galicia (1976) definen “puesto” como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

De Ansorena (1997) define “puesto de trabajo” como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de adoptar valor agregado a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías – generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2003).

Antes de hablar de una definición específica de análisis de puesto debemos de tomar en cuenta la confusión de los términos que existe entre los diferentes niveles contextuales, como pueden ser entre lo académico y la investigación o el nivel técnico y el profesional y por último en el nivel directivo y de consultoría.

Constantemente nos encontramos con expresiones como: “análisis de tareas” (Fertonani y Grosso, 1978; Puy Hernández, 1978), “análisis de trabajo” (Lanham, 1962), “análisis de puesto” (Elizur, 1983 y 1988; Deguy, 1986; Spector, Brannick y Covert, 1989), “análisis de posiciones” (McCormick, 1979) “análisis de puestos y tareas” (McCormick, 1976). ¿En realidad todas estas expresiones nos llevan a lo mismo?

A continuación, algunas definiciones de los autores más representativos de la historia y los antecedentes del Análisis de Puesto:

Año	Autor	Definición
1962	Lanham	Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo especificado, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades u responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.
1978	Fertonani y Actis Grosso	Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, de sus elementos constitutivos... Tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación.
1978	Puy Hernández	Proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimientos que exige.
1980	Elizur	Proceso de obtención de información relativa al puesto. En el sentido más amplio,... abarca la recogida y análisis de cualquier información relativa al puesto por cualquier método y para cualquier propósito.
1983	Gael	Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo... Descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones.
1976	McCormick	Proceso de obtención de información acerca de los puestos.
1965	Tiffin y McCormick	Colección y análisis de cualquier tipo de información relativa al trabajo, cualquiera que sea el método que se utilice y el fin que se pretenda
1988	Ash, 1988	Intento de decir con palabras lo que las personas hacen en el trabajo humano.
1992	American Compensation Association	Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo.
1983	Bemis, Belenk y Soder	Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto.

Es verdad que todas las definiciones antes descritas, aunque con expresiones distintas, y en diferentes contextualizaciones, nos llevan hacia un mismo fin, el obtener información relevante de un puesto de trabajo, la cual nos dará los datos necesarios para: plasmarlos en una descripción de puestos, valorar un puesto, definir la posición en el organigrama, etc. Desafortunadamente existen confusiones entre las diferentes contextualizaciones, ya que existen expresiones como: análisis de módulo, deber, sub-tarea, función, elemento, misión, trabajo, etc. Que en muchos de los casos tienen el mismo significado.

La razón de esta confusión nace del grado de especificación que los diferentes analistas manejan y los términos concretos que utilizan. Por ello y con el fin de ayudar a entender mejor la definición y tratando de evitar caer en errores, confusiones y mal entendidos, es necesario centrarnos en términos que comúnmente se utilizan en nuestro entorno laboral eliminando expresiones sistemáticas o académicas, que esto en la realidad, se ve superado con lo jurídico y lo profesional.

Basándonos en lo anterior, el autor Manuel Fernández Ríos (1995) lo describe:

El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, ... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

Regularmente, la descripción y la especificación o perfil de puestos son el resultado del análisis del puesto. Más sin embargo, estos pueden ser definidos de diferente manera por los autores, como por ejemplo Alles (2003) dice que para realizar una buena descripción de puestos es importante antes clasificarlos de la siguiente manera:

Según el nivel en el organigrama: dirección, gerencias, jefaturas y demás puestos básicos.

Por la preparación académica: alta formación, o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria una educación media o media superior.

Por los resultados de las áreas a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.

Por el personal a cargo que maneja, que se refiere al número de trabajadores que se tienen al mando el puesto.

Después de que se ha hecho estructura organizacional de los puestos se puede realizar la descripción de los mismos, para lo cual se necesita definir qué es esta actividad.

Estas son algunas definiciones de la descripción de puestos:

Año	Autor	Definición
1962	Lanham	Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria
1978	Fertonani y Actis Grosso	Descripción detallada de los cometidos y los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos
1983	Gael	Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que los estuviera una lista de tareas original o preliminar
1983	Bemis, Belenky y Soder	Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto
1995	Manuel Fernández Ríos	La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática según un protocolo dado del análisis del puesto de trabajo. Esta descripción podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tienen que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañen.

2000	Chiavenato	Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace).
2000	Werther y Davis	Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.
2001	Dessler	La descripción del puesto es una declaración escrita que narra las actividades y las responsabilidades del puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo así como algunas características importantes del mismo, como serían las funciones, obligaciones, deberes, así como el material, equipo o herramientas que debe usar, entre otros. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto.
2001	Bohlander, Snell y Sherman	Relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo.

Reyes (2002) afirma que la descripción del puesto se puede definir de dos maneras: genérica y específica.

La descripción genérica. Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerándola como un todo, la cuál debe ser muy breve. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada operación en párrafo separado. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas, o eventuales.

Después de haber revisado diferentes definiciones de descripción de puesto, podemos deducir que dicha actividad es una narración, siempre escrita, que clasifica todas y cada una de las tareas, responsabilidades, formas, tiempos, objetivos y condiciones adecuadas en que se realizan las funciones de una posición, la descripción puede ser de manera genérica o específica y nos servirá tanto para poder discernir entre un puesto y otro dentro de una empresa, así como para poder hacer una adecuada especificación del puesto.

Dentro de lo que veremos en las definiciones falta por mencionar la especificación del puesto.

La especificación de puestos contesta la pregunta: ¿Qué cualidades, características y experiencia humana se requieren para desempeñar bien este trabajo? Es decir, la especificación del puesto muestra el tipo de persona que se debe reclutar qué cualidades debe poseer, qué habilidades, rasgos y formación son requeridos para desempeñar el puesto en forma correcta. (Dessler, 2001).

En pocas palabras se puede decir que la especificación del puesto se refiere a las características en relación a aptitudes y actitudes con que debe contar el candidato para poder cumplir completamente con la descripción el puesto antes descrito. Como lo son la escolaridad, sexo, edad, entre otras.

Ahora que ya hemos visto algunas definiciones acerca de lo que es la descripción del puesto y la especificación de este, hay que hacer énfasis en la diferencia entre ambos, que según Werther y Davis (2000) es muy pequeña la diferencia pero es importante, ya que mientras la descripción del puesto se refiere a las tareas y responsabilidades y a los objetivos y tiempos para cumplirlos, la especificación de puesto hace énfasis en los requerimientos que la labor implica para el candidato que la efectuará; es decir, un listado de las características humanas que debe de tener el individuo que desempeñará la función. Por ejemplo el trabajo en equipo, ser líder, tener ciertos conocimientos, entre otros aspectos.

2.3 Modelos de desarrollo para el análisis y descripción de puestos.

En este capítulo mencionaremos algunos autores que hablan sobre los pasos o etapas que se deben seguir en el análisis y descripción de puestos, en la presente mención se tomarán como referencia tres de ellos. Estos autores son los principales autores en cuanto a la descripción de puestos.

A continuación Dessler (2001) señala seis pasos a seguir en un análisis de puestos:



Figura 1. Modelo de análisis y descripción de puestos. (Dessler, 2001)

Paso 1. Identifique para qué usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos –como entrevistar al empleado y preguntarle qué vincula el trabajo- son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas de análisis de los puestos no producen información cualitativa para las descripciones de los puestos. En cambio, si producen rangos numéricos para cada puesto y éstos se pueden usar para comparar los puestos entre sí con propósitos de compensación.

Paso 2. Repase la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización; es decir, cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja el puesto dentro de la organización entera. El organigrama debe identificar el nombre de cada puesto y, por medio de las líneas de interconexión, quién depende de quién y con quién habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

Los organigramas muestran la división del trabajo, que puestos tiene la organización, cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros y dónde encaja el puesto en la organización entera lo cual facilita el reconocimiento de los jefes, subordinados, gerentes, entre otros y evita confusión en cuanto a jerarquías.

Las gráficas de procesos ofrecen un panorama más detallado del flujo de trabajo. Una gráfica de procesos es la forma más sencilla de mostrar el flujo de los insumos y el de los productos desde el puesto que se analiza. Ya que detalla claramente las funciones que se realizan en un puesto determinado.

La existencia de la descripción de puestos, si hubiera una, proporcionará el punto de partida para realizar la revisión de una descripción del puesto realizada anteriormente.

Paso 3. Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de trabajadores de montaje.

Paso 4. A continuación, analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5. Repase la información con las que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están

completos. Este paso de revisión también sirve para conseguir que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, por que brinda a la persona la posibilidad de repasar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis del puesto. La descripción del puesto es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades de puesto, así como algunas características importantes del mismo, como serían las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume cualidades, rangos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto.

Entre tanto Chiavenato (2000) indica tres etapas, para un análisis de puestos:



Figura 2. Modelo de análisis y descripción de puestos. (Chiavenato, 2000)

Etapa de planeación.- Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina ya que requiere una planeación de las actividades a realizar y pueden tomarse en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como sus características.
2. Elaboración del organigrama de puestos.

3. Elaboración del organigrama de trabajo que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar desde los colaboradores hasta las gerencias o viceversa. Es importante que se tome en cuenta el tiempo que se tardará en dicho programa, esto ayudará a decidir con qué nivel jerárquico se comenzará o con que área de trabajo. Ya se debe hacer un cronograma planeando los tiempos y donde se tome a consideración el tiempo de las personas que van a participar en el análisis, organizando así como qué área de trabajo se comenzará y con qué puesto.
4. Elección del método de análisis que va a aplicarse o de varios. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que han de analizarse.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utiliza en el análisis, basado en dos criterios:
 - a. Criterio de universalidad. Los factores de especificaciones deben estar, presentes en la totalidad de los puestos que se analizan o, por lo menos, en 75% de éstos para comparar las características ideales de los ocupantes.
 - b. Criterio de discriminación. Los factores de especificación deben variar según el puesto, no pueden ser constantes o uniformes. Por ejemplo, el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los puestos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los puestos requieren grados diferentes de escolaridad.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor (los factores pueden ser educación, experiencia, entre otros) dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para establecer a qué segmento servirá, para analizar determinado conjunto de puestos. Por ejemplo, para algún puesto como supervisor tomando el factor de especialización de educación, se podrá tener un límite inferior de preparatoria incompleta y un límite superior de educación superior completa.

Etapa de preparación.- En esta fase se organizan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formatos, folletos y materiales, entre otros).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa del análisis del puesto). Este paso es de importancia ya que permite una mejor colaboración de todo el personal involucrado.
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formatos).

La etapa de preparación puede desarrollarse en forma simultánea con la etapa de planeación.

Etapa de ejecución.- En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis:

1. Recolección de datos sobre los puestos mediante el método o los métodos de análisis elegidos.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis, para la aprobación con la personas encargadas ya sea un comité, los gerentes, el director o al organismo responsable de oficializarlo en la organización.

Por último, se presentan las etapas mencionadas por Ivancevich (2005):



Figura 3. Modelo de análisis y descripción de puestos. (Ivancevich, 2005)

Etapa 1. Se ofrece un panorama general de la forma en que cada puesto encaja en el entramado total de la organización. En esta etapa se utilizan organigramas y diagramas de procesos.

Etapa 2. Se exhorta a los interesados a definir cómo se aprovechará la información del análisis de puestos.

Etapa 3. Se escogen los puestos que se van a analizar. Hay que elegir una muestra representativa ya que por lo regular es demasiado caro y tardado analizar todos los puestos.

Etapa 4. Consiste en aplicar las técnicas convenientes de análisis de puestos. Las técnicas se aplican para recabar datos de las peculiaridades del puesto, los comportamientos requeridos y las características que necesita un empleado para realizar el trabajo.

Etapa 5. La información de la etapa 4 se toma en esta etapa para elaborar una descripción del puesto.

Etapas 6. Se prepara la descripción y especificación del puesto.

Una vez revisadas dichas etapas o pasos del análisis de puestos, entonces a continuación se hará un análisis de estas etapas y buscar en las propuestas de los tres autores. Chiavenato (2000) sugiere crear el organigrama mientras Dessler (2001) menciona que hay que retomarlo en caso de que ya exista, la mejor opción sería tomar uno ya existente y hacerle las modificaciones que se necesiten y actualizarlo ya que esto ahorraría mucho tiempo, en caso de que no existiera, habría que realizarlo. No debe dejarse a un lado la importancia del organigrama ya que este define el nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación (Chiavenato, 2000).

Entonces ahora se mencionará cómo recabar la información que se necesita mediante diversos instrumentos, los cuales serán mencionados a continuación.

2.4 Métodos para recabar información.

La información respecto de los deberes, responsabilidades y tareas de una posición se puede recabar de diferentes maneras y, en este subtema, mencionaremos las más importantes. En la práctica, se puede usar una de ellas o combinar entre varias, esto según el propósito que persiga. Así, probablemente sea mejor una entrevista para realizar la descripción de un puesto, mientras que el cuestionario puede servir más para el análisis, ya que este último es más recomendable para determinar cuánto vale un puesto, para propósitos de la compensación.

Generalmente, se necesita el esfuerzo en grupo de un especialista de recursos humanos, el empleado y el jefe del trabajador para realizar un análisis del puesto. El especialista en recursos humanos (tal vez un Gerente de Recursos Humanos, un Analista de Puestos o un Consultor) podría observar y analizar el puesto y posteriormente generar una descripción y una especificación del mismo. El Jefe y el empleado también participarán, tal vez, contestando cuestionarios que enlisten las tareas del subordinado. Posteriormente el Jefe y el empleado podrían revisar y verificar los resultados del analista del puesto, relativos a los deberes y las actividades que el puesto implica. A continuación mencionaremos los métodos más populares para recabar información para el análisis de puestos.

Las entrevistas.

Para obtener información para el análisis de puestos existen tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada trabajador, entrevistas de grupo de trabajadores que tienen el mismo puesto y entrevistas a jefes, que conocen a fondo el puesto que se analiza. La entrevista grupal se utiliza cuando muchos trabajadores desempeñan un trabajo similar o igual, ésta es forma rápida y económica de indagar aspectos de la posición. Por regla general, el jefe inmediato de los empleados estaría en la sesión grupal; de lo contrario, se tendrá que entrevistar al jefe por separado, para conocer la opinión de esa persona de los deberes y responsabilidades del puesto.

Sea cual sea la entrevista que se haga, el entrevistado debe comprender muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a creer, para bien o para mal, que estas entrevistas son “evaluaciones de desempeño”. Si se cree de esta manera, los entrevistados podrían no estar dispuestos a describir sus posiciones con precisión.

Ventajas y desventajas. Probablemente la entrevista sea el método más usado para determinar los deberes y las responsabilidades de un puesto, y su uso común refleja sus beneficios. Principalmente, las entrevistas permiten que el empleado hable de tareas y comportamientos que, de otra manera, no podrían conocerse. Por ejemplo, un buen entrevistador podría descubrir tareas importantes que sólo se realizan de forma ocasional o la comunicación indirecta que no se alcanza a observar en el organigrama. La entrevista también nos da la ocasión de explicar por qué necesitamos el análisis del puesto, así como sus deberes que, en caso contrario, pasarían desapercibidas para la administración. Las entrevistas también son una forma rápida y relativamente sencilla de reunir información.

Preguntas frecuentes que se hacen en una entrevista de análisis de puestos:

¿Qué trabajo desempeña?

¿Cuáles son las obligaciones más importantes de su puesto? ¿Qué hace con exactitud?

¿En qué lugares trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de estudios, experiencia, habilidades y (en su caso) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades y los desempeños normales que tipifican su trabajo?

¿Cuáles son sus responsabilidades y las obligaciones del puesto?

¿Cuáles son las responsabilidades y los desempeños normales que tipifican su trabajo?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Qué condiciones ambientales y laborales entraña?

¿Qué exigencias físicas requiere el trabajo? ¿Qué exigencias mentales y emocionales?

¿Cuáles son las condiciones de salubridad y seguridad?

¿Está expuesto a peligros o condiciones laborales extraordinarias?

Lineamientos para la entrevista. Cuando se hace una entrevista para analizar a un puesto se deben recordar varios puntos. En primer lugar, el analista del puesto y el jefe deben de trabajar juntos. Identifique a los trabajadores con más antigüedad y mejor capacitados en el puesto, así como aquellos que pudiera esperarse que fueran los más objetivos para describir sus obligaciones y responsabilidades.

En segundo lugar, hay que establecer una buena comunicación con el entrevistado, aprendiéndose el nombre del empleado, hablando con palabras fáciles de comprender, dando un resumen breve del propósito de la entrevista y explicando por qué se le eligió a él para la misma.

En tercer lugar, siga una lista estructurada de verificación, que enliste las preguntas y que incluya espacio para las respuestas. Esto le permitirá identificar las preguntas cruciales anticipadamente y le asegurará que todos los entrevistadores cubren todas las preguntas necesarias. Sin embargo. También hay que asegurarse permitir que el entrevistado tenga libertad para contestar las preguntas y haga algunas preguntas abiertas, como: “¿Hay algo más que desee agregar?”

En cuarto lugar, cuando las actividades no se realizan en forma constante debe pedirle al empleado que enumere sus actividades por orden de importancia y frecuencia con la que las realiza. Esto impedirá pasar por alto deberes importantes que se presentan con poca frecuencia, como las actividades ocasionales de un doctor en la sala de urgencias.

Por último, una vez finalizada la entrevista, repase y verifique los datos. Lo anterior se suele hacer revisando la información con el jefe inmediato del empleado y con el entrevistado mismo.

Los cuestionarios

Solicitar a los trabajadores que contesten cuestionarios para explicar sus deberes y actividades de su trabajo facilitando reunir los datos para un análisis de puesto.

En este sentido, lo más importante es decidir qué tan estructurado debe estar el cuestionario y qué preguntas habría que incluir. Algunos cuestionarios tendrán listas de verificación muy estructuradas. Se entrega al empleado una relación de tareas y obligaciones específicas (por ejemplo, “cambiar y empalmar cables”). Se le pide que marque si desempeña cada una de las tareas o no y, si lo hace, cuánto tiempo suele dedicar a cada una de ellas. En el otro extremo, el cuestionario puede ser muy abierto y tan solo pedir que el empleado “describa las principales obligaciones de su puesto”. En la práctica, el cuestionario más recomendable suele ser el intermedio. Un cuestionario típico para el análisis de puesto tiene varias preguntas abiertas (como “anote las obligaciones principales de su puesto”) y preguntas estructuradas (por ejemplo, relativas a la experiencia requerida).

Los cuestionarios, estructurados o no, tienen ventajas y desventajas. El cuestionario es una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados; por ejemplo, es menos caro que entrevistar a cientos de trabajadores. No obstante, preparar el cuestionario y comprobarlo (tal vez asegurándose que los trabajadores hayan entendido las preguntas) puede tomar mucho tiempo y ser muy caro.

La observación.

La observación es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Los trabajadores como conserje, obrero de la línea de montaje y oficinista contable, son algunos ejemplos. Por otra parte, la observación no suele ser aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental, que no se puede medir (abogado, ingeniero, diseñador). Tampoco sirve cuando el empleado desempeña actividades importantes que sólo se presentan ocasiones, como en el caso de una enfermera de urgencias. Además, la reacción –el trabajador no hace lo que realmente haría porque están observándole- también sería un problema.

La observación directa y las entrevistas se usan juntas muchas veces. Una posibilidad sería observar al trabajador haciendo su trabajo durante un ciclo laboral completo. (El ciclo es el tiempo que se requiere para completar el trabajo, podría ser un minuto en el caso de un obrero de la línea de montaje o de una hora, un día, o más tratándose de trabajos complejos.) En este caso, tome notas de todas las actividades laborables que observe. Después, tras acumular tanta información como pueda, entreviste a los trabajadores. Pida a la persona que explique los puntos que no estén claros y alguna otra actividad que desempeña y que no haya observado. También puede observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras el trabajador desempeña su labor.

Los diarios o bitácoras de los participantes.

Otra posibilidad es pedir que lleven un diario o bitácora; es decir, una lista de los que hacen durante el día. El empleado registra cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda en ella) en una bitácora. Esto da por resultado un panorama muy completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante mediante entrevistas con el trabajador y un supervisor. Es evidente que el empleado podría exagerar algunas actividades y restar importancia a otras. No obstante el carácter cronológico y detallado de la bitácora suele aligerar el problema.

En la actualidad, algunas empresas plantean los diarios o bitácoras usando tecnología avanzada. Proporcionan a los empleados dictáfonos de bolsillo y radio localizadores. Después, en momentos aleatorios durante el día, envían una señal a los trabajadores y éstos dictan lo que están haciendo en ese momento. Este enfoque evita un inconveniente del método tradicional del diario o bitácora; a saber: depender de que el trabajador sea capaz de recordar lo que hizo cuando llena la bitácora al término de su jornada.

Las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ellos ofrecen información relativa de lo que hacen, en realidad, las personas que ocupan los puestos. Por consiguiente, se usan para elaborar descripciones y especificaciones de los mismos.

Requisitos para realizar un análisis de puestos:

1. Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de los directivos de la organización.
2. Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar).
3. Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas), deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin.
4. Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.
5. En su caso, contar con la participación del sindicato o los sindicatos, con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en los jefes o gerentes.

2.5 Métodos para la descripción y especificación de puestos.

La descripción de puestos es un resumen escrito, que clasifica las principales actividades, responsabilidades, formas, tiempos, objetivos y condiciones adecuadas en que se realizan las actividades del puesto, la descripción puede ser genérica o específica y nos servirá para poder discernir de un puesto y otro dentro de un organización, y para poder realizar una correcta especificación del puesto. La especificación se refiere a los requerimientos que el trabajo implica para la persona que lo realiza; es decir, un listado de las características humanas que deben tener el individuo que desempeña el trabajo.

Una vez revisadas las definiciones y diferencias entre descripción y especificación, es importante poder conocer que es lo que contienen estos aspectos. Sin embargo, en este punto es necesario hacer una aclaración. Aunque pareciera que la descripción y especificación de puesto son dos actividades distintas, muchos autores las consideran parecidas. En la práctica, las organizaciones no acostumbran realizar dos documentos diferentes, sino que tienden a unir la descripción de puestos con la especificación; esto es más práctico y más fácil revisar y usar al momento de utilizar el formato (Werther y Davis, 2000). Sin embargo, pueden ser documentos separados o estar en un mismo documento (Dessler, 2001), esto dependerá de la necesidades y características de la organización y de la persona que lleva a cabo estas actividades.

A continuación veremos algunos autores que manejan la teoría de unir estas dos actividades.

En primer lugar están Milkovich y Boudreau (1998) quienes afirman que las descripciones más comunes contienen tres apartados, en las cuales se identifica, define y describe la posición.

1. Identificación: esta sección puede contener el título del puesto, el número de ocupantes, en dónde se localiza (departamento, ubicación del trabajo) y número del trabajo, si se emplea alguno, así como la fecha en que se efectuó el análisis del puesto.
2. Definición: se refleja en forma resumida el propósito del puesto, por qué existe y cómo se ajusta a otros puestos, la organización y sus objetivos generales, es decir, se da a conocer la importancia del desempeño adecuado del puesto para poder lograr los objetivos que persigue la empresa.
3. Descripción: en esta sección se da una explicación detallada de los aspectos de la definición, aquí se indican las principales tareas de este puesto. Además de describir las tareas desempeñadas, también se puede incluir aquí la formación y experiencia requeridas para desempeñarlas o en una sección aparte llamada Especificaciones del Trabajo. En esta última parte es donde se deja ver de manera más clara la integración de la especificación dentro de la descripción.

En segundo lugar tenemos a Dessler (2001) quien menciona que no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. La identificación del puesto, donde se menciona el nombre del puesto y su ubicación en el organigrama.
2. Un resumen del puesto que contenga las tareas esenciales e importantes del puesto.
3. Las responsabilidades y obligaciones del puesto, donde se enumeran todas o cada una de ellas de manera extensa.
4. La autoridad del titular, donde se señala el lugar dentro del organigrama y su nivel jerárquico.
5. Estándares de desempeño, se pone de manifiesto cómo se espera que se desempeñe el trabajador en el puesto.

6. Condiciones laborales, donde se expresan la situación real en que se llevan a cabo las funciones del puesto.
7. Especificaciones del puesto, se deben de enumerar las competencias necesarias que debe tener la persona que podrá ocupar el puesto.

Con este autor se puede observar en esta última parte cómo la especificación se integra dentro de la descripción del puesto.

Werther y Davis (2000), mencionan que la descripción del puesto debe contener elementos básicos como: código, fecha e identificación de la analista que describió la posición. A continuación se describen:

1. Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
2. Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó por última vez la descripción.
3. Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Si se observa con más detenimiento en este último párrafo, podemos notar que ninguno de los dos autores menciona el apartado acerca de lo que es la especificación del puesto, por lo que entonces podemos deducir que ellos consideran que ésta es independiente de la descripción de puestos.

Lineamientos para la descripción de puesto.

Estos son algunos lineamientos finales para la redacción de una descripción de puestos (Dessler, 2001):

1. Sea claro. La descripción del puesto debe exponer el trabajo del puesto tan bien que las obligaciones del trabajo queden claras, sin tener que referirse a las descripciones de otros puestos.

2. Indique el alcance de la autoridad. Al definir el puesto, asegúrese de señalar el alcance y el carácter del trabajo, usando frases como “para el departamento” o “a petición del gerente”. Incluya todas las relaciones importantes.
3. Sea específico. Elija las palabras más específicas para exponer 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de habilidad requerido, 4) la medida en que se estandarizan los problemas, 5) la medida de responsabilidad que tiene el trabajador en cada fase del trabajo y 6) el grado y tipo de cuentas que se rendirán. Use verbos activos como analizar, reunir, recabar, planificar, elaborar, inferir, entregar, mantener, supervisar y recomendar. Los puestos de los niveles más bajos de la organización por lo general requieren las obligaciones o tareas más detalladas, mientras que los puestos de los niveles más altos se refieren a aspectos más amplios.
4. Sea breve. Las frases cortas y exactas suelen lograr mejor su propósito.
5. Revise. Por último, revise si la descripción cumple con los requisitos básicos, pregúntese: “¿el empleado nuevo entenderá su trabajo cuando lea la descripción del puesto?”

Especificaciones del puesto basadas en el criterio.

Para formar un criterio este se debe basar en las suposiciones de personas capacitadas en las diferentes áreas como supervisores y gerentes de personal. En este caso, el punto básico sería preguntar: “¿Qué se requiere, en términos académicos, de inteligencia, formación y demás, para realizar bien este rol?”

Cuando se realice la lista de los requerimientos humanos para la posición, use su sentido común. Sin duda, las características humanas específicas para el puesto, como los descubiertos por medio del análisis de puesto son muy importantes. Sin embargo, no hay que hacer a un lado el hecho de que también hay rasgos laborales que aplican a casi todos puestos.

Un estudio reciente es un ejemplo adecuado para este tema. El investigador reunió datos de supervisores y otra información de más de 18,000 trabajadores en 42 puestos diferentes, principalmente en contextos de establecimientos pequeños. Con independencia de la posición,

éstas son rasgos laborales que se encontraron que eran “generales”; es decir, que al parecer son importantes en todas las áreas, para los puestos, independientemente del tipo de trabajo:

Conducta relacionada con el puesto	Algunos ejemplos
Diligencia	Sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están por ahí hablando; tiene la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado con su trabajo.
Escrupulosidad	Limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva; advierte cuando la mercancía está fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada
Flexibilidad de horario	Acepta cambios de horario cuando se requiere; se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la tienda.
Asistencia	Se presenta puntualmente a trabajar; tiene buena asistencia.
Conducta ajena a la tarea (contraría)	Usa los teléfonos de la tienda para hacer llamadas personales, no autorizadas; se ocupa de cuestiones personales durante su horario de trabajo; deja que las bromas de amigos distraigan e interrumpan su trabajo
Rebeldía (Contraria)	Amenaza con intimidar a otro empleado; se niega a aceptar órdenes rutinarias de los supervisores; no coopera con otros empleados.
Hurto (contraria)	(Como cajera) Marca un precio más bajo para la mercancía que se lleva un amigo; hace trampa al reportar las horas laboradas; permite el ingreso de personas que no son empleadas en áreas no autorizadas.
Abuso de drogas (Contraria)	Ingiere alcohol o se droga en instalaciones de la compañía se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

Basar especificaciones del puesto en un análisis estadístico es un enfoque más defendible, pero también más difícil. En esencia, el propósito es determinar, mediante estadísticas, la relación

entre 1) algún mecanismo de predicción o rasgo humano como la estructura, la inteligencia o la destreza de los dedos y 2) algún indicador o criterio para la efectividad de él en el trabajo (como el desempeño calificado por el supervisor). El procedimiento sigue cinco pasos: 1) analizar el puesto y decidir cómo medir el desempeño laboral, 2) seleccionar rasgos personales, como la destreza de los dedos, que en su opinión pronosticarán el buen desempeño, 3) aplicar pruebas a los candidatos relacionadas con estos rasgos, 4) medir el desempeño laboral subsiguiente de estos candidatos y 5) analizar estadísticamente los requisitos humanos para desempeñar el trabajo (Dessler, 2001).

Requisitos para el puesto relacionado con la personalidad. Una forma nueva de encuesta para los análisis del puesto podría facilitar que los gerentes identifiquen los rasgos de personalidad que se requieren para desempeñar un trabajo. El formato, llamado forma de requisitos para un puesto relacionados con la personalidad, ayuda al analista del puesto a identificar los rasgos de personalidad que debería tener el titular de un puesto. Esto es muy importante; casi todas las técnicas para el análisis de puestos sirven para descubrir las aptitudes y las habilidades humanas, como la destreza manual, que se requieren para el puesto. (Dessler, 2001)

Para cerrar este tema podemos decir, que tanto la descripción como la especificación del puesto son actividades muy importantes para la organización, ya que nos dicen la actividad que se debe realizar y la persona que deberá hacerlo. Independientemente si estas actividades se hacen en un solo formato o se hacen por separado, siempre hay que tomar en cuenta la practicidad para llevarlas a cabo, es decir, al realizar estas dos actividades siempre debemos de considerar la forma más eficaz de hacerlo para que nos de los resultados que esperamos.

2.6 Beneficios del análisis y descripción de puestos.

El análisis de puestos está en función de los requerimientos de cada organización y de las actividades que en ella se llevan a cabo (Gama, 1992), tales como:

- 1. Reclutamiento y selección de personal.**
- 2. Valuación del puesto.**

3. Evaluación de desempeño.
4. Detección de necesidades de capacitación.
5. Manejo de conflictos.
6. Calificación de méritos.
7. Higiene y seguridad.
8. Planeación de recursos humanos.
9. Elaboración de programas motivacionales.
10. Contrato colectivo e individual
11. Promoción de puestos

El análisis de puestos también sirve para describir obligaciones que no se han asignado. Por ejemplo, al analizar el puesto de la gerente de producción de su compañía, tal vez encuentre que dice que es responsable de dos docenas de obligaciones, entre otras, planificar los programas semanales de producción y compra de materias primas. No obstante, falta la referencia a la administración de las materias primas o los inventarios de productos terminados. Al investigar un poco más, tampoco encuentra referencia a persona alguna en producción responsable de la administración de inventarios. Su análisis del puesto (basado no sólo en las obligaciones que los empleados dicen que tienen, sino también en lo que sabe acerca de cuáles deben ser esas obligaciones) ha detectado una obligación que se debe asignar. El análisis de puestos muchas veces permite describir que faltan obligaciones como ésta. Por consiguiente, el análisis de puestos sirve para remediar el tipo de problemas que se presentarían si, por ejemplo, no hubiera nadie encargado de administrar inventarios.

Reyes Ponce (1991) señala los principales beneficios que representa esta técnica para la empresa, los supervisores, el departamento de personal y los mismos trabajadores.

1. Para la empresa

- a. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encantamiento de los puestos y funciones
- b. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c. Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

- d. Sirve para fijar responsabilidades de ejecución de las labores.
- e. Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f. Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2. Para los supervisores

- a. Les da un conocimiento preciso y competente de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b. Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla,
- c. Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor imprevista, además de opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- d. Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- e. Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos supervisores encuentren dificultades para dirigir el trabajo.

3. Para el trabajador

- a. le hace reconocer con precisión la que debe hacer.
- b. Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c. Le ayuda a saber si está laborando bien.
- d. Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e. Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

4. Para el departamento de personal.

- a. Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b. Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c. Permite colocar al trabajador en el puesto que resulta más conforme con sus aptitudes.
- d. Ayuda a determinar con precisión y a aplicar la materia del adiestramiento.

- e. Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f. Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g. Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h. Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

2.7 Panorama actual sobre el análisis y descripción de puestos en las organizaciones.

Generalmente, el concepto puesto lo entendemos como un conjunto de tareas relacionadas, que se hacen a cambio de una remuneración; sin embargo, recientemente este concepto ha ido cambiando en gran medida.

A continuación una reflexión al respecto del autor William Bridges en 1994:

El mundo moderno está al borde de otro enorme avance en la creatividad y la productividad, pero el puesto no formará parte de la realidad económica del mañana. Hay, y siempre habrá, una enorme cantidad de trabajo por hacer, pero éste no estará contenido en los conocidos sobres que llamamos puestos. De hecho, en la actualidad muchas organizaciones han emprendido el camino hacia “no tener puestos”.

Esta tendencia a la desaparición de puestos, es el resultado de los cambios que van surgiendo en los negocios y a su vez en la economía. Las empresas tienen que hacer frente a cambios en: la tecnología, la desaceleración económica, la política, la tecnología y la información. Estas fuerzas han aumentado en gran medida la necesidad de que las organizaciones tengan una mayor capacidad de respuesta y sean más flexibles y capaces de competir en los mercados internacionales.

Existen métodos en las organizaciones que se usan para proporcionar competitividad y dichos métodos han contribuido a opacar el significado del concepto puesto como un conjunto de tareas bien definidas y delineadas claramente. Estos son algunos ejemplos de estas metodologías que en

la actualidad han contribuido a cambiar la estructura organizacional y a su vez los puestos de trabajo:

<p>Organización Plana</p>	<p>En lugar de la organización piramidal tradicional, con siete o más niveles jerárquicos, cada vez hay organizaciones más planas, con solo tres o cuatro niveles. Muchas organizaciones ya han eliminado niveles en sus organigramas, bajando de doce a seis o menos. Como los puestos gerenciales que restan tienen más empleados que dependen de ellos, pueden ser menos supervisados, de tal manera que los puestos de los niveles más bajos acaban siendo mayores, en términos de la amplitud y alcance de sus responsabilidades.</p>
<p>Equipos de Trabajo</p>	<p>Las actividades se han organizado al rededor de equipos y procesos, en lugar de alrededor de tareas específicas. Por ejemplo una empresa tradicional con una estructura piramidal que es reemplazada por equipos de trabajo, con múltiples habilidades y auto dirigidos, los cuales se hacen cargo de varias áreas de operación en una compañía. Los empleados son responsables de dar indicaciones a los empleados, realizar el programa de horas extra, tiempos de producción e incluso el manejo de presupuesto, las requisiciones y las órdenes de compra. Ellos tienen la responsabilidad del control de calidad, siguiendo la línea de la política de la empresa para la mejora continua. En una organización como esta, los trabajadores cambian de posición todos los días, con lo que es evidente que la intencionalidad por evitar que los trabajadores consideren que sus posiciones son un conjunto limitado y especializado de tareas.</p>
<p>Organización sin Fronteras</p>	<p>Es el uso general de equipos y de procesos estructurados similares, esto significa que se eliminan las fronteras que normalmente separan a las responsabilidades de la organización (como ventas y producción) y a los niveles de jerarquía y se vuelven más transparentes. Estas organizaciones dan como resultado una mejor capacidad de respuesta, ya que eliminan en los empleados la idea de “eso no me corresponde a mi” que, generalmente, son una barrera entre las áreas de un trabajador y otro. En cambio, lo principal está en definir la labor presente, en cuestiones del interés de la organización que generalmente provoca que disminuyan aún más los puestos en la compañía.</p>

Reingeniería	<p>El concepto de reingeniería lo entendemos como “una reconsideración y un cambio radical de los procesos del negocio con el propósito de conseguir mejoras enormes en medidas del desempeño que en la actualidad son críticas, como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad” (Bridges, 1994). Los puestos especializados son combinados para crear uno solo, de tal manera que las funciones que antes eran diferentes ahora son integradas y comprimidas en puestos más amplios y enriquecidos. Un resultado inevitable de la combinación de tareas es que los empleados toman más decisiones, ya que la responsabilidad de cada persona suele ser más grande después de la reingeniería; el seguimiento y los controles de supervisión disminuyen y los trabajadores comprometidos controlan, en su mayoría, sus propios esfuerzos.</p>
La organización de alto rendimiento	<p>Este tipo de organizaciones son más planas y reemplazan las descripciones de los puestos con matrices que contienen las habilidades y niveles de destreza. La idea principal es que los empleados cambien de una mentalidad centrada en la descripción del puesto, “eso no me corresponde”, a otra que los motive a adquirir nuevas habilidades que necesitarán para cumplir con sus responsabilidades más amplias.</p> <p>Las matrices de habilidades se dividen en dos categorías de empleados, los que están en una carrera administrativa y los que tienen objetivos en otra parte (por ejemplo, ingeniería). Se prepara una matriz para cada puesto o familia de puestos (por ejemplo, gerente Administrativo). Están identificadas 1) las habilidades básicas necesarias para este puesto y 2) el grado mínimo de cada habilidad requerida para ese puesto o familia de puestos.</p> <p>Esta matriz cambia el enfoque de los empleados. Ya no se dirige hacia la descripción del puesto, con su enumeración de las obligaciones específicas correspondientes. Ahora, el enfoque se dirige a desarrollar las habilidades nuevas que se requieren para que las responsabilidades de los empleados sean más amplias, con más poder y, muchas veces, relativamente indefinidas.</p>

Ya que las descripciones de puestos están muy arraigadas en la forma de trabajar de casi todas las empresas es poco probable que la mayoría de estas puedan funcionar sin ellas, al menos en el corto tiempo. Sin embargo, como ya lo mencionamos, en la actualidad las compañías están adaptando métodos de trabajo en donde, más que enfocarse en delimitar puestos, se enfocan en formar equipos y personal más capacitado, por lo que sería primordial el saber cuáles son las habilidades que deben mejorar los empleados y los planes salariales de la empresa, basados en habilidades. Así mismo, las evaluaciones del desempeño, el liderazgo y la planificación, esto para ampliar el abanico de responsabilidades y deberes.

Cuando una empresa elimina puestos, también hay problemas generales de personal. Principalmente “hay que encontrar a empleados que sean capaces de desempeñarse bien sin el sistema dado por las descripciones de los puestos”. Esto incrementa la importancia de encontrar a empleados que tengan las habilidades y los valores necesarios para desempeñarse en puestos con mayor jerarquía.

También en la actualidad se está cambiando de la capacitación a la educación, es decir, de enseñar a los trabajadores el “cómo” hacer un trabajo, a aumentar su información y la comprensión del “por qué”. En un entorno industrial que cambia rápida y constantemente, la exigencia de flexibilidad y capacidad de respuesta significa que es imposible contratar a personas que ya saben todo lo que necesitan saber... En este caso, la educación continua, a lo largo de toda carrera de los empleados en la organización.

Por último, en la época moderna la mayoría de las empresas continúan usando las descripciones de puestos y dependen de ellas de acuerdo con la definición tradicional. Sin embargo, está claro que cada vez hay más organizaciones que se dirigen hacia nuevos métodos de organización, empresas creadas en torno a puestos amplios, que pueden cambiar todos los días. Como lo dijera autor William Bridges en 1994 “en esta situación las personas ya no obtienen sus pintas de la descripción de un puesto ni de las instrucciones de un supervisor. Las señales provienen de las exigencias cambiantes del proyecto. Los trabajadores aprenden a dirigir sus esfuerzos individuales y sus recursos colectivos hacia el trabajo que se tiene que hacer, cambiando a la par que este cambia”

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño:

- Descriptivo.

3.2 Operacionalización de Variables:

- Variable Dependiente: Características, responsabilidades y competencias del puesto.
- Variable Independiente: Puesto a validar.
- Variables Extrañas: Fisiológicas, experiencia, etc.

3.3 Hipótesis:

- El desarrollo de un organigrama, análisis y descripción de puestos en competencias, contribuye a la clarificación y organización, tanto del personal como de la empresa a intervenir.

3.4 Participantes

Participantes	Puesto	Escolaridad	Género	Área	Antigüedad
1	Gerente de Planta	Ingeniería	Masculino	Administración General	3 años
2	Gerente de Producción	Ingeniería	Masculino	Producción	3 años
3	Gerente de Calidad	Maestría	Masculino	Calidad	3 años
4	Jefe de Mantenimiento	Ingeniería	Masculino	Mantenimiento	2 años 11 meses
5	Jefe de Producción	Ingeniería	Masculino	Producción	2 años 10 meses
6	Jefe de Ingeniería	Ingeniería	Masculino	Ingeniería	2 años 3 meses
7	Jefe de Recursos Humanos	Licenciatura	Masculino	Recursos Humanos	2 años 8 meses
8	Jefe de Logística	Maestría	Masculino	Logística y	1 años 11

				Materiales	meses
9	Jefe de Calidad	Ingeniería	Masculino	Calidad	9 meses
10	Auxiliar de Recursos Humanos	Licenciatura	Femenino	Recursos Humanos	2 años 3 meses
11	Técnico de Mantenimiento	Carrera Técnica	Masculino	Mantenimiento	2 años
12	Técnico de Mantenimiento	Carrera Técnica	Masculino	Mantenimiento	2 años 2 meses
13	Supervisor de Producción	Carrera Técnica	Masculino	Producción	2 años 10 meses
14	Supervisor de Producción	Carrera Técnica	Masculino	Producción	2 años 5 meses
15	Tornero	Carrera Técnica	Masculino	Ingeniería	2 años
16	Supervisor de Almacén	Ingeniería	Femenino	Logística y Materiales	1 año 5 meses
17	Auditor de Calidad	Carrera Técnica	Masculino	Calidad	2 años 10 meses
18	Auditor de Calidad	Carrera Técnica	Masculino	Calidad	2 años 11 meses
19	Líder de Celda	Secundaria	Masculino	Producción	2 años 8 meses
20	Líder de Celda	Carrera Técnica	Masculino	Producción	2 años 4 meses
21	Almacenista	Bachillerato	Masculino	Logística y Materiales	2 años 2 meses
22	Almacenista	Bachillerato	Masculino	Logística y Materiales	6 meses
23	Inspector de Calidad	Secundaria	Masculino	Calidad	2 años 5 meses
24	Inspector de Calidad	Secundaria	Masculino	Calidad	2 años 4 meses
25	Montacarguista	Secundaria	Masculino	Logística y Materiales	2 años 4 meses
26	Operador CNC	Carrera Técnica	Masculino	Producción	1 año 11 meses
27	Operador CNC	Secundaria	Masculino	Producción	2 años 1 mes
28	Operador CNC	Secundaria	Masculino	Producción	1 años 6 meses
29	Ayudante General	Secundaria	Masculino	Producción	1 años 2 meses
30	Ayudante General	Secundaria	Masculino	Producción	11 meses
31	Ayudante General	Secundaria	Masculino	Producción	1 años 10 meses

3.5 Escenario:

Sala de Juntas de la compañía (Anexo 2).

Características	
Dimensiones	6 metros de largo X 3 metros de ancho
Mobiliario	Mesa de juntas para 8 personas
	8 sillas tipo oficina ejecutivas
	Una mesa para coffebrake
	Un frigo bar
	Un gabinete
Equipo audiovisual	Proyector
	Pantalla
Iluminación	Dos lámparas de techo
Ventilación	Artificial

3.6 Instrumento:

Para el análisis de puestos utilizamos la observación directa y entrevista como método mixto para obtención de datos del análisis. Las entrevistas y cuestionarios (Ver anexo1) fueron aplicadas de forma individual, tanto con el titular del puesto como con el supervisor, en la cual se le pide que describa las responsabilidades más importantes. De esta manera complementamos la información de la observación y de la entrevista, haciendo así la información más fidedigna.

Para la descripción de puestos se utilizó la descripción Genérica o Global (Reyes, 2002), en el cual se define el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionando una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes.

3.7 Procedimiento:

A continuación se describe el procedimiento por etapas:

Etapa 1: Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapa 2: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 3: Diseño de instrumentos.

Etapa 4: Aplicación de la metodología bajo los siguientes rubros:

- i. Observación directa de actividades y funciones de la planta. Esta actividad se realizó para los puestos operativos a partir de las posiciones de supervisión y técnicos, hasta operadores y ayudantes, ya que las actividades de las que estos son responsables son específicas y repetitivas, por lo que este método para recabar información es ideal para el análisis. Durante dos semanas se hizo un programa para observar un puesto diariamente y a varios participantes, en donde se pudieron observar actividades como por ejemplo ajustes, cambios de herramientas, mediciones, reparaciones, llenado de reportes, etc. Estas actividades sucedían en periodos establecidos de tiempos y estos fueron registrados para posteriormente complementar dicha información con los cuestionarios y con las entrevistas con sus supervisores. Antes de observar a los participantes se les explicó el por qué estaban siendo observados, con el propósito de que no se sintieran nerviosos o intimidados y su desempeño no fuera afectado.
- ii. Aplicación de cuestionarios. En esta etapa se diseñó un cuestionario y se aplicó a los empleados que ocupan cada uno de los puestos de la organización y en el caso de los puestos que tienen más de una plaza se le aplicó a un mínimo de tres participantes esto con la finalidad de que los empleados describieran por ellos mismos sus actividades. Se comenzó aplicando el cuestionario a los puestos operativos básicos, el tiempo era dependiendo de la disponibilidad por parte de producción, el instrumento fue aplicado en la sala de juntas de la empresa, al

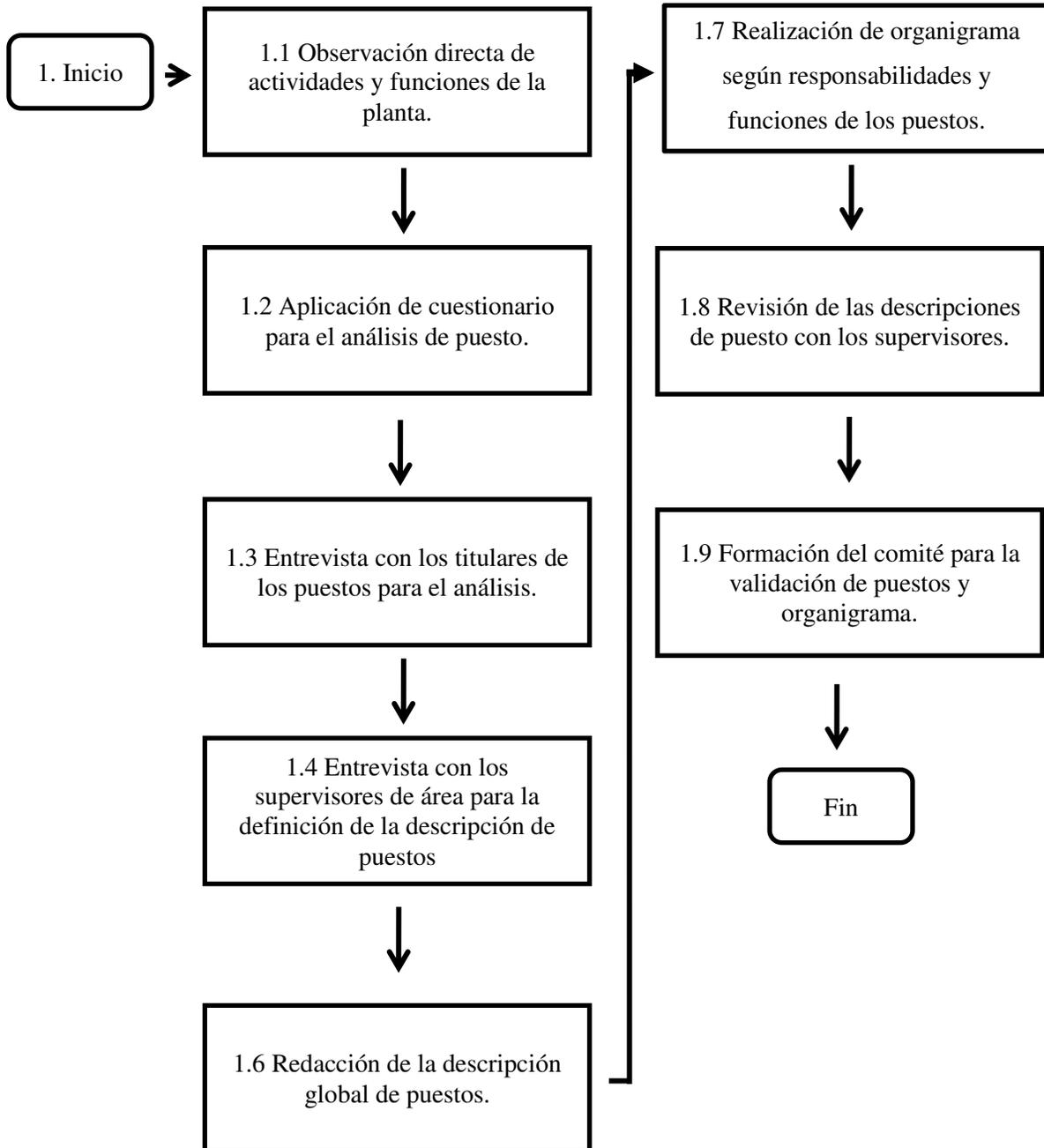
recibir a los empleados se les dio indicaciones y se le explicó el propósito del cuestionario esto con el objetivo de que no sintieran desconfianza con la información que estaban compartiendo y que los resultados fueran más confiables. Debido al limitado tiempo otorgado se les dio un tiempo máximo de 20 minutos y al terminar se le agradeció su participación en el proyecto. Solo a los puestos de supervisión, jefaturas y gerencias se les explicó que el proceso continuaría con entrevistas para indagar un poco más en sus responsabilidades.

- iii. Entrevistas con titulares de los puestos para el análisis: Posteriormente se programaron entrevistas con los titulares de las posiciones de supervisión, jefaturas y puestos gerenciales a lo largo de dos semanas para recabar información más detallada, delimitar las responsabilidades en sus departamentos y los alcances que tenían. Las entrevistas se realizaron en la sala de juntas de la compañía, se les dieron indicaciones a cerca del tipo de preguntas que se iban a hacer y del propósito de estas, con la finalidad de que fueran un poco más explícitos en su explicación y que la información fuera lo más cercano posible a lo real. Las entrevistas duraron de 40 minutos a 1 hora según el puesto y al finalizar se les informó que habría una segunda entrevista para revisar, corregir y enriquecer la información brindada por los puestos dependientes de cada posición.
- iv. Entrevista con los supervisores de área para la definición de la descripción de puestos. En esta etapa ya se contaba con información de cada posición en reportes de observación, cuestionarios y reportes de entrevista, por lo que se concentró la información de cada puesto en un borrador de la descripción global para la revisión con sus supervisores, jefes y gerentes de las posiciones subordinadas. Las reuniones, por cuestiones de tiempo, fueron programadas para revisar una posición a la vez, durante dos semanas, en donde se revisó actividad por actividad, se agregó información omitida, se aclararon dudas y se delimitaron responsabilidades.

- v. Redacción global de la descripción de puestos. Con la información confirmada y revisada por los Jefes directos de cada posición se procedió con la redacción del formato diseñado para la descripción de puestos.
- vi. Realización de organigrama según responsabilidades y funciones de los puestos. Una vez que se definieron y se delimitaron las responsabilidades y las relaciones, se realizó el organigrama de acuerdo a la posición jerárquica de cada puesto.
- vii. Formación del comité para la validación de puestos y organigrama. Por último se formó un comité con el personal de staff principalmente para presentar los resultados y la validación de los mismos. Una vez revisados se obtiene la aprobación de las descripciones anexas en este trabajo, se hacen las recomendaciones a la gerencia para continuar y aprovechar el trabajo realizado y la manera de mejorarlo.

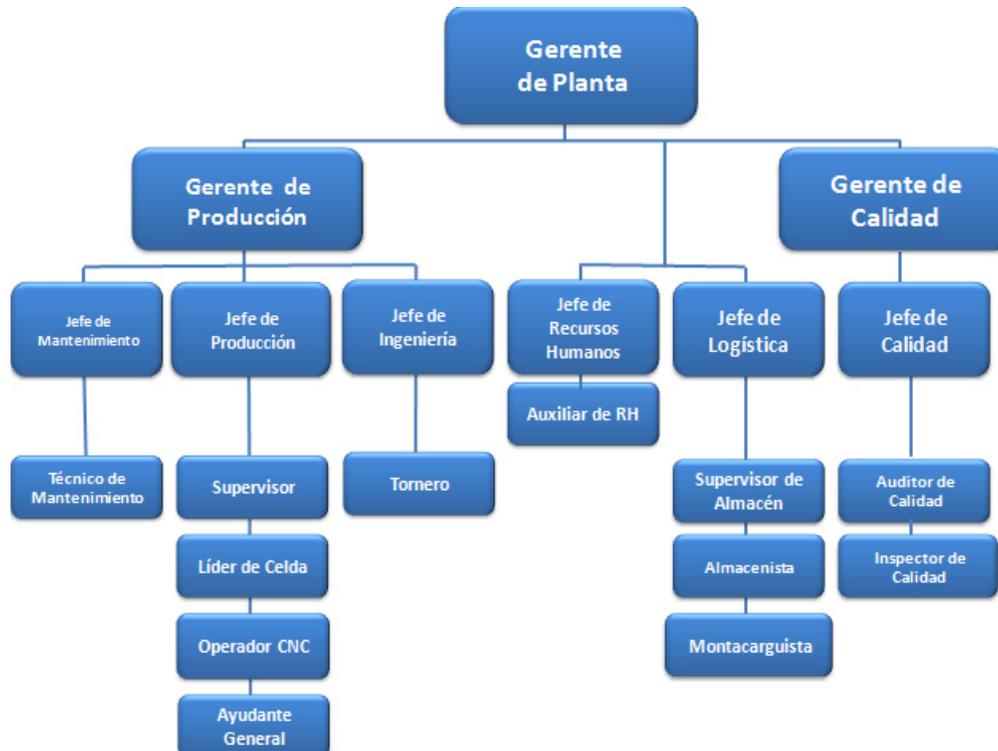
Etapas 5: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación.

Diagrama de Flujo.



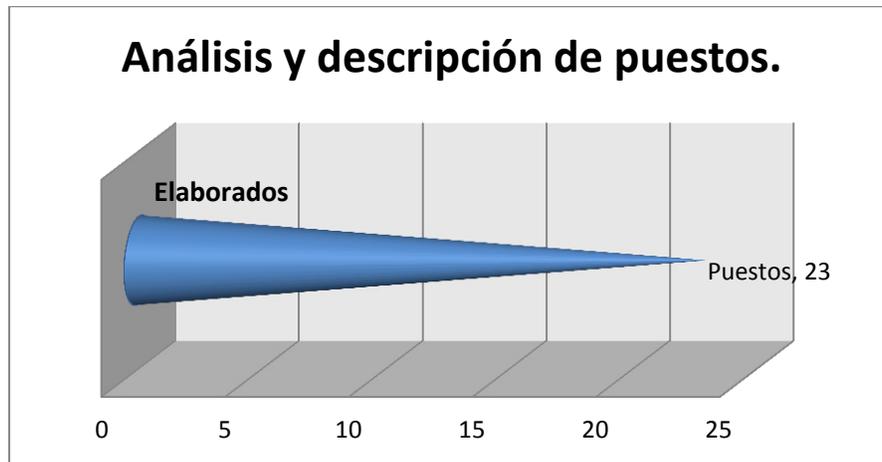
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.

4.1 Identificar la estructura organizacional para lograr ubicar los puestos y los posicionamientos en el organigrama.

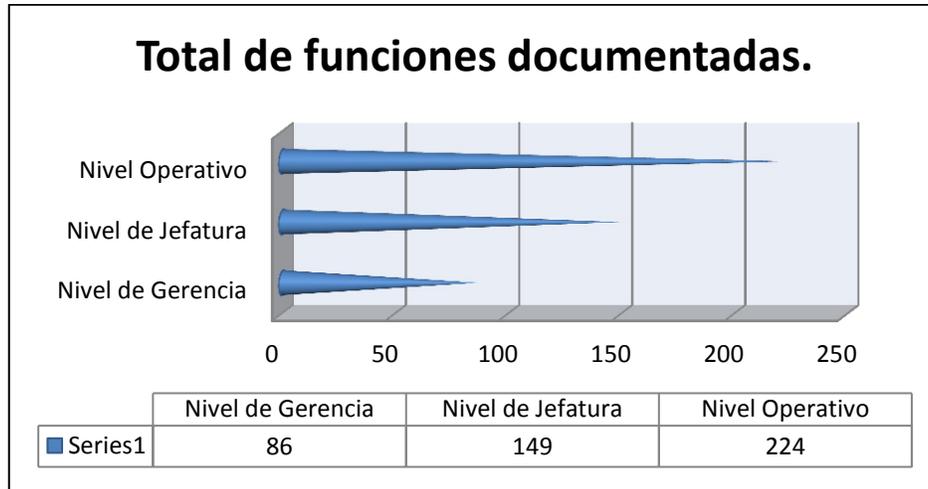


4.2 Identificar las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos.

4.2.1 En relación a puestos elaborados:



4.2.2 En relación a cantidad de responsabilidades y funciones se elaboraron y documentaron:



4.3 En relación a las competencias en base al perfil de cada uno de los puestos, a continuación se muestran los resultados a partir de una metodología de corte cualitativo.

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Planta
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	General de General (Turquía)
DEPARTAMENTO:	Administración General
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	13 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

Dirige y coordina las actividades de operaciones de la planta. Responsable del cumplimiento de la filosofía, normas, política y la mejora continua.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias y la planificación para el óptimo funcionamiento de las operaciones 2. Establecimiento de metas 3. Gestión de todos los aspectos de las operaciones 4. Planificación de la capacidad de las operaciones 5. Responsable de los aspectos financieros de la compañía. 6. Establece estándares de producción y control de calidad 7. Desarrollar el control de costos 8. Establece metas de producción 9. Establece prioridades de la producción 10. Optimiza la capacidad de producción 11. de inventario 12. Mejora la eficiencia de las planta 13. Asistir a los problemas del cliente 14. Asistir a las visitas de clientes 15. Monitorear el desempeño de embarques | <ol style="list-style-type: none"> 16. Desarrolla e implementa métodos de funcionamiento 17. Soluciona problemas de funcionamiento 18. Monitoreo Reaccionar a los problemas de embarques 19. Supervisión y desarrollo del personal 20. Planificación de la mano de Obra 21. Determinación de políticas 22. Manejar los problemas de rendimiento 23. Comprender, aplicar y mejorar continuamente el sistema de Calidad. 24. Responsable de la limpieza de su área de trabajo. 25. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 26. Participación en entrenamientos que la empresa programe. 27. Asistencia a juntas que la empresa establezca. |
|---|---|

<ul style="list-style-type: none"> UBICACIÓN 	
<pre> graph TD GP[Gerente de Planta] --> GPr[Gerente de Producción] GP --> GC[Gerente de Calidad] GPr --> JM[Jefe de Mantenimiento] GPr --> JPr[Jefe de Producción] GPr --> JIng[Jefe de Ingeniería] GC --> JRH[Jefe de Recursos Humanos] GC --> JLog[Jefe de Logística] GC --> JCal[Jefe de Calidad] </pre>	
SE REPORTA A:	Gerente de General de Turquía
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Producción · Gerente de Calidad · Jefe de Recursos Humanos · Jefe de Logística
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Todas las Gerencias y Jefaturas. Coordinación para el cumplimiento de los resultados.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Proveedores · Instituciones Gubernamentales · Abogados · Instituciones Financieras · Clientes

• **PERFIL DEL PUESTO**

GENERALIDADES

PUESTO: Gerente de Planta		SEXO: Masculino	EDAD: De 30 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 90%	ESCRITO: 90%	TRADUCIDO: 90%

COMPETENCIAS

<p>CONOCIMIENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 5-10 años de experiencia como Gerente de Planta en empresa de giro metal mecánica. 2) Conocimiento en funciones financieras. 3) Sentido de orientación y visión de negocio. 	<p>HABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fuertes habilidades de liderazgo. 2) Excelentes habilidades de negociación. 3) Fuertes habilidades de comunicación. 4) Fuerte capacidad de toma de decisiones. 5) Trabajo en equipo
<p>ACTITUDES:</p> <p>Trabajo con seguridad. Atento y servicial</p>	<p>VALORES:</p> <p>Respeto Honestidad Empatía</p>

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Producción
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Planta
DEPARTAMENTO:	Producción
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

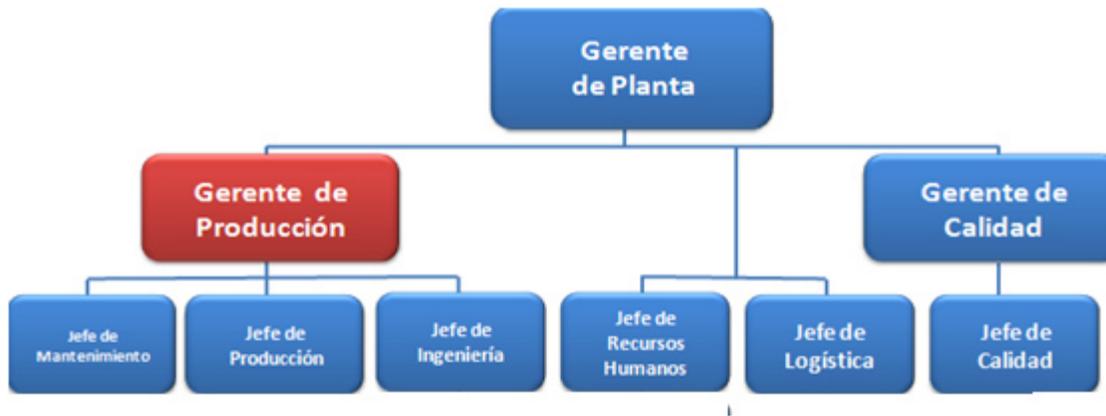
Es responsable de las actividades de producción que aseguren el flujo de materiales y la disponibilidad con el fin de cumplir con los objetivos del negocio y satisfacer las demandas del cliente. Supervisar la producción y cumplir con toda seguridad, la calidad y la producción.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación de los departamentos de producción, Ingeniería y mantenimiento. 2. Responsable de todos los procesos, herramientas y equipos. 3. Establecimiento de objetivos de producción, ingeniería y mantenimiento y garantizar el cumplimiento de los mismos. 4. Responsable de la administración y coordinación de Jefaturas de Producción, Ingeniería y Mantenimiento. (desempeño, evaluaciones, vacaciones, etc.) 5. Fomentar el logro de la productividad y calidad mejorando el desempeño en toda la organización. 6. Asegúrese de que las políticas de empresa y los procedimientos se | <ol style="list-style-type: none"> 18. Supervisar constantemente el correcto funcionamiento de las operaciones y cubrir las necesidades que surjan en el departamento. 19. Cumplimiento de los objetivos de reducción de tiempos muertos en el tuno. 20. Aseguramiento de calidad en el producto. 21. Toma de acciones para la reducción de scrap. 22. Proporcionar el entrenamiento y desarrollo de su personal. 23. Cotejar y analizar los datos, números, generar estadísticas y gráficos, establecer parámetros y medirlos. 24. Responsable de mantener en óptimas condiciones (funcionamiento, orden y limpieza) la planta. |
|---|---|

<p>cumplan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Centralizar la información de Producción, Ingeniería y mantenimiento para generar las estrategias apropiadas 8. Desarrollo de recursos apropiados distribuidos para cubrir las necesidades de producción de la planta. 9. Evaluación de las especificaciones del producto de la empresa y de los proveedores, comparando con los requerimientos del cliente. 10. Acordar normas y establecimiento de métodos de calidad claramente definidos para el personal y asegurar su aplicación. 11. Interactuar con todos los responsables de los diferentes departamentos para establecer las prioridades de la planta. 12. Responsable del manejo del presupuesto mensual, del control de los gastos y de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos dentro del capital dispuesto. 13. Definición de procedimientos de operación en relación con el personal operativo. 14. Creación y el mantenimiento de controles y procedimientos de documentación. 15. Coordinación y programación de las máquinas para optimizar la producción 16. Asegurar el flujo de material desde el comienzo del proceso de producción y se coordina con el departamento de calidad y logística para cumplir con los requisitos y pedidos del cliente. 17. Soluciona problemas y elimina los cuellos de botella en producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 25. Establecer y mantener una comunicación efectiva con todos los departamentos. 26. Responsable de rendir cuentas de los objetivos y resultados de su departamento. 27. Investigaciones de accidentes o incidentes en su departamento. 28. Apoyo en la creación e implementa los procedimientos de seguridad de producción, ingeniería y mantenimiento 29. Responsable del seguimiento del cumplimiento de las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo. 30. Usar el equipo de protección. 31. Informe de lesiones, accidentes, enfermedades y daños a la propiedad inmediatamente 32. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, Recursos Humanos, etc.). 33. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 34. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue. 35. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
---	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:

Gerente de Planta

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

- Jefe de Producción
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Ingeniería

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente de Planta. Es con quien se reporta los resultados y objetivos de sus departamentos.
- Jefe de Producción. Es quien ejecuta los planes de producción y maneja la operación en piso.
- Jefe de Mantenimiento. Es quien ejecuta los planes de mantenimiento en las máquinas y equipos y la fabricación de piezas metálicas.
- Jefe de Ingeniería. Mejoras en el proceso e inventario de refacciones.
- Jefe de Logística y Materiales. Monitoreo de inventarios los consumibles, materia prima y producto terminado.
- Gerente de Calidad. Trabajo en conjunto para la reducción de scrap y producción de piezas con calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos. Inducción, entrenamientos, asistencia, reclutamiento y selección.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores

• PERFIL DEL PUESTO:			
GENERALIDADES			
PUESTO: Gerente de Producción		SEXO: Masculino	EDAD: De 35 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 90%	ESCRITO: 90%	TRADUCIDO: 90%
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> 5 años en Superintendencia o Jefatura de operaciones de maquinados CNC. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Resolución de problemas. Trabajo en equipo. Comunicación. Planificación. Capacidad de Análisis Toma de decisiones. Liderazgo. Relaciones Humanas 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> Negociadora y positiva Facilidad de trato con el personal 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> Respeto Honestidad Lealtad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Calidad
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Planta
DEPARTAMENTO:	Calidad
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	13 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

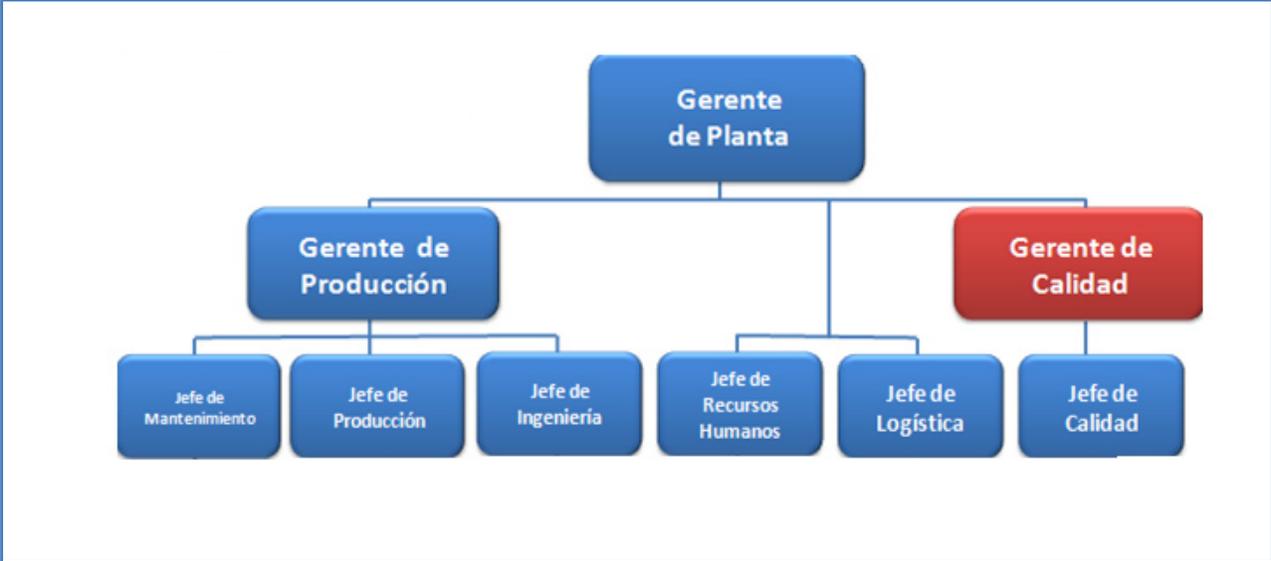
Desarrollo e implementación de estrategias para mejorar los niveles de calidad de la organización.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar el entrenamiento y desarrollo del personal del departamento de calidad. 2. Centralizar la información de calidad para generar las estrategias apropiadas. 3. Desarrollo de recursos apropiados distribuidos para cubrir las necesidades de calidad de la planta. 4. Mantener la conciencia del contexto del negocio y apoyar para la rentabilidad de la empresa, incluyendo las cuestiones de control presupuestario del departamento. 5. Evaluación de las especificaciones del producto de la empresa y de los proveedores, y comparando con los requerimientos del cliente. 6. Soporte al departamento de compras para establecer los requisitos de calidad de proveedores externos. 7. Asegurar el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales y | <ol style="list-style-type: none"> 14. Redacción de informes técnicos y de gestión. 15. Reunir a personal de diferentes disciplinas y la conducción del grupo para planear, formular y acordar procedimientos exhaustivos de calidad. 16. Persuadir a personal a cambiar su forma de trabajar para incorporar métodos de calidad. 17. Servir de enlace con los clientes y auditores para asegurar la ejecución de las medidas correctivas para el cumplimiento con los clientes. 18. La preparación de documentos explicativos claro como las cartas de los clientes. 19. Supervisión del desempeño mediante la recopilación de datos relevantes y la elaboración de informes estadísticos. 20. Cualquier otro deber y responsabilidad asignados por la gerencia. 21. Apoyo en actividades generales de |
|--|---|

<p>la legislación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Acordar normas y el establecimiento de métodos de calidad claramente definidos para el personal y asegurar su aplicación. 9. Definición de procedimientos de calidad en relación con el personal operativo. creación y el mantenimiento de los controles y procedimientos de documentación. 10. Identificación de las necesidades de formación pertinentes relacionadas con la calidad y la formación la entrega. 11. Cotejar y analizar los datos de rendimiento y gráficos de los parámetros definidos. 12. Asegurar pruebas y los procedimientos de aseguramiento de calidad están correctamente entendidos, aplicados y evaluados. 13. Supervisión de personal técnico en la realización de las pruebas y controles. 	<p>otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, producción, Ingeniería, etc.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 23. Participación en entrenamientos que la empresa programe. 24. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
---	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Planta
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Calidad
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Planta. Es a quien reporta los asuntos de calidad y sus resultados. · Gerente de Producción. Comunicación y coordinación para las revisiones y auditorias del proceso, juntas de scrap y seguimiento de actividades para la disminución del mismo. · Jefe de Producción. Seguimiento a actividades para la reducción de scrap · Jefe de Logística. Liberación de embarques y revisión de materia prima. · Jefe de Mantenimiento. Coordinación para ajustes por variaciones en proceso. · Jefe de Ingeniería. Mejoras en el proceso para la reducción de scrap.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Servicio Técnico · Proveedores

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Gerente de Calidad		SEXO: Indistinto	EDAD: De 30 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 80%	ESCRITO: 80%	TRADUCIDO: 80%

COMPETENCIAS

<p>CONOCIMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> · 5 años mínimo de experiencia relacionada con Ingeniería de calidad/ Fiabilidad. · Conocimiento en procesos de manufactura, fundición, forja, estampado, maquinado y ensamble. · Conocimiento a detalle de procedimientos APQP/PPAP, Ingeniería de calidad, · Administración de proveedores, lecturas de dibujos técnicos, técnicas avanzadas de medición. · Conocimientos de aplicación de AIAG MSA. · Experiencia en implementación, documentación y administración de QMS (TS 16949, AS9000, ISO 9001 etc.) · Entendimiento detallado de GD&T QDF, DOE, AMEF de diseño y proceso, planos de piso, diagramas de flujo del proceso, planes de control, procedimientos de cotización. · Certification Six sigma Green belt /Black belt o similar. · Conocimiento en manufactura esbelta · Conocimiento detallado de instrumentos de metrología inclusive CMM · Conocimientos de herramientas usadas en el campo del análisis estadístico (SPC) · Sistemas de revisión y respuesta al cliente (NCT, 3CPR, etc.). 	<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación efectiva. · Trato con el personal · Asertividad · Trabajo con seguridad.
<p>ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De Servicio. · Trabajo en equipo 	<p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Respeto · Honestidad

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Producción
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Producción
DEPARTAMENTO:	Producción
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	13 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

Supervisar y coordinar las funciones de operación. Asegurar el cumplimiento de las metas de producción, seguridad, calidad. Administrar al personal de operación, impulsando el trabajo en equipo y un buen ambiente de trabajo.

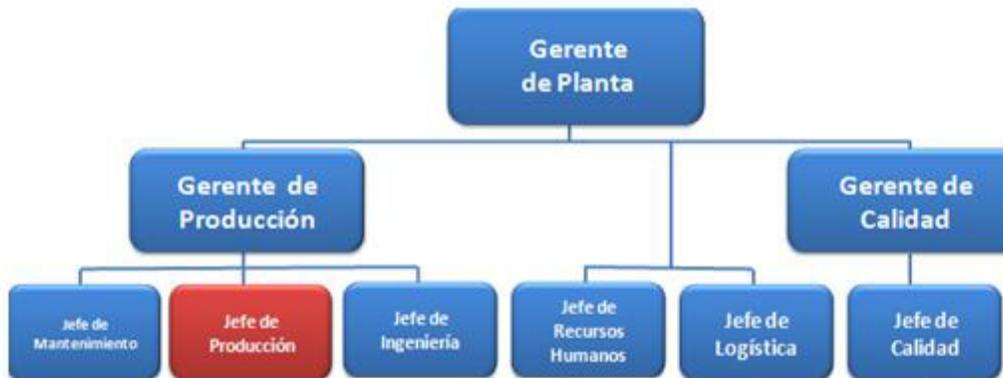
• FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Responsable del cumplimiento de la producción, calidad y seguridad del departamento de producción.
2. Responsable de la administración y coordinación del personal operativo y supervisores. (Asistencia, programación de turnos y tiempo extra, desempeño, evaluaciones, vacaciones, cambios de área, etc.)
3. Supervisar constantemente el correcto funcionamiento de las operaciones y cubrir las necesidades que surjan en el departamento.
4. Responsable de dar disposición de las maquinas al departamento de mantenimiento.
5. Aseguramiento de calidad en el producto apoyándose con los supervisores de turno.

13. Reportar número de piezas producidas en el día anterior, No. De parte, tiempos muertos, registro de inspección, asistencia, fallas, scrap, etc. Al equipo de staff.
14. Toma de acciones para la reducción de scrap.
15. Responsable de mantener en óptimas condiciones (funcionamiento, orden y limpieza) las áreas de: prab, contenedores de residuos dentro de la planta y residuos peligrosos en el exterior de la planta.
16. Responsable del cumplimiento del entrenamiento en la operación y medición de Líderes, Operadores CNC y Ayudantes Generales.
17. Cumplimiento de los objetivos de reducción de tiempos muertos en el

<p>6. Monitorear resultados de las pruebas de calidad y las mediciones en las operaciones para que el producto cumpla con la especificación según las instrucciones de trabajo y los planes de control establecidos por el departamento de calidad.</p> <p>7. Monitorear las áreas en los cambios de modelo y setup.</p> <p>8. Soporte en la modificación de la programación de las máquinas CNC.</p> <p>9. Validar que cada turno cumpla con el mantenimiento de las máquinas y equipos para que funcione en óptimas condiciones (Orden, limpieza, Niveles de químicos, calibración, cambio de contenedores de rebaba, etc.) según las especificaciones establecidas por producción, calidad y mantenimiento (Checklist de mantenimiento).</p> <p>10. Verificar los inventarios las piezas en proceso.</p> <p>11. Dar seguimiento a cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo relevante de calidad.</p> <p>12. Responsable de la toma de acción para modificación del proceso en caso de presentarse alguna anomalía.</p>	<p>tuno.</p> <p>18. Establecer y mantener una comunicación efectiva con todos los departamentos.</p> <p>19. Responsable del orden y limpieza de las áreas de producción (diariamente) y de la planta en general (periódicamente).</p> <p>20. Responsable de rendir cuentas de los objetivos y resultados de su departamento.</p> <p>21. Llevar a cabo investigaciones de accidentes o incidentes en su departamento.</p> <p>22. Apoyo en la creación e Implementa los procedimientos de seguridad de producción</p> <p>23. Responsable del seguimiento del cumplimiento de las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo.</p> <p>24. Informe de lesiones, accidentes, enfermedades y daños a la propiedad inmediatamente</p> <p>25. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, Recursos Humanos, etc.)</p> <p>26. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.</p>
---	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	Gerente de Producción
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Supervisor · Líder de Celda · Operador CNC · Ayudante General
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Producción. Reporta los resultados, problemas de calidad o de mantenimiento. · Jefe de Calidad. Monitoreo de la calidad de las piezas y seguimiento a actividades para reducción de scrap. · Jefe de Mantenimiento. Disp. de las máquinas para mantenimientos correctivos y preventivos. · Recursos Humanos. Reclutamiento y selección, inducción, entrenamiento, asistencia. y seguridad.

RELACIONES EXTERNAS:	· Ninguna
----------------------	-----------

• PERFIL DEL PUESTO			
GENERALIDADES			
PUESTO: Jefe de Producción		SEXO: Masculino	EDAD: De 30 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 80%	ESCRITO: 80%	TRADUCIDO: 80%
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 5 años como Jefe de producción de operaciones de maquinados CNC y programación. · Programación CNC(Mazatrol y EIA/ISO) · Setup 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Manejo de Máquinas de Control Numérico. · Manejo de personal · Trabajo en Equipo · Alto expertise técnico · Alta comunicación · Solución de problemas · Toma de decisiones · Supervisión · Manejo de personal · Administración del tiempo · Liderazgo · Organización · Dirección · Trabajo bajo presión 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad y de servicio. Además de buen trato con el personal 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Empatía · Responsabilidad · Honestidad · Lealtad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Ingeniería
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Planta
DEPARTAMENTO:	Ingeniería
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

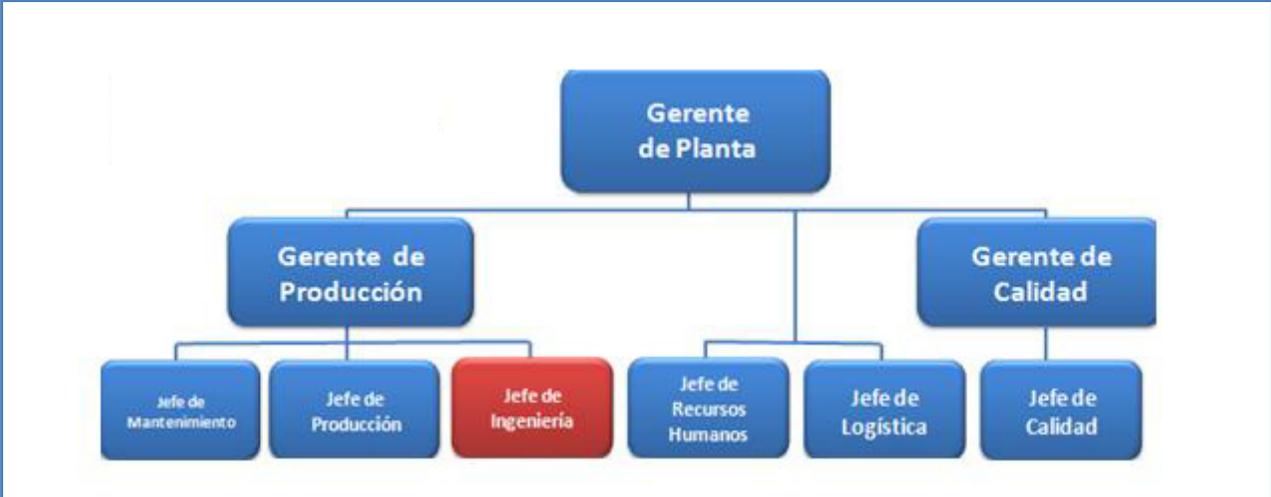
Responsable del desarrollo y la optimización de los procesos y las actividades de ingeniería, incluyendo: gestión de proyectos, desarrollo de procesos, optimización de los rates de las máquinas, Productividad y eficiencia, desarrollo de nuevos productos, diseños, optimización de procesos, especificaciones de los equipos y el diseño, instalación y depuración, así como proyectos especiales.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable del cumplimiento de las metas de procesos y seguridad del departamento de ingeniería. 2. Asegurarse de que las máquinas y equipos cumplan con los requerimientos de los productos en cuestiones de calidad, ergonomía, seguridad, costos y tiempo de ciclo. 3. Responsable de optimizar los tiempos de cambios de herramientas y de modelo. 4. Desarrollo de herramientas y validación de rentabilidad en el proceso. 5. Mantener como prioridad, la seguridad, la calidad, productividad. 6. Debe ser capaz de utilizar las estadísticas para asegurar la capacidad | <ol style="list-style-type: none"> 12. Desarrollo de proveedores, contratos de servicios, consignación de materiales y comparación en costos. 13. Supervisar constantemente la eficiencia de las operaciones y cubrir las necesidades que surjan en el departamento. 14. Dar seguimiento a cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo relevante de calidad. 15. Participación en Juntas de Scrap. 16. Responsable de la toma de acción para modificación del proceso en caso de presentarse alguna anomalía. 17. Cumplimiento de los objetivos de reducción de tiempos muertos en el tuno. 18. Entrenamiento en manejo de herramientas para Líderes, Operadores |
|--|--|

<p>de proceso encontrando las causas raíz, eliminando la variación y logrando la capacidad del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Participar en los procesos de mejora continua. 8. Estandarización y documentación del proceso. 9. Responsable del control de Herramientas de corte para producción. 10. Determina el costo por pieza en producción. 11. Participación en acciones correctivas de seguridad en relación al proceso. 	<p>y Ayudantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Responsable de rendir cuentas de los objetivos y resultados de su departamento, por medio de reportes de consumos, de costos y de mejoras en el proceso. 20. Llevar a cabo investigaciones de accidentes o incidentes en su departamento. 21. Apoyo en la creación e Implementación de los procedimientos de seguridad de producción 22. Responsable del seguimiento del cumplimiento de las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo. 23. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.
---	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Producción
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Tornero

RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Planta. Es a quien le reporta los resultados y problemas de proceso. · Jefe de Calidad. Monitoreo de la calidad de las piezas y seguimiento a actividades para reducción de scrap. · Jefe de Mantenimiento. Hace requerimientos para ajustes, fabricación de piezas, cambios de layout. · Jefe de Recursos Humanos. Elaboración y seguimientos de órdenes de compra.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Proveedores · Servicio técnico

• PERFIL DEL PUESTO:			
GENERALIDADES			
PUESTO: Jefe de Ingeniería		SEXO: Masculino	EDAD: De 25 a 35 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 80%	ESCRITO: 80%	TRADUCIDO: 80%
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 3 años como Ingeniero de procesos de operaciones de maquinados CNC, · Lean Manufacturing (KANBAN, APQP, SMED, 5 “S”, POKA YOKES, MANTENIMIENTO PREVENTIVO, ETC.) · GD&T · Layouts · Cambios de Ingeniería 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · En Máquinas de Control Numérico. · En programación CNC (mazatrol, EIA/ISO) · En GD&T · Alto expertise técnico · Alta comunicación · Solución de problemas · Toma de decisiones · Supervisión 	

<ul style="list-style-type: none"> · Green belt (deseable) · Sistemas de Producción · Manejo de Indicadores de Producción (Eficiencia, Productividad, Scrap, Tiempos Muertos ,etc.) · Balanceo de Líneas · Estudio de tiempos y movimientos · Ergonomía · Mejora Continua 	<ul style="list-style-type: none"> · Manejo de personal · Administración del tiempo · Liderazgo · Organización · Dirección · Trabajo bajo presión
<p>ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De servicio. · Cordialidad · Flexibilidad 	<p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad · Empatía · Solidaridad

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Recursos Humanos
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Planta
DEPARTAMENTO:	Administración General
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de la planificación, coordinación, supervisión y ejecución de todas las actividades relacionadas a los procesos administrativos de la compañía como, compensaciones; capacitación, desarrollo y crecimiento del recurso humano de la empresa; Mantener actualizada toda la información requerida por Entidades Privadas y Gubernamentales; crear reglamentos y políticas para que el trabajo se desarrolle dentro de un ambiente óptimo de higiene y seguridad para preservar la seguridad integral de los empleados y de los bienes e instalaciones de la empresa.

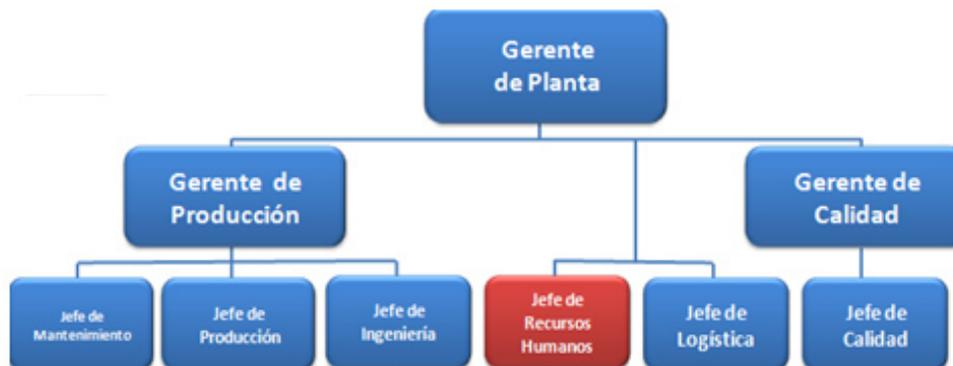
• FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Responsable de la administración del capital humano de la empresa. (Sueldos, compensaciones, evaluaciones, asistencia, vacaciones, exámenes médicos, expedientes, etc.)
2. Creación de procedimientos, reglamentos y políticas de procesos administrativos y de seguridad e Higiene.
3. Responsable del Reclutamiento y Selección de personal de la empresa,

13. Coordinación y administración de la capacitación de todos los empleados de la empresa. (Detección de necesidades, programación y registro).
14. Responsable de crear e implementar estrategias para crear y mantener un ambiente laboral positivo. (entrevistas, encuestas, motivación, comunicación, etc.).
15. Responsable del control administrativo de las áreas de cuentas por pagar y

<p>manteniendo el número de trabajadores necesarios para el óptimo funcionamiento de los procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Responsable de implementar estrategias para la reducción de rotación, inasistencia, tiempo extra no autorizado, accidentes de trabajo, etc. 5. Responsable del pago puntual de la nómina y que la misma cubra todas las incidencias registradas (tiempo extra, vacaciones, faltas, incapacidades, etc.). Todo esto en coordinación con el servicio externo de contabilidad. 6. Solución de problemas relacionados al personal. (Dudas en nómina, permisos, justificación de faltas, cambios de categoría, reportes de acción disciplinaria, enfermedades laborales, etc.) 7. Responsable del desempeño en seguridad de la empresa por medio de la implementación y administración del sistema de seguridad STOP. 8. Llevar registro de incidentes y accidentes laborales, investigaciones y toma de acciones correctivas. 9. Seguimientos de actividades preventivas y correctivas de seguridad con los demás departamentos. 10. Responsable de proveer información requerida por entidades de gobierno relacionadas a seguridad, recursos humanos y medio ambiente. 11. Coordinación capacitación de brigadas de respuesta a emergencia y comisión mixta. 12. Responsable de los servicios de Vigilancia, Atención Médica, Limpieza, fumigación y Vigilancia. 	<p>compras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Generación de órdenes de compra y seguimiento a recepción de materiales. 17. Organización de eventos de la empresa. 18. Atención a visitas y personal de Turquía. 19. Manejo y negociación con el sindicato. 20. Responsable de las áreas de comedor, vestidores, vigilancia y sala de juntas. 21. Establecer y mantener una comunicación efectiva con todos los departamentos. 22. Responsable de rendir cuentas de los objetivos y resultados de su departamento 23. Creación e Implementación de los procedimientos de seguridad. 24. Usar equipo de protección. 25. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 26. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue. 27. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
--	--

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:

- Gerente de Planta

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

- Auxiliar de Recursos Humanos

RELACIONES INTERNAS:

- Todos los puestos. Llevar a cabo una comunicación efectiva con todo el personal.

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores
- Instituciones Gubernamentales
- Consultores

• **PERFIL DEL PUESTO:**

GENERALIDADES

PUESTO: Jefe de Recursos Humanos

SEXO: Masculino

EDAD: De 25 a 35 años

ESTADO CIVIL: Casado

ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería

IDIOMA: Inglés

HABLADO: 80%

ESCRITO: 80%

TRADUCIDO: 80%

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none">· 3 años como responsables de Recursos Humanos de compañía de 100 empleados.· Conocimientos de la Ley Federal del Trabajo.· Manejo de sindicatos.	HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">· Manejo de personal· Trabajo en Equipo· Trabajo bajo presión· Comunicación efectiva.
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none">· Cordialidad· Responsabilidad· Facilidad de trato con el personal	VALORES: <ul style="list-style-type: none">· Empatía· Respeto· Honestidad

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Logística
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Planta
DEPARTAMENTO:	Administración General
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

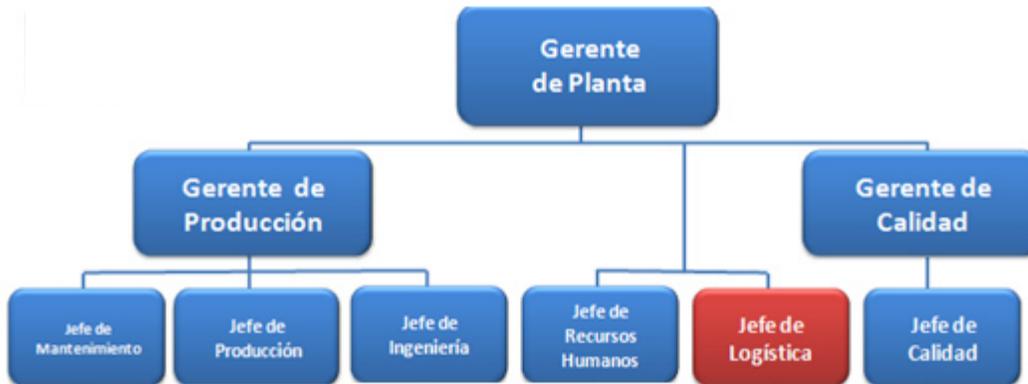
• DESCRIPCION GENERICA	<p>Coordinar actividades de importación y exportación, proveer documentos y procedimientos que la ley mexicana requiere. Planes de toda la logística, por lo que la materia prima para el departamento de producción y del producto para los clientes estarán disponibles para su uso.</p>
-------------------------------	--

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la administración del personal del departamento. (Evaluaciones, asistencia, vacaciones, etc.) 2. Creación de procedimientos de procesos administrativos de logística. 3. Coordina todos los procedimientos de envío y recibo (material primas y los gastos de envío del producto terminado). 4. Realiza todas las operaciones necesarias para la importación y exportación, ya sea materia prima, producto final, maquinaria o refacciones. 5. Administra los pagos de impuestos de importación. 6. Responsable por el control de todos los archivos de transacciones de importación y exportación. 	<ol style="list-style-type: none"> 16. Determinar el método de envío de materiales, usando el conocimiento de los procedimientos de envío, rutas y tarifas. 17. Preparar documentos, tales como órdenes de trabajo, embarque y envío de los pedidos de materiales para la ruta. 18. Contacto con el cliente para rectificar problemas, escasez, y no conformidad con las especificaciones del material. 19. Registro de datos de envío, como peso, tasas, disponibilidad de espacio, daños y discrepancias de información, contabilidad y de archivo. 20. Transporte de mercancías hacia y desde las aduanas, proveedores y / o instalaciones. 21. Alimentación del sistema (Inventarios,
--	---

<ol style="list-style-type: none"> 7. Recibir y filtrar todas las facturas para el pago de los procedimientos de importación y exportación. 8. Administra los certificados de origen. 9. Envío de producto terminado al cliente. 10. Almacenar los materiales y los suministros directos e indirectos, manteniendo un inventario de existencias. 11. Suministro de materia prima para producción. 12. Coordina toda la comunicación con los agentes aduanales, transportistas, e instituciones gubernamentales. 13. Recibir, gestionar y controlar todos los materiales que entran y salen de las instalaciones. 14. Materia prima, material tratado, scrap, rebaba, madera, cartón y basura industrial). 15. Examinar los contenidos y comparar con los registros, tales como manifiestos, facturas u órdenes para verificar la exactitud de embarque de entrada o salida. 	<p>entradas, salidas, etc.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Responsable de la facturación de las ventas y de los materiales reciclables. 23. Manejo del material de empaque, (inventario, reutilización, y solicitud de envío al cliente). 24. Responsable de las áreas de almacén de producto terminado y materia y de embarques y recibo. 25. Establecer y mantener una comunicación efectiva con todos los departamentos. 26. Responsable de rendir cuentas de los objetivos y resultados de su departamento 27. Apoyo en la creación e Implementación de los procedimientos de seguridad en su departamento. 28. Usar equipo de protección. 29. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 30. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue. 31. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
--	--

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Planta
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Supervisor de Almacén · Almacenistas · Montacarguistas
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Plata. Reporte de resultados · Gerente de Producción. Coordinación para el suministro de materia prima. · Gerente de Calidad y Jefe de Calidad. Liberación de embarques y revisión de materia prima. · Jefe de Mantenimientos. Importación de refacciones y exportación de piezas a reparación.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Clientes · Transportistas · Agentes Aduanales · Proveedores

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES

PUESTO: Jefe de Logística		SEXO: Masculino	EDAD: De 25 a 35 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 80%	ESCRITO: 80%	TRADUCIDO: 80%

COMPETENCIAS

<p>CONOCIMIENTOS:</p> <p>3 años como Coordinador de Logística con la siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Control de Inventarios · Almacenes · Importaciones y Exportaciones · Servicio al Cliente · Embarques · Logística · Programación de Producción · Ordenes de pedidos de clientes 	<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Manejo de personal · Trabajo en Equipo · Trabajo bajo presión · Comunicación efectiva. · Administración de recursos · Toma de decisiones.
<p>ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Flexibilidad · Cordialidad 	<p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad · Honestidad · Objetividad

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Calidad
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Calidad
DEPARTAMENTO:	Calidad
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

Su responsabilidad principal es asegurar que todos los productos que se entregan al cliente cumplan o excedan todos los requisitos especificados de calidad. Dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, llevar a cabo controles en el proceso para asegurar la calidad de los productos, ayudar al personal de producción para promover la mejora de la calidad, y controlar el producto de salida para garantizar que las características significativas que se cumplan.

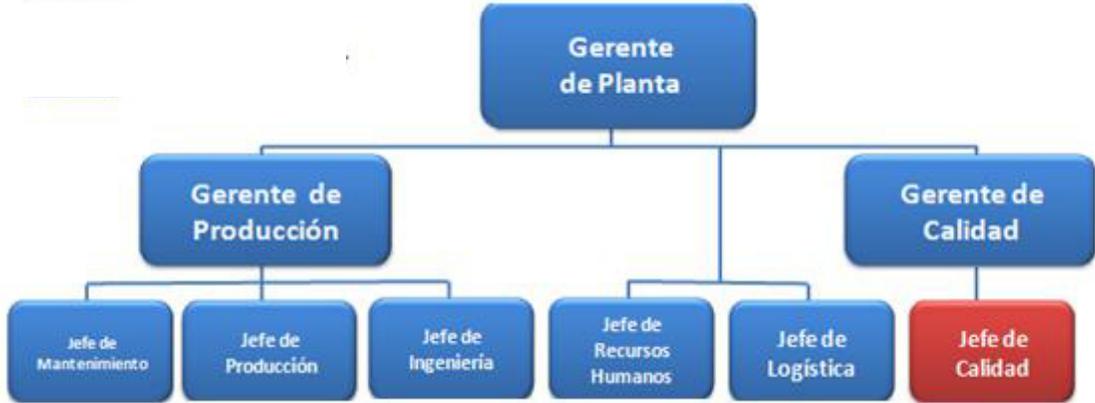
• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que el sistema de calidad es seguido, mantenido y mejorado. 2. Coordinación de la solución de problemas de la compañía en respuesta a no conformidades internas y externas y atiende los asuntos de contratistas. 3. Trabajo en mejoras de los procesos para asegurar que los objetivos de calidad de la compañía se cumplan. 4. Responsable de la coordinación de todos los aspectos del aseguramiento de la calidad en el QMS en la empresa en México. 5. Fundamentalmente responsable de asegurar que los productos con calidad | <ol style="list-style-type: none"> 19. Asegura el uso de “Mejores prácticas” en todos los aspectos pertenecientes a la calidad del producto para protegerá la empresa de futuras responsabilidades y garantías. 20. “Deber de reportar” al Gerente de calidad, cualquier actividad en la empresa que no cumpla con lo anterior. 21. Documenta lecciones aprendidas en el sistema de la empresa. 22. Proveer entrenamiento a los Auditores de calidad, supervisores, líderes de equipo, operadores, empleados de la empresa en sistema de calidad y aspectos de calidad. |
|--|---|

<p>superior sean entregados por la empresa, y que estos productos cumplan con los requerimientos (internos y externos) de nuestros clientes a tiempo y de acuerdo a todos los aspectos del sistema de administración de la calidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Responsable de sistema de calidad (Entrenamiento, seguimiento, documentación, etc.). 7. Participación en la planeación / mejora de las actividades de calidad. 8. Apoyar al gerente de calidad en todas las actividades de la unidad de negocio (Documentación, información, mejoras / revisiones, etc.) 9. Seguir, actualizar la documentación y mejoras en los planes de ejecución y el seguimiento de la satisfacción de cliente KPI's (Calidad de servicio) 10. Desarrollo del plan de control, actualizaciones y revisiones con el equipo multidisciplinario. 11. Desarrollo y documentación de instrucciones de inspección. 12. Responsable de seguir el CPK, el plan de reacción y el seguimiento de las acciones correctivas. 13. Responsable de preparar, revisar y analizar paquetes de PPAP y documentación de acuerdo con los requerimientos del cliente. 14. Asegurar que todos los aspectos son conducidos de acuerdo al sistema de administración de la calidad. Esto incluirá pero no está limitado a componentes maquinados de sistema de refrigeración y subcomponentes aplicables. 15. Seguir el comportamiento del scrap y 	<ol style="list-style-type: none"> 23. Retroalimenta a equipos de producción de la planta, acerca del comportamiento de calidad y asuntos de calidad. 24. Revisión y actualización de la documentación de calidad en piso. 25. Apoya a los equipos de la planta en criterios de aceptación / Rechazo. 26. Punto de contacto con nuestros clientes y proveedores para asuntos de calidad. 27. Apoya en la función de desarrollo del proveedor con los PPAP, DMN de proveedores y sobre todo comportamiento con los proveedores. 28. Trabaja con los ingenieros de producción, Procesos, para mantener el AMEF de proceso y los C.P 29. Inicia y trabaja en proyectos asignados de mejora continua. 30. Apoya al Gerente de calidad con los asuntos diarios de la planta. 31. Debe ser Capaz de revisar e interpretar los datos y resultados de control estadístico del proceso (SPC) 32. Realización de mediciones y reportes dimensionales en maquina CMM. 33. Algunos viajes son posibles. Puede ser requerida la visita a instalaciones de clientes o proveedores por periodos de tiempo variados. 34. Cualquier otro deber y responsabilidad asignados por la gerencia. 35. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, producción, Ingeniería, etc.) 36. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 37. Participación en entrenamientos que la empresa programe.
--	---

<p>asegurarse que las acciones correctivas para los planes de reducción esta implementados y son efectivos.</p> <p>16. Supervisa a los auditores de calidad.</p> <p>17. Apoya y encabeza auditorias de clientes y da seguimiento a los planes de acciones hasta que las acciones correctivas este cerradas.</p> <p>18. Coordina los esfuerzos de la compañía para responder a las no conformidades generadas internas o externamente. Esto incluye la disposición del material que se sospecha este fuera de las especificaciones, analiza las no conformidades, investiga las causas de las no conformidades e inicia reuniones de equipos para prevenir las no conformidades.</p>	<p>38. Asistencia a juntas que la empresa establezca.</p>
---	---

• **UBICACIÓN:**



<p>SE REPORTA A:</p>	<p>Gerente de Calidad</p>
<p>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Auditor de Calidad · Inspector de Calidad

RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Gerente de Calidad. Es a quien reporta los asuntos de calidad y sus resultados. · Jefe de Producción. Comunicación y coordinación para las revisiones y auditorias del proceso, juntas de scrap y seguimiento de actividades para la disminución del mismo. · Supervisor. Comunicación en caso de la detección de variaciones o solicitud de ajustes en las máquinas. · Jefe de Logística. Liberación de embarques y revisión de materia prima. · Jefe de Mantenimiento. Coordinación para ajustes por variaciones en proceso. · Jefe de Ingeniería. Mejoras en el proceso para la reducción de scrap.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Servicio Técnico · Proveedores

• PERFIL DEL PUESTO			
GENERALIDADES			
PUESTO: Jefe de Calidad		SEXO: Masculino	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Ingeniería	
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 80%	ESCRITO: 80%	TRADUCIDO: 80%
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 3-5 años mínimo de experiencia relacionada con Ingeniería de calidad/ Fiabilidad. · Conocimiento en procesos de 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Para revisar y criticar dibujos detallados “D de ingeniería para manufactura y capacidad del proceso · Para preparar y conducir presentaciones 	

<p>manufactura, fundición, forja, estampado, maquinado y ensamble.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento a detalle de procedimientos APQP/PPAP, Ingeniería de calidad. · Administración de proveedores, lecturas de dibujos técnicos, técnicas avanzadas de medición. · Conocimientos de aplicación de AIAG MSA · Experiencia en implementación, documentación y administración de QMS (TS 16949, AS9000, ISO 9001 etc.) · Entendimiento detallado de GD&T QDF, DOE, AMEF de diseño y proceso, planos de piso, diagramas de flujo del proceso, planes de control, procedimientos de cotización. · Certificación Six sigma Green belt /Black belt o similar · Conocimiento en manufactura esbelta · Conocimiento detallado de instrumentos de metrología inclusive CMM · Conocimientos de herramientas usadas en el campo del análisis estadístico (SPC) · Sistemas de revisión y respuesta al cliente NCT, 3CPR, etc.). 	<p>del cliente, Habilidad para apoyar decisiones técnicas sobre el diseño de producto, estampado, maquinado, ensamble, calibración, y lanzamientos de programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comunicación efectiva.
<p>ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Flexibilidad · Cordialidad 	<p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Empatía · Responsabilidad · Honestidad

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Recursos Humanos
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO:	Administración General
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	8:00 a 18:00 de lunes a viernes.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA

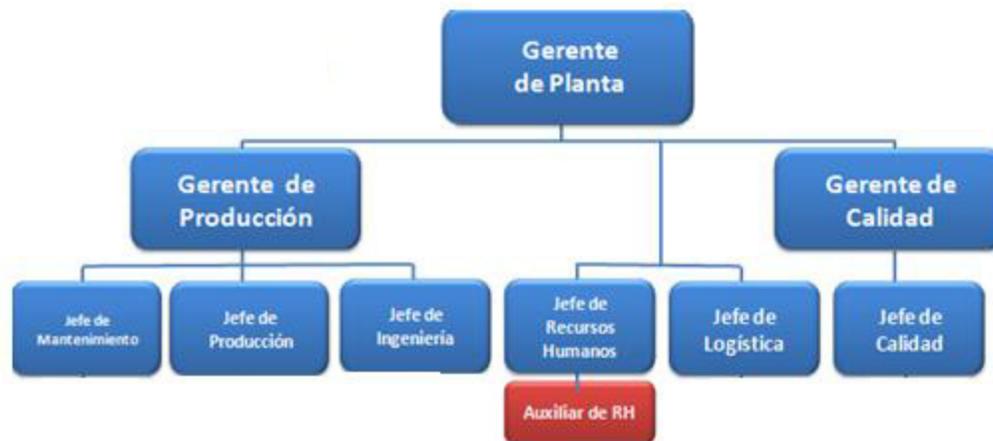
Apoyo en la ejecución de todas las actividades relacionadas a los procesos administrativos de la compañía como, compensaciones; capacitación, compras, cuentas por pagar y reclutamiento y selección.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo en la administración del capital humano de la empresa. (Sueldos, compensaciones, evaluaciones, asistencia, vacaciones, exámenes médicos, expedientes, etc.) 2. Responsable del Reclutamiento y Selección de personal sindicalizado de la empresa, manteniendo el número de trabajadores necesarios para el óptimo funcionamiento de los procesos. 3. Responsable de la elaboración del reporte de asistencia para el pago puntual de la nómina y que la misma cubra todas las incidencias registradas (tiempo extra, vacaciones, faltas, incapacidades, etc.). Todo esto en coordinación con el servicio externo de contabilidad. 4. Solución de problemas relacionados al personal. (Dudas en nómina, permisos, | <ol style="list-style-type: none"> 12. Apoyo en la coordinación de servicios de Vigilancia, Atención Médica, Limpieza, fumigación y Vigilancia. 13. Archivo, registro y logística de cursos de capacitación de todos los empleados de la empresa. 14. Contribución en la implementación de estrategias para crear y mantener un ambiente laboral positivo. (entrevistas, encuestas, motivación, comunicación, etc.). 15. Responsable de la comunicación interna. (Tablero informativo, invitaciones, avisos, etc.). 16. Apoyo en el control administrativo de las áreas de cuentas por pagar y compras. (Revisión de facturas, generación de cheques, integración de facturas, órdenes de compra y requisiciones). |
|--|---|

<p>justificación de faltas, cambios de categoría, reportes de acción disciplinaria, enfermedades laborales, etc.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Integración de expedientes del personal y de tarjetas bancarias. (Investigación, exámenes médicos, documentación, contratos, etc.) 6. Elaboración de altas, bajas y modificaciones de salario en coordinación con el servicio externo de contabilidad. 7. Responsable del archivo de todos los documentos relacionados con el departamento de Recursos Humanos. (Seguridad, compras, cuentas por pagar, etc.). 8. Responsable de registros, reportes y generación de documentos relacionados el departamento de Recursos Humanos. 9. Responsable de actividades de seguridad relacionadas a la administración del sistema de seguridad STOP (Proveer tarjetas Stop, Registro y archivo). 10. Realizar auditorías de seguridad periódicamente para detectar incidentes potenciales y actos inseguros para la toma de acciones preventivas y correctivas. 11. Participación en la coordinación y capacitación de brigadas de respuesta a emergencia y comisión mixta. 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Generación de reportes de facturación y programación de pagos. 18. Administración del directorio de proveedores. 19. Apoyo en la organización de Eventos de la empresa. (Posada, cumpleaños mensuales, etc.). 20. Atención a visitas y personal de Turquía. 21. Responsable de las áreas de comedor, vestidores, vigilancia y sala de juntas. 22. Establecer y mantener una comunicación efectiva con todos los departamentos. 23. Responsable de rendir cuentas de los objetivos y resultados de su departamento 24. Apoyo en la creación e Implementación de los procedimientos de seguridad. 25. Usar equipo de protección. 26. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 27. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue. 28. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
--	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	· Jefe de Recursos Humanos
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	· Ninguno
RELACIONES INTERNAS:	· Todos los puestos. Llevar a cabo una comunicación efectiva con todo el personal.
RELACIONES EXTERNAS:	· Proveedores

• **PERFIL DEL PUESTO**

GENERALIDADES			
PUESTO: Auxiliar de Recursos Humanos	SEXO: Femenino	EDAD: De 20 a 30 años	
ESTADO CIVIL: Indistinto	ESCOLARIDAD MÍNIMA: Licenciatura en administración de Recursos Humanos o afín		
IDIOMA: Inglés	HABLADO: 80%	ESCRITO: 80%	TRADUCIDO: 80%

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none">· 1 año como Auxiliar o asistente de Recursos Humanos de compañía de al menos de 100 empleados.	HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">· Manejo de personal.· Trabajo en Equipo.· Trabajo bajo presión.· Comunicación efectiva.· Organizado.
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none">· De servicio· Facilidad de trato con el personal	VALORES: <ul style="list-style-type: none">· Empatía· Respeto

DESCRIPCION DE PUESTO

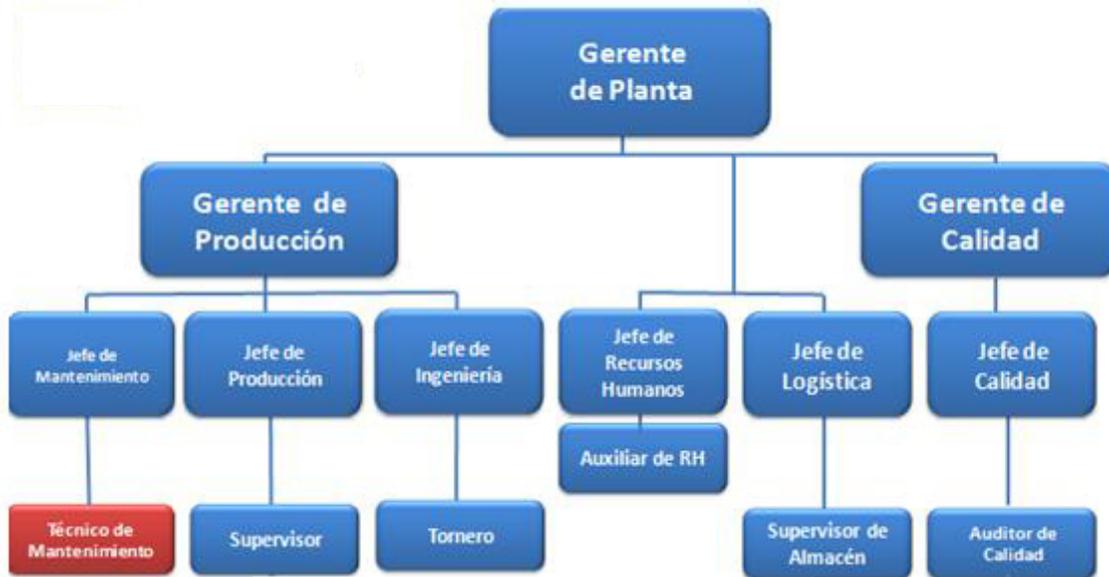
• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Técnico de Mantenimiento
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO:	Jefe de Mantenimiento
No. DE PLAZAS:	6
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA	Coordina las actividades de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria, equipo, construcción de estructuras y áreas.
• FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Inspecciona, diagnostica, modifica y realiza el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo a equipos eléctricos / mecánicos / electrónicos / sistemas electromecánicos e hidráulicos en forma regular para prevenir posibles paros en la operación o daños en los equipos o instalaciones. 2. Reparación y mantenimiento de la estructura física del establecimiento. 3. Seguir el plan de mantenimiento desarrollado por el Jefe de Mantenimiento. 4. Implementa los procedimientos de seguridad de mantenimiento. 5. Utiliza instrumentos apropiados de prueba y diagnóstico. 6. Desmontar maquinaria y equipos tales como conveyors, motores, cilindros de aire, y herramientas de mano para instalar piezas nuevas o repararlas. 7. Fabricación de componentes mecánicos	13. Verifica la disposición de maquinaria y equipo. 14. Reparación y mantenimiento de la estructura física del establecimiento como ventilación y unidades de aire acondicionado 15. Opera equipos y máquinas de herramientas como torno, taladro, fresadora, elevador, y otros necesarios para aplicaciones de mantenimiento. 16. Responsable de la captura de las ordenes de trabajo. 17. Responsable de la clasificación de residuos peligrosos en el almacén temporal. 18. Seguir todas las precauciones y procedimientos de seguridad. Asegurarse de que todo el equipo es seguro antes de liberar la producción. 19. Ayuda al departamento de producción a resolver las fallas repentinas. 20. Seguir las instrucciones y procedimientos de trabajo. 21. Mantener un trabajo limpio, ordenado y seguro al momento de realizar un

<p>simples utilizando el equipo de taller de herramientas</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Leer e interpretar diagramas y especificaciones de equipos y maquinaria para determinar diseños, instalaciones, modificaciones y mantenimientos. 9. Instalar, examinar, reemplazar y reparar el cableado eléctrico, recipientes, cajas de distribución, canalizaciones, alimentadores, conjuntos de cables, aparatos de alumbrado y otros componentes eléctricos. 10. Realizar pruebas de aparatos eléctricos y electrónicos, componentes, corriente, voltaje y resistencia. 11. Solicitud al Jefe de Mantenimiento de materiales y suministros, según sea necesario. 12. Informar inmediatamente al Jefe de Mantenimiento sobre todas fallas que surjan en la maquinaria y el equipo. 	<p>mantenimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Usar equipo de protección 23. Informar sobre condiciones inseguras inmediatamente. 24. Informe de lesiones, accidentes, enfermedades y daños a la propiedad inmediatamente 25. Responsable de la limpieza de sus áreas de trabajo. 26. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, Recursos Humanos, etc.) 27. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 28. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue. 29. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
---	--

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:

- Jefe de Mantenimiento

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

- Ninguno

RELACIONES INTERNAS:

- Jefe de Mantenimiento. Disposición de las máquinas para mantenimientos correctivos y preventivos.
- Supervisor de producción. Es de quien recibe las órdenes de trabajo para los mantenimientos correctivos.

RELACIONES EXTERNAS:

- Ninguno

• **PERFIL DEL PUESTO**

GENERALIDADES			
PUESTO: Técnico de Mantenimiento		SEXO: Masculino	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casada		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Carrera técnica en mantenimiento industrial	
IDIOMA: N/A	HABLADO:N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 3 años en mantenimiento industrial en máquinas de control numérico 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Mantenimiento a Maquinas de Control Numérico. · Mantenimiento Eléctrico, Mecánico, Electrónico e Hidráulico. · Trabajo en Equipo 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Cortesía 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad · Lealtad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

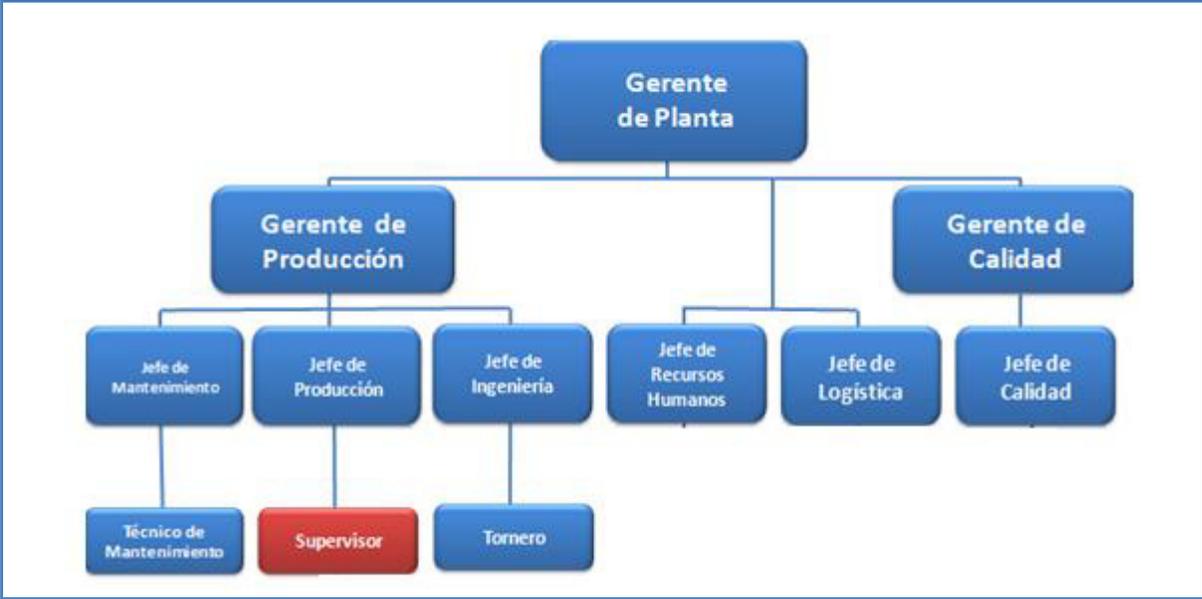
• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Supervisor de Producción
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Producción
DEPARTAMENTO:	Mantenimiento
No. DE PLAZAS:	3
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA:	Supervisar y coordinar las funciones de operación por turno. Asegurar el cumplimiento de las metas de seguridad, calidad y producción. Administrar al personal de operación, impulsando el trabajo en equipo y un buen ambiente de trabajo.
• FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable del cumplimiento del plan de producción, calidad y seguridad en el turno. 2. Administración y coordinación del personal operativo. (Asistencia, solicitud de tiempo extra, desempeño, cambios de área, etc.) 3. Revisar el reporte de estatus de producción del turno anterior. 4. Supervisar constantemente el correcto funcionamiento de las operaciones y cubrir las necesidades que surjan durante el turno. 5. Responsable del llenado y entrega de las ordenes de trabajo para mantenimiento ante alguna falla en las máquinas. 6. Aseguramiento de calidad en el producto apoyándose con el líder de cada celda. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Responsable de inventariar las piezas en proceso. 12. Notificar en el momento al Jefe de Producción cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo relevante de calidad. 13. Reportar número de piezas producidas en la celda, No. De parte, tiempos muertos y registro de inspección por medio de la integración de los formatos de “Hora por Hora” del turno. 14. Reportar No. De piezas de scrap al Jefe de Producción. 15. Toma de acciones para la reducción de scrap. 16. Responsable de mantener en óptimas condiciones (orden y limpieza) las áreas de: prab, contenedores de residuos dentro de la planta y

<ol style="list-style-type: none"> 7. Monitorear resultados de las pruebas de calidad y las mediciones en las operaciones para que el producto cumpla con la especificación según las instrucciones de trabajo y los planes de control establecidos por el departamento de calidad. 8. Dar soporte en los cambios de modelo y setup. 9. Responsable de la programación de las maquinas CNC. 10. Verificar que cada celda cumpla con el mantenimiento de las máquinas y equipos para que funcione en óptimas condiciones (Orden, limpieza, Niveles de químicos, calibración, cambio de contenedores de rebaba, etc.) según las especificaciones establecidas por producción, calidad y mantenimiento (Checklist de mantenimiento). 	<p>residuos peligrosos en el exterior de la planta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Responsable del cumplimiento del entrenamiento en la operación y medición de Operadores CNC y Ayudantes Generales. 18. Cumplimiento de los objetivos de reducción de tiempos muertos en el tuno 19. Responsable proveer la información necesaria a cerca de producción a los diferentes departamentos. 20. Coordinar las actividades de orden y limpieza de las áreas de producción (diariamente) y de la planta en general (periódicamente) 21. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, Recursos Humanos, etc.) 22. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.
---	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Producción
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Líder de Celda · Operador CNC · Ayudante General
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Producción. Es a quien le reporta los resultados, problemas de calidad o de mantenimiento · Técnico de Laboratorio. Monitoreo de la liberación de las primeras piezas · Materiales. Para proveer las celdas del material necesario. · Técnico de Mantenimiento. Ordenes de trabajo para mantenimiento correctivo de las máquinas. · Recursos Humanos. Inducción, entrenamientos, asistencia y dudas con los pagos de las nóminas.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Supervisor		SEXO: Indistinto	EDAD: De 30 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Preparatoria o Carrera Técnica	
IDIOMA: N/A	HABLADO: N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS:		HABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> · 2 años en supervisión de operaciones 		<ul style="list-style-type: none"> · Manejo de Máquinas de Control Numérico. 	

<p>de maquinados CNC y programación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Setup · Programación CNC(Mazatrol y EIA/ISO) · Trabajo en Equipo · Alto expertise técnico · Alta comunicación · Solución de problemas · Toma de decisiones · Supervisión · Manejo de personal · Administración del tiempo · Liderazgo · Organización · Dirección · Trabajo bajo presión
<p>ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad y de servicio además de buen trato con el personal 	<p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Empatía · Solidaridad · Respeto

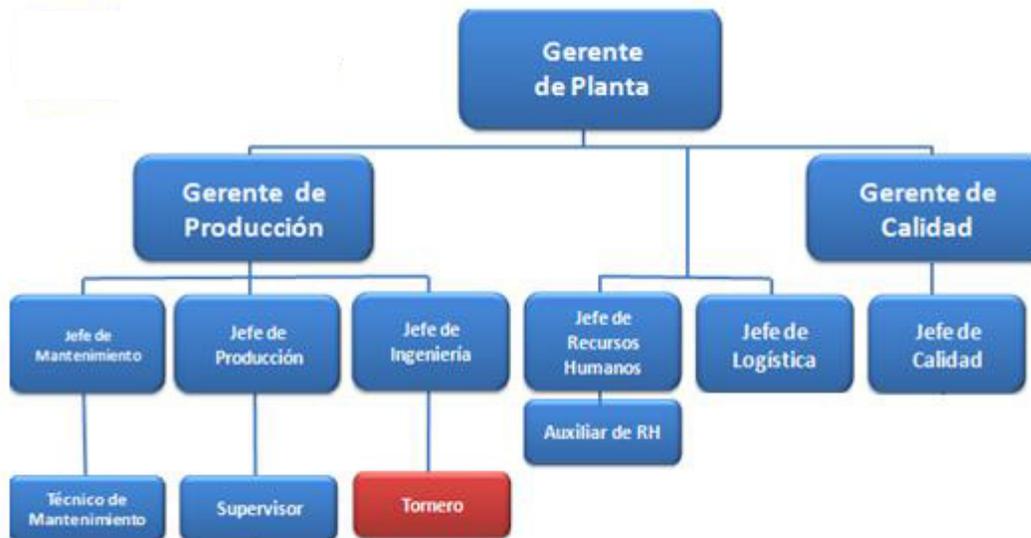
DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Tornero
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de ingeniería
DEPARTAMENTO:	Ingeniería
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	T1. 8:00 a 16:30
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA	Producir piezas como refacciones, aditamentos y consumibles de alta calidad con los estándares de establecidos por la compañía, con el propósito de mantener en funcionamiento la operación.	
• FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación máquinas y equipos para del taller de máquinas y herramientas según las instrucciones de trabajo (Corte, maquinado, enderezado, rebabeo, fresado e Inspección). 2. Medición e Inspección de piezas durante la operación según instrucciones de trabajo y planes de control establecidos por el departamento de calidad e ingeniería. 3. Identificación de defectos (Contaminación, golpes, rayones, grietas y defectos de corte y maquinado) según los parámetros establecidos. 4. Cambio de herramientas y ajustes. 5. Mantener las máquinas y equipos en óptimas condiciones (Orden, limpieza, Niveles de químicos, calibración, cambio de contenedores de rebaba, etc.) según las especificaciones establecidas por producción, ingeniería, calidad y mantenimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Notificar en el momento a su superior cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo. 7. Reportar número de piezas maquinadas, tiempos muertos. 8. Reportar No. De piezas de Scrap. 9. Orden y limpieza del taller de máquinas y herramientas (diariamente) y planta en general (periódicamente). 10. Orden y mantenimiento de las áreas de residuos dentro de la planta. 11. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, etc.) 12. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 13. Participación en entrenamientos que la empresa programe. 14. Asistencia a juntas que la empresa establezca. 	

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Ingeniería
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Ingeniería. Le proporciona el programa de trabajo, dibujos, número de piezas y tiempos de fabricación. · Supervisor de Producción. Requerimientos urgentes de refacciones maquinadas. · Técnico de Mantenimiento. Requerimientos urgentes de refacciones maquinadas. · Jefe de Mantenimiento. Requerimientos urgentes de refacciones maquinadas. · Jefe de Calidad. Requerimientos urgentes de refacciones maquinadas. ·
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Tornero		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Preparatoria o Carrera Técnica	
IDIOMA: N/A	HABLADO: N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 6 meses en operación de máquinas convencionales e Instrumentos de medición. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Inspección Visual. · Manejo de Herramientas manuales. · Manejo de Maquinas como torno convencional, fresadora, taladro, etc. · Cambio de Herramientas de Corte. · Ajustes de herramientas 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio 		APTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de detección de defectos. · Trabajo con seguridad. 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Supervisor de Almacén
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Logística y Materiales
DEPARTAMENTO:	Logística y Materiales
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	7:00 a 16:36 De Lunes a Viernes
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	13 de Mayo del 2013

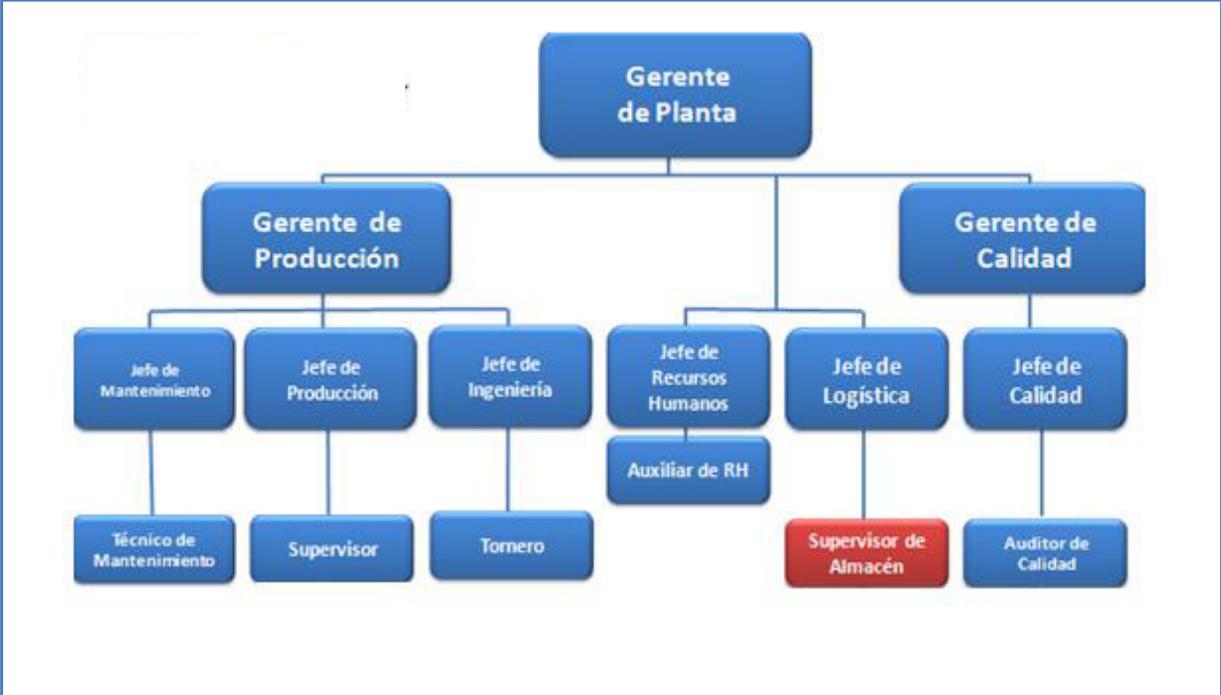
• DESCRIPCION GENERICA	Administra y mantiene inventarios de herramientas, reparaciones y consumibles. Supervisa y controla por medio de registros y formatos las entradas y salidas de los materiales. Mantiene las áreas de almacenamiento limpias, ordenadas e identificadas.
-----------------------------------	--

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable del cumplimiento de las metas de del departamento. 2. Administración y coordinación de los Almacenistas. (Asistencia, evaluaciones, desempeño, tiempo extra, programación de turnos, vacaciones, etc.). 3. Administración de los contratos con los proveedores que manejan material a consignación. 4. Cotizar materiales con diferentes proveedores, buscando así los mejores precios y a su vez contar con diferentes opciones para evitar el desabasto. 5. Elaboración de requisiciones, comunicación estrecha con personal de Turquía para la aprobación de las mismas y con el departamento de Contabilidad para el envío de órdenes de compra. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Comunicación directa con los departamentos de Ingeniería y Mantenimiento para el desarrollo de nuevos proveedores de herramientas y reparaciones. 10. Responsable del orden y la limpieza del almacén. 11. Control y registro de entradas y salidas del almacén. 12. Proveer de materiales e insumos necesarios a los departamentos de la empresa. 13. Control de material a cambio para disposición de reciclaje y manejo de residuos peligrosos. 14. Disposición y control del uso del montacargas y grúa viajera para la carga y descarga de material y movimientos de carga dentro de la compañía. 15. Llevar a cabo inventarios periódicos
---	--

<p>6. Seguimiento constante de fechas de entrega con los proveedores nacionales e internacionales para que estas se cumplan.</p> <p>7. Rastreo de paquetería.</p> <p>8. Comunicación directa con los departamentos de ingeniería, producción y mantenimiento para la reparación, modificación o afilado de herramientas y refeciones dañadas o desgastadas, para que estas estén disponibles como stock.</p>	<p>para el control de máximos, mínimo y puntos de reorden.</p> <p>16. Dar aviso al Jefe de logística y materiales de cualquier anomalía en el proceso normal de abastecimiento, con el propósito de prevenir posibles paros en producción.</p> <p>17. Apoyo en la creación e Implementación de los procedimientos de seguridad.</p> <p>18. Usar equipo de protección.</p> <p>19. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.</p> <p>20. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue.</p> <p>21. Asistencia a juntas que la empresa establezca.</p> <p>22.</p>
--	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Logística
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Almacenista
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Logística. Coordinación y comunicación para el control del almacén. · Supervisor, Líder de Celda, Operadores CNC, Técnicos de Mantenimiento. Proveer material para los diferentes departamentos.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Proveedores · Servicios de paquetería

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Supervisor de Almacén	SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 35 años	
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Profesional	
IDIOMA: Ingles	HABLADO:60%	ESCRITO: 60%	TRADUCIDO: 60%
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · Experiencia mínima 1 año como Supervisor o Jefe de almacén (preferentemente refacciones) · Control de inventarios (puntos de re-orden, control de entradas y salidas de material) · Manejo de Excel intermedio (Filtros y Tablas Dinámicas) · Experiencia en metodología 5's · Experiencia en manejo de gente. · Colocación de órdenes de compra. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Trabajo en Equipo. · Organizado. · Trabajo con seguridad 	

ACTITUDES:

- De servicio
- Cordialidad
- Gentileza

VALORES:

- Empatía
- Asertividad
- Objetividad

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Auditor de Calidad
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Calidad
DEPARTAMENTO:	Calidad
No. DE PLAZAS:	3
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30. Lunes a Sábado
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

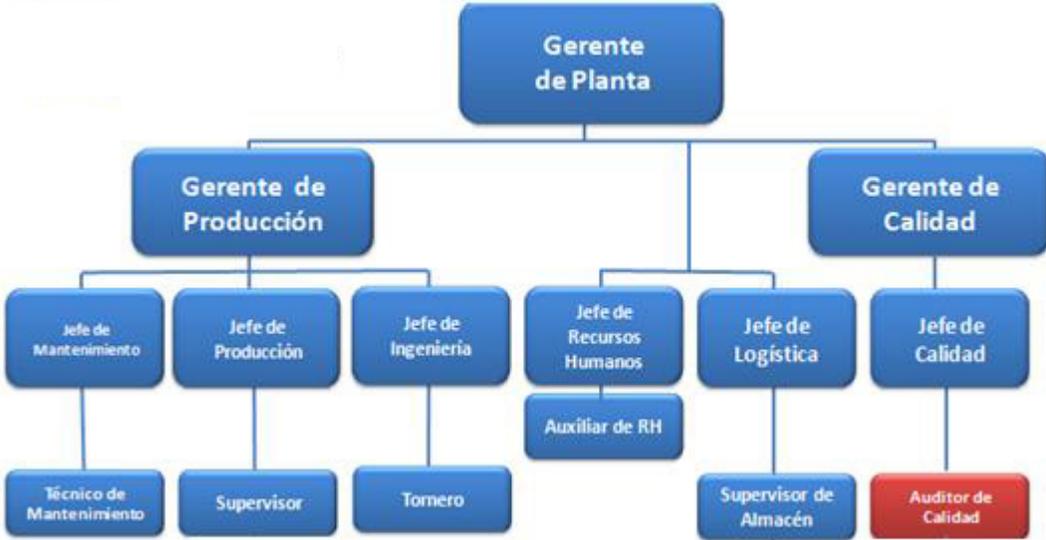
• DESCRIPCION GENERICA	Aprobar piezas para la liberación de la producción en cada operación por medio de pruebas de laboratorio. Apoyo en la realización las pruebas para productos finales.
-----------------------------------	---

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la liberación de las primeras piezas producidas en cada operación por medio de pruebas en el equipo del laboratorio. 2. Operación de equipo de laboratorio para pruebas de dimensiones de piezas de producción de acuerdo a especificaciones requeridas por el cliente y establecidas por el departamento de calidad (dimensiones, coordenadas, distancia, redondez, posición, etc.). 3. Análisis y generación de reportes de especificaciones de piezas según sean requeridos. 4. Según los resultados de las pruebas, solicitud de ajustes en las maquinas. 5. Monitorear aleatoriamente la calidad de las piezas producidas durante el turno, según las necesidades de producción a causa de variaciones por 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Medición del 100% de las piezas de la operación en caso de detectarse alguna anomalía importante en el proceso. 11. Apoyo en auditorias de procesos de producción tomando en cuenta los parámetros establecidos por el departamento. 12. Notificar en el momento al Jefe de Calidad cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo de calidad. 13. Apoyo a producción en inspección final. 14. Participación en acciones correctivas para la reducción de scrap y mejoras en el proceso que contribuyan en la mejora de los procedimientos de calidad. 15. Verificar que las pruebas de calidad se realicen en su totalidad y que el
---	---

<p>fallas, cambios de herramientas o de modelo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Registro del historial de mediciones por máquina. 7. Control de la documentación generada para la liberación de las piezas. 8. Responsable del llenado de reportes requeridos por el departamento de Calidad como el de cambio de modelo, R y R y de piezas master. 9. Responsable de la calibración del equipo de medición. 	<p>producto cumpla con la especificación según las instrucciones de trabajo y los planes de control establecidos por el departamento de calidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, producción, Ingeniería, etc.) 17. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 18. Participación en entrenamientos que la empresa programe. 19. Asistencia a juntas que la empresa establezca.
--	--

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Calidad
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> • Inspector de Calidad

RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Calidad. Coordinación para la realización de pruebas de laboratorio, auditorías y reporte de resultados. · Líder de Celda. Comunicación y coordinación para la medición de las piezas que sean necesarias. · Supervisor. Comunicación en caso de la detección de variaciones o solicitud de ajustes en las máquinas. ·
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Servicio técnico

• PERFIL DEL PUESTO			
GENERALIDADES			
PUESTO: Auditor de Calidad		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Profesional	
IDIOMA: Ingles	HABLADO:N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 2 años como Auditor de calidad o laboratorio en empresa del ramo metal mecánico. · Manejo de equipo de laboratorio e instrumentos de medición para medida de dimensiones, rugosidad y dureza. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Inspección Visual. · Manejo de instrumentos de medición. · Manejo de equipo de laboratorio. · Buena comunicación. · Trabajo con seguridad 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Cordialidad · Atención 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Objetividad · Perseverancia · Honestidad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

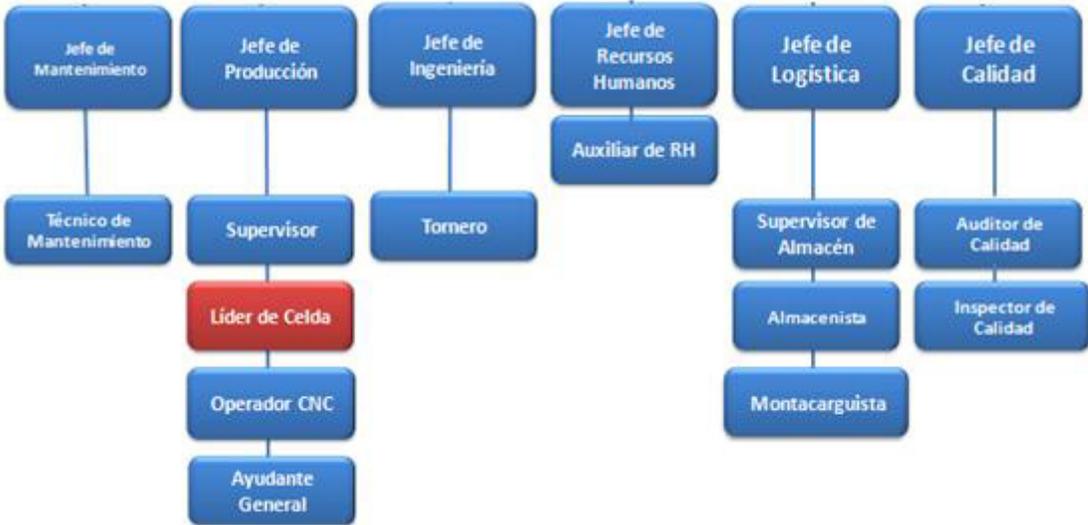
• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Líder de Celda
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Supervisor de Producción
DEPARTAMENTO:	Producción
No. DE PLAZAS:	9
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30. Lunes a Sábado
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA	<p>Coordinar las funciones de operación por celda. Asegurar que se estén cumpliendo las metas de seguridad, calidad y producción. Administrar al personal de la celda, impulsando el trabajo en equipo y un buen ambiente de trabajo.</p>
• FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable del cumplimiento de las metas de producción, calidad y seguridad en la celda de producción. 2. Aseguramiento de calidad en el producto dando seguimiento a la medición periódica de las piezas producidas en cada operación. 3. Proveer a los Operadores y Ayudantes de materia prima, herramientas y consumibles para la óptima operación de la celda. 4. Verificar que las pruebas de calidad se realicen en su totalidad y que el producto cumpla con la especificación según las instrucciones de trabajo y los planes de control establecidos por el departamento de calidad. 5. Responsable del Setup, cambios de modelo y ajustes necesarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Reportar número de piezas producidas en la celda, No. De parte, tiempos muertos y registro de inspección por medio de la integración de los formatos de “Hora por Hora” de su equipo. 9. Reportar No. De piezas de Scrap al supervisor. 10. Responsable del entrenamiento en la operación y medición de Operadores CNC y Ayudantes Generales. 11. Cumplimiento de los objetivos de reducción de tiempos muertos. 12. Coordinación del personal del equipo en las actividades de producción. 13. Coordinar las actividades de orden y limpieza de las áreas de producción (diariamente) 14. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales,

<p>6. Coordinar a su equipo para el mantenimiento de las máquinas y equipos en óptimas condiciones (Orden, limpieza, Niveles de químicos, calibración, cambio de contenedores de rebaba, etc.) según las especificaciones establecidas por producción, calidad y mantenimiento (Checklist de mantenimiento).</p> <p>7. Notificar en el momento al supervisor cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo de calidad.</p>	<p>mantenimiento, seguridad, calidad, etc.)</p> <p>15. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.</p> <p>16. Participación en entrenamientos que la empresa programe.</p> <p>17. Asistencia a juntas que la empresa establezca.</p>
---	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> Operador CNC Ayudantes Generales
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor. Es a quien le reporta los resultados, problemas de calidad o de mantenimiento Inspector de calidad. Para la liberación de las piezas del proceso y auditorias de calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> · Técnico de Laboratorio. Para la liberación de las primeras piezas · Materiales. Para proveer las celdas del material necesario.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguna

• PERFIL DEL PUESTO			
GENERALIDADES			
PUESTO: Líder de Celda		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Secundaria DESEADA: Técnica en Máquinas y Herramientas	
IDIOMA: Ingles	HABLADO:N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 6 meses en operación de máquinas CNC e Instrumentos de medición. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Inspección Visual. · Manejo de Herramientas manuales. · Manejo de Máquinas de Control Numérico. · Cambio de Herramientas de Corte. · Setup · Manejo de personal · Trabajo en equipo · Motivación 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Facilidad de trato con el personal 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Honestidad · Respeto · Confianza 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Almacenista
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Supervisor de Almacén
DEPARTAMENTO:	Logística y Materiales
No. DE PLAZAS:	3
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30. Lunes a Sábado
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	13 de Mayo del 2013

<p>• DESCRIPCION GENERICA</p>	<p>Realiza inventarios, registro de entradas y salidas de materiales. Mantiene las áreas de almacenamiento limpias y ordenadas.</p>
<p>• FUNCIONES ESPECÍFICAS</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades de orden y limpieza en el almacén de materiales 2. Control y registro de entradas y salidas del almacén 3. Proveer de materiales necesarios a los departamentos de la empresa. 4. Manejo de material a cambio para disposición de reciclaje y manejo de residuos peligrosos. 5. Apoyo para la operación del montacargas y grúa viajera para la carga y descarga de material y movimientos de carga dentro de la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Llevar a cabo inventarios periódicos para el control de máximos, mínimo y puntos de reorden. 7. Dar aviso al Supervisor de Almacén de cualquier desabasto de material para prevenir posibles paros en producción. 8. Apoyo en la creación e Implementación de los procedimientos de seguridad. 9. Usar equipo de protección. 10. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 11. Participación en entrenamientos que la empresa otorgue. 12. Asistencia a juntas que la empresa establezca.

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	· Supervisor de Almacén
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	· Ninguno
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Supervisor de Almacén. Coordinación y comunicación para el control del almacén. · Supervisor, Líder de Celda, Operadores CNC, Técnicos de Mantenimiento. Proveer material para los diferentes departamentos.
RELACIONES EXTERNAS:	· Proveedores

• **PERFIL DEL PUESTO**

GENERALIDADES			
PUESTO: Almacenista	SEXO: Masculino	EDAD: De 25 a 35 años	
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Bachillerato	
IDIOMA: Ingles	HABLADO:N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A

COMPETENCIAS	
<p>CONOCIMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> · 1 año como Almacenista · Manejo de inventarios, entradas y salidas, contacto con proveedores, etc. 	<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Trabajo en Equipo. · Organizado. · Trabajo con seguridad.
<p>ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Cordialidad 	<p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad · Confianza · Sentido de logro

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Inspector de Calidad
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Calidad
DEPARTAMENTO:	Calidad
No. DE PLAZAS:	3
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30. Lunes a Sábado
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

• DESCRIPCION GENERICA	Responsable de la verificación de la calidad en las celdas de producción mediante un programa de inspección en las operaciones y auditorias en el proceso.
• FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aseguramiento de calidad en el producto dando seguimiento a la inspección periódica de las piezas producidas por los operadores en cada operación. 2. Auditar los procesos de producción tomando en cuenta los parámetros establecidos por el departamento. 3. Asegurar que las instrucciones de trabajo, los reportes de producción y las mediciones son seguidas y aplicadas correctamente. 4. Asegurarse que todos los operadores y ayudantes generales están entrenados en su operación. 5. Verificar que los instrumentos de medición en piso de producción estén calibrados y funcionales. 6. Verificar la calidad del producto terminado y material en proceso. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Reportar No. De piezas de scrap al Jefe de Calidad. 11. Apoyo a los Técnicos de Calidad en la medición de piezas. 12. Apoyo a producción en inspección final. 13. Participación en acciones correctivas para la reducción de scrap y mejoras en el proceso que contribuyan en la mejora de los procedimientos de calidad. 14. Verificar que las pruebas de calidad se realicen en su totalidad y que el producto cumpla con la especificación según las instrucciones de trabajo y los planes de control establecidos por el departamento de calidad. 15. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales,

<p>7. Responsable del llenado del reporte de medición.</p> <p>8. Inspeccionar piezas después de los cambios de herramientas, ajustes o setups para evitar la generación de scrap.</p> <p>9. Notificar en el momento al Jefe de Calidad cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo de calidad.</p>	<p>mantenimiento, seguridad, producción, Ingeniería, etc.)</p> <p>16. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.</p> <p>17. Participación en entrenamientos que la empresa programe.</p> <p>18. Asistencia a juntas que la empresa establezca.</p>
---	--

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Auditor de Calidad
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de Calidad. Coordinación para la realización de la inspección de calidad y reporte de resultados. · Líder de Celda. Apoyo para la revisión de las operaciones. · Auditor de Calidad. Es con quien verifica los resultados de las pruebas realizadas en el laboratorio.

RELACIONES EXTERNAS:	· Ninguna
----------------------	-----------

• PERFIL DEL PUESTO			
GENERALIDADES			
PUESTO: Inspector de Calidad		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Secundaria DESEADA: Técnica de Calidad	
IDIOMA: Ingles	HABLADO:N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 6 meses como inspector de calidad en empresa del ramo metal mecánico. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Inspección Visual. · Manejo de instrumentos de medición · Buena comunicación · Trabajo en equipo · Trabajo con seguridad. 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Cordialidad 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad · Respeto · Honestidad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Operador CNC
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Supervisor de Producción
DEPARTAMENTO:	Producción
No. DE PLAZAS:	60
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30. Lunes a Sábado
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	09 de Mayo del 2013

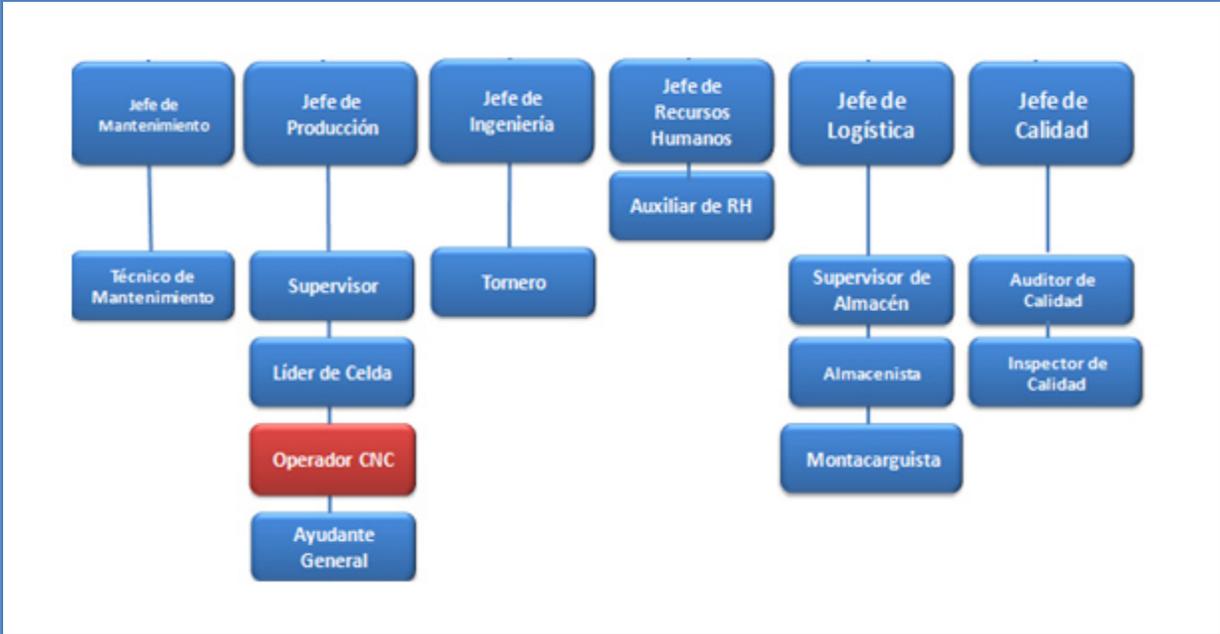
<p>• DESCRIPCION GENERICA</p>	<p>Producir piezas de alta calidad con los estándares de la empresa en México y las especificaciones del cliente.</p>
--	---

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación máquinas y equipos para producción de piezas según las instrucciones de trabajo (Corte, maquinado, enderezado, rebabeo, lavado, Inspección y empaque). 2. Medición e Inspección de piezas durante la operación según instrucciones de trabajo y planes de control establecidos por el departamento de calidad. 3. Identificación de defectos (Contaminación, golpes, rayones, grietas y defectos de corte y maquinado) según los parámetros de calidad establecidos. 4. Cambio de herramientas y ajustes según los tiempos establecidos. 5. Mantener las máquinas y equipos en óptimas condiciones (Orden, limpieza, Niveles de químicos, calibración, cambio de contenedores 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Notificar en el momento al Líder de Celda cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo de calidad. 8. Reportar número de piezas producidas, No. De parte, tiempos muertos y registro de inspección por medio del formato “Hora por Hora”. 9. Reportar No. De piezas de scrap. 10. Orden y limpieza de las áreas de producción (diariamente) y planta en general (periódicamente). 11. Orden y mantenimiento de las áreas de residuos dentro de la planta. 12. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, etc.) 13. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos.
--	--

<p>de rebaba, etc.) según las especificaciones establecidas por producción, calidad y mantenimiento (Checklist de mantenimiento).</p> <p>6. Apoyo en setup y ajustes en cambios de modelo.</p>	<p>14. Participación en entrenamientos que la empresa programe.</p> <p>15. Asistencia a juntas que la empresa establezca.</p>
--	---

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Líder de Celda
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Líder de Celda. Es su facilitador para que pueda desempeñar sus funciones sin contratiempos, llevando a cabo actividades como; proveer material necesario para la operación, monitorear las inspecciones del material, etc. · Inspector de calidad. Para la liberación de las piezas del proceso y auditorías de calidad.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguna

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Operador CNC		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Secundaria DESEADA: Técnica en Máquinas y Herramientas	
IDIOMA: N/A	HABLADO: N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 6 meses en operación de máquinas CNC e Instrumentos de medición. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Inspección Visual. · Manejo de Herramientas manuales. · Manejo de Máquinas de Control Numérico. · Cambio de Herramientas de Corte · Trabajo con seguridad. 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio · Cordialidad 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Honestidad · Responsabilidad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Montacarguista
TITULAR DEL PUESTO:	
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Logística
DEPARTAMENTO:	Logística
No. DE PLAZAS:	1
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

**• DESCRIPCION
GENERICA**

Provee el material necesario a producción, responsable de la carga y descarga de materiales y traslado de cargas dentro de la compañía.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer materia prima y material de empaque al personal de producción. 2. Responsable de la carga de materiales en el área de embarques y la descarga en el área de recibo. 3. Operación del montacargas y grúa viajera para el manejo de cargas y descargas de material. 4. Responsable del orden y la limpieza de los almacenes. 5. Preparar el material para embarque con los requerimientos de empaque del cliente. 6. Verificar que el material de embarque cumpla con las especificaciones de etiquetado y de empaque. 7. Apoyo en los inventarios de materia prima y producto terminado. 8. Soporte a las áreas de producción, calidad y mantenimiento con el traslado de materiales. (contenedores de rebaba, scrap y lubricantes, maquinaria, etc.). | <ol style="list-style-type: none"> 9. Responsable de pesar el material de residuos de corte. 10. Llevar a cabo el checklist del montacargas, así como la limpieza del mismo, ajustes y mantenimientos correctivos básicos. 11. Apoyo en orden y limpieza de las áreas de producción (diariamente) y planta en general (periódicamente). 12. Soporte en orden y mantenimiento de las áreas de residuos dentro de la planta. 13. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Producción, mantenimiento, seguridad, calidad, etc.) 14. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 15. Participación en entrenamientos que la empresa programe. 16. Asistencia a juntas que la empresa establezca. |
|---|--|

• **UBICACIÓN:**



SE REPORTA A:

- Jefe de Logística

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

- Ninguno

RELACIONES INTERNAS:

- Jefe de Logística. Coordinación para movimientos, cargas y descargas de material.
- Líder de Celda. Para el movimiento de contenedores de rebaba y solicitud de contenedores de materia prima
- Jefe de Calidad. Movimientos de contenedores de scap.
- Jefe de Mantenimiento. Apoyo en movimiento de contenedores de lubricantes para las máquinas.
- Inspector de calidad. Para la liberación de los contenedores para embarque.

RELACIONES EXTERNAS:

- Transportistas

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Montacarguista		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Secundaria	
IDIOMA: N/A	HABLADO: N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 6 meses como montacarguista en áreas como embarques, recibo o materiales. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Manejo de Herramientas de empaque. · Operación de montacargas · Trabajo con seguridad. 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad 	

DESCRIPCION DE PUESTO

• DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO:	Ayudante General
TITULAR DEL PUESTO:	Varios
PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Líder de Celda
DEPARTAMENTO:	Producción
No. DE PLAZAS:	60
HORARIO:	T1. 6:30 a 14:30/14:30 a 22:00/22:00 a 6:30.
NOMBRE DEL ANALISTA:	Raúl Padilla
FECHA DE ELABORACIÓN:	07 de Mayo del 2013

**• DESCRIPCION
GENERICA**

Producir piezas de alta calidad con los estándares de la empresa en México y las especificaciones del cliente.

• FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Operación equipos para producción de piezas según las instrucciones de trabajo (Enderezado, rebabeo, Lavado, Inspección y empaque). 2. Inspección de piezas durante la operación según instrucciones de trabajo y planes de control establecidos por el departamento de calidad. 3. Identificación de defectos (Contaminación, golpes, rayones, grietas y defectos de maquinado) según los parámetros de calidad establecidos. 4. Mantener las máquinas y equipos en óptimas condiciones (Orden, limpieza, Niveles de químicos, cambio de contenedores de rebaba, etc.) según las especificaciones establecidas por producción y mantenimiento (Checklist de mantenimiento). | <ol style="list-style-type: none"> 5. Notificar en el momento al Líder de Celda cualquier anomalía en el proceso, falla de equipo o hallazgo de calidad. 6. Reportar número de piezas producidas, No. De parte, tiempos muertos y registro de inspección por medio del formato “Hora por Hora”. 7. Reportar No. De piezas de Scrap. 8. Orden y limpieza de las áreas de producción (diariamente) y planta en general (periódicamente). 9. Orden y mantenimiento de las áreas de residuos dentro de la planta. 10. Apoyo en actividades generales de otros departamentos. (Materiales, mantenimiento, seguridad, calidad, etc.) 11. Responsable del cumplimiento de políticas de seguridad y procedimientos. 12. Participación en entrenamientos que la empresa programe. 13. Asistencia a juntas que la empresa establezca. |
|--|--|

• **UBICACIÓN**



SE REPORTA A:	<ul style="list-style-type: none"> · Líder de Celda
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno
RELACIONES INTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Líder de Celda. Es su facilitador para que pueda desempeñar sus funciones sin contratiempos, llevando a cabo actividades como; proveer material necesario para la operación, monitorear las inspecciones del material, etc. · Inspector de calidad. Para la liberación de las piezas del proceso y auditorías de calidad.
RELACIONES EXTERNAS:	<ul style="list-style-type: none"> · Ninguno

• PERFIL DEL PUESTO

GENERALIDADES			
PUESTO: Ayudante General		SEXO: Indistinto	EDAD: De 25 a 45 años
ESTADO CIVIL: Casado		ESCOLARIDAD MÍNIMA: Secundaria	
IDIOMA: N/A	HABLADO: N/A	ESCRITO: N/A	TRADUCIDO: N/A
COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> · 6 meses en seguimiento de procedimientos, políticas y estándares. Haber laborado en la industria. 		HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> · Inspección Visual · Manejo de Herramientas manuales · Detección de defectos · Trabajo con seguridad 	
ACTITUDES: <ul style="list-style-type: none"> · De servicio 		VALORES: <ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad 	

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

La importancia del análisis y descripción de puesto sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización.

En este proyecto sirvió para darle una estructura a la organización en donde se aplicó, y esto a su vez ayudó a jerarquizar las posiciones y a delimitar responsabilidades. El objetivo de esta estructura es orientar a los trabajadores a seguir una línea de mando y a eficientizar los procesos administrativos y de operación para un mejor desempeño.

Al documentar las actividades principales de cada puesto, a guiar de nuevos ocupantes de dichas posiciones en un futuro, evitando así depender de una persona que desempeña un puesto crítico en la compañía. Esto es una base que ayuda a desarrollar planes de capacitación para los puestos anteriores generando un plan de desarrollo profesional para los puestos inmediatos a una posición.

También es fundamental para la selección de personal, ya que en el mismo documento se agregó el perfil del puesto y esto le ayuda al personal de recursos humanos o al jefe inmediato a seleccionar al trabajador que más se asemeje con las características de la vacante sin que haya la necesidad de que cada vez que se vaya a cubrir una posición el jefe inmediato deba de hacer una solicitud con los requisitos del candidato.

En general podemos concluir que el análisis y descripción de puestos es una herramienta eficaz, con la cual todas las compañías de cualquier ramo deben de contar, si es que quieren contar con una organización bien estructurada y coordinada en todas sus actividades, ya que toda empresa que se encuentra bien organizada y con un objetivo bien establecido logrará todas sus metas deseadas, ya que sus empleados estarán dirigidos hacia un fin común y esto llevará a la empresa a tener éxito y un buen posicionamiento en el mercado.

RECOMENDACIONES

Como se ha mencionado en varios apartados del presente trabajo, el resultado del mismo le servirá a la empresa como punto de partida para muchas otras actividades, que le permitirán mejorar en muchos aspectos de la organización. Partiendo de esto, comenzaré haciendo mis recomendaciones:

Se sugiere la creación de un sistema basado en la teoría de ADN Organizacional basado en sus cuatro bases —estructura, esquema decisorio, motivadores e información, la cual nos permitirá estructurar la información que se obtuvo como resultado de este trabajo y esto nos dará herramientas para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar el comportamiento de la compañía. Partiendo de la estructura organizacional, esta nos ayudara a definir, en primera instancia quien toma las decisiones y posteriormente nos permitirá comprender de qué manera se toman las decisiones y como impactan a la compañía, dándonos herramientas útiles para mejorar líneas de mando y una comunicación efectiva.

A su vez se sugiere reforzar y actualizar constantemente las descripciones ya que nos brindan información más precisa para en determinado momento crear evaluaciones de desempeño basadas en las competencias específicas de cada puesto.

También se sugiere utilizar estas descripciones de puesto alineadas a las evaluaciones de desempeño en competencias como suministros de programas de capacitación que impacten directamente en las necesidades de cada área o departamento.

Por otra parte una sugerencia más, parte de utilizar estas descripciones de puesto alienado a un programa de incentivos y planes de carrera, los cuales permiten trazar y sustentar una mejor línea de promoción dentro de la compañía, misma que impacta en un primer punto como motivación para el empleado.

En cuanto al diseño y al contenido, se recomienda adaptarlos al de los sistemas de calidad de acuerdo a sus normas para encaminar a la compañía a una futura certificación de ISO. Esto le permitirá estructurar, no solo el departamento de Recursos Humanos, sino todos los departamentos haciendo más eficiente el trabajo.

Por último, se sugiere crear la misión, visión y los valores de la empresa, ya que esto nos da una línea de, hacia donde vamos y cómo llegaremos. Esto es la columna vertebral de la compañía y nos ayuda a crear una identidad organizacional y a alinear estos contenidos al perfil de puesto que se requiere para esta organización.

MI APRENDIZAJE

El desarrollo de este trabajo me dio la oportunidad de conocer más a detalle diferentes procesos humanos dentro de una organización, como lo son la dinámica de grupos, la entrevista y la observación de habilidades que se requieren para desempeñar un puesto. También me dejó la experiencia de conocer el proceso para la implementación un modelo de análisis y descripción de puestos desde la base. Con esto me di cuenta de todo lo que implica llevar a cabo un proyecto dentro de una organización productiva, desde el planteamiento del problema, la autorización y el diseño del proyecto, hasta la negociación de los tiempos, aplicación de instrumentos, entrevistas con jefes y supervisores y la autorización de un comité.

Listado de Referencias.

- Roig Ibañez, J. (1996). El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal. España, Ed. Díaz de Santos.
- Fernández, M- Ríos. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo, España, Ed Díaz de Santos.
- Valenzuela, B y Ortiz Pacheco. (2004). Análisis de puestos de trabajo, México, Ed. Mora – Cantúa Editores S.A. de C.V.
- Michael G. Aamodt, Michael, Lourdes Reyes Ponce, Rita Catillo Contreras. (2010). Psicología industrial/organizacional, Ed. CengageLearning Editores.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, México, Ed. Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal, Ed. Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia, Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Proceso administrativo. Colombia, Ed. McGraw Hill.
- Dessler, G y Varela, R. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México, Ed. Pearson.
- Valenzuela Juárez, R. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México, Ed. Pearson Educación.
- Gama, Elba. (1992): Bases para el Análisis de Puestos. México. Editorial Trillas.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Y Donnelly, J. (2001) Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Chile, Ed. McGraw Hill.

- Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México, Ed. Prentice Hall.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España, Ed. McGraw Hill.
- Reyes, A. (2002). Análisis de puestos. México, Ed. Limusa.
- Rodríguez, J. (2002) Administración moderna de personal. México, Ed. Thomson.
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2253-guia-para-la-realizacion-de-una-entrevista-de-analisis-de-tareas-4.html>

Fecha _____

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTO

Nombre del puesto:

Puesto al que reporta:

Puestos que le reportan:

Departamento:

Nombre

Antigüedad

Descripción General

Descripción Especifica

1. Actividades diarias y constantes (recordar que, como, porque, cuando y con qué)

2. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarios). Tiempo, Horas

3. Actividades eventuales (ocasiones o intervalos muy irregulares)

4. ¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades?

5. Relaciones Internas

6. Relaciones Externas

Sala de Juntas



Fecha _____

ENTREVISTA DE ANALISIS DE PUESTO

Nombre del puesto:

Puesto al que reporta:

Puestos que le reportan:

Departamento:

Nombre _____ Antigüedad

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

2. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarios). Tiempo, Horas

3. Actividades eventuales (ocasiones o intervalos muy irregulares)

4. ¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades?

5. ¿Cuáles son sus responsabilidades directas y/o indirectas sobre el trabajo y sobre otros trabajadores?

6. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo o los medios disponibles?

7. ¿Cuáles son las posibles mejoras y como conseguir las?

8. ¿Quiere añadir algún otro comentario?