

✓ **UNIDAD:** IZTAPALAPA

✓ **DIVISIÓN:** CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

✓ **CARRERA:** ADMINISTRACIÓN

**MATERIA:** SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

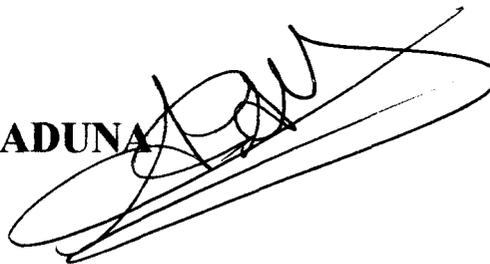
✓ **TÍTULO:** ¿ CUAL ES LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTO EN RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN A NIVEL GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA PLANTA DE CABLE AUTOMOTRIZ, CONDUMEX?

**FECHA:** MARZO DE 1999

**ALUMNO:** GEORGINA MERCADO JUAREZ

**MATRÍCULA:** 92327163

**ASESOR:** ALMA PATRICIA ADUNA



## HAGAMOS UN TRATO



Si alguna vez  
adviertes

que te miro a los  
ojos,

y una veta de amor

reconoces en los míos

no pienses que  
deliro,

piensa simplemente  
que

puedes contar  
conmigo.

Si otras veces me  
encuentras

huraño sin motivo,

no pienses que es  
flojera

igual puedes contar  
conmigo.

Pero hagamos un  
trato:

yo quisiera contar  
contigo,

es tan lindo saber  
que existes,

uno se siente vivo, y  
cuando digo esto,

no es para que  
vengas

corriendo en mi  
auxilio,

sino para que sepas  
que tú

siempre puedes  
contar conmigo.

**MARIO BENEDETTI**

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	4
<b>INTRODUCCION</b>	5
<b>CAPÍTULO UNO</b>	9
<b>Análisis de puesto</b>	
El puesto	10
Papel e importancia de los puestos	12
Papel e importancia de los puestos en la empresa	13
Papel e importancia de los puestos para los empleados	14
Expansión del puesto	15
Rotación del puesto	15
Enriquecimiento del puesto	16
Papel cambiante de los trabajos en la sociedad	17
Procedimiento de un análisis de puesto	19
<b>CAPITULO DOS</b>	27
<b>Capacitación</b>	
Concepto	28
Objetivo	28
Finalidad	29
Intencionalidad	29
Sistemas de capacitación	30
La capacitación en el trabajo	31
Entrenamiento o capacitación individual	32
Capacitación externa	32
Capacitación cultural	33
Tipos de Capacitación directa	34
Clases	34
Cursos Breves	34
Becas	35
Conferencias	36
Método de casos	37
Cursos por correspondencia	38
Instrucción programada	38
Beneficio para la organización	40
Beneficios para el individuo	41
Beneficios para las relaciones humanas	42
Conclusiones	42
<b>CAPITULO TRES</b>	43
<b>Condumex</b>	
Generalidades	44
Tipo de Organización	48
Fuerzas y debilidades	50
Plan estratégico	51

Objetivo	51
Estrategias	52
Políticas y Normas del grupo Condumex	53
Principios del grupo	53
Valores del grupo	54
Objetivos	54
<b>CAPITULO CUATRO</b>	56
<b>Metodología</b>	
Planteamiento del problema	57
Hipótesis	57
Objetivo	57
Determinación de variables	58
Sujetos ( muestra)	58
Escenario	59
Diseño	59
Limitaciones del diseño	60
<b>CAPITULO CINCO</b>	62
<b>Descripción de resultados</b>	
<b>ANEXO UNO</b>	69
<b>Cuestionario de Análisis de puestos y capacitación</b>	
<b>ANEXO DOS</b>	76
<b>Análisis de puesto del grupo Condumex</b>	
<b>Bibliografía</b>	102

## RESUMEN

### **Importancia de realizar este estudio.**

Esta investigación pre experimental se hizo básicamente con el fin de conocer si la capacitación impartida en esta institución esta vinculada con el análisis de puesto.

Nuestra muestra de inició fue de 18 personas, finalizando únicamente con 6.

El motivo de este cambio se debió a una de tantas características que guarda como cualquier empresa de tipo flexible - ajustarse a los cambios que requiere de acuerdo a las necesidades de su entorno - reduciendo su personal para fines de su propia conveniencia.

Esta situación provocó que no se tuviera un control directo sobre la variable independiente por ser una muestra muy pequeña.

Sin embargo se intento que esta investigación fuera de lo más formal posible, aplicado así nuestro instrumento de medición y como consecuencia se analizaron los datos por medio de la “ Regresión lineal “.

Los datos arrojados nos muestran que con una probabilidad del 94.08% la capacitación en esta institución sea impartida de acuerdo al análisis de puesto y con una probabilidad de 5.92% de que no lo sea.

## INTRODUCCIÓN

Debido a los rápidos cambios en la tecnología y la transformación de las empresas en organizaciones grandes y complejas, los programas de capacitación han adquirido todavía mayor importancia para un mejor desarrollo y éxito de las mismas.

El propósito primordial de un programa de capacitación es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de capacitación debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

La razón principal por la que las empresas capacitan a sus empleados es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Conforme continúen en sus trabajos, la capacitación adicional les brindará oportunidades de adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades. Como resultado de la capacitación, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior.

Es probable que dentro de cualquier organización existan diferentes puestos, cada uno de los cuales exige una gran variedad de conocimientos y habilidades, esto último se logra a través del análisis de puestos. De esta manera, los programas de capacitación pueden abarcar una amplia gama de contenido, reflejando las exigencias particulares de cada uno de

los puestos. Además de entrenar para puestos específicos, muchos patrones ofrecen oportunidades de entrenamiento que van más allá de los requisitos inmediatos del puesto.

Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene como finalidad comprobar si existe vinculación alguna entre *el análisis de puestos y la capacitación* que se imparte en la Planta de Cable Automotriz Condumex, de la Cd. De Querétaro.

El **análisis de puestos** es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos, determinando cuáles son los deberes, tareas o actividades de los mismos. Esta información es utilizada para un mejor manejo y eficiencia de toda empresa u organización y sirve de esta manera como un punto de partida a las distintas actividades de la administración de personal como **la capacitación** - adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo-, requisito legal que debe cubrir toda empresa, por lo cual la presente investigación proporciona información acerca de los muchos beneficios que se obtienen al elaborar programas de capacitación a partir del análisis de puestos.

La estructura de este estudio quedó conformada de la siguiente manera:

**Capítulo I.** En el cual partimos del *significado del puesto* como tal para posteriormente poder conformar de una manera más completa el *análisis del puesto* y su importancia.

**Capítulo II.** Se trata todo lo referente a *la capacitación y su importancia misma*, así como la vinculación que existe entre esta y el análisis del puesto., tema de esta investigación. Quedando conformado así nuestro marco teórico con estos dos capítulos.

**Capítulo III.** Inició de la *investigación de campo*. La cual se llevo a cabo en la instalaciones de la Planta de Cable Automotriz ConduMex, ubicada en la Ciudad de Querétaro. Los antecedentes de esta planta son descritos en este mismo capítulo.

**Capítulo IV.** *Metodología*. Para poder encarar el estudio nuestra hipótesis, se sostiene que “Cuanto más eficiente sea el análisis del puesto, en la gerencia de recursos Humanos, tanto mejor será el proceso de capacitación”, sin dejar de mencionar el planteamiento del problema, objetivos, variables, diseño y limitaciones.

Dentro de estas limitaciones la más importante fue la reducción de personal a último momento, lo que trajo como consecuencia que nuestra investigación tomara un rumbo diferente a lo ya planeado. De esto podemos sacar como experiencia que dentro de las distintas investigaciones que podamos desarrollar en el transcurso del tiempo siempre debemos de vislumbrar cualquier hecho aleatorio que pudiera presentarse, para que de esta manera no sean afectados demasiado nuestro/s resultados y se pueda tener un mejor control en nuestras variables.

**Capítulo V.** *Descripción y análisis de resultados*. Habiendo ya obtenidos los datos que arrojó nuestro instrumento de medición se presentan los resultados, donde primero se hace

la interpretación de ellos y después son analizados. De los cuales se sustentara sí es aprobada o rechazada nuestra hipótesis.

Y por último el **Capítulo VI. Conclusiones**. En este capítulo son elaboradas las conclusiones generales de la investigación, comprendiendo en ellas algunas observaciones y recomendaciones.

**CAPITULO UNO**  
**ANÁLISIS DEL PUESTO**

## El puesto

Para introducirnos en el tema a tratar (análisis de puesto), empezaremos por definir lo que es un "puesto".

**Puesto:** se puede definir como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Para especificar con mayor claridad lo que es un "puesto", analizaremos cada una de las partes que integran esta definición:

*Conjunto de operaciones:* todo trabajador "hace algo" concreto y definido, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

*Cualidades, responsabilidades y condiciones:* para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. y, por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores.

Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de los que es el puesto.

*Unidad específica de trabajo:* como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y la posibilidad de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

*Impersonalidad del puesto:* las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo; en virtud de que un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, ya que los puestos son susceptibles a los cambios y no permanecen estáticos.

Esta es una fase de los puestos de vital importancia. Lo que un empleado puede estar desempeñando al momento puede diferir en determinado tiempo y realizar otras actividades o tener algunas modificaciones.

" Aun cuando se haya tomado mucho cuidado para identificar agrupaciones de tareas relativamente homogéneas y para enlistar los comportamientos que definen un puesto, aún nos enfrentamos con la probabilidad de que el puesto cambie a través del tiempo" (1).

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenado, se requiere fundamentalmente:

- a) Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- c) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- d) Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- e) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

### **Papel e importancia de los puestos**

El trabajo debe dividirse en unidades manejables y en última instancia, en trabajos que los empleados puedan realizar. Un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados. En condiciones ideales, los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí. Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que espera de ellos. A veces, los trabajos requieren varios empleados, cada uno de los cuales ocupará un puesto distinto. Un puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.

**Papel de los puestos en la empresa.**

Dentro de una organización, se diseña cada puesto para facilitar el logro de los objetivos de la organización. Esto se logra coordinando el contenido de los puestos para llevar a cabo funciones o actividades en particular. Como todas las organizaciones experimentan cambios, es necesario estudiar continuamente los puestos en particular y las relaciones entre las tareas para asegurar una distribución eficiente del trabajo. Además, el delinear los trabajos dentro de la empresa facilita la división del trabajo. Si quedan claras las obligaciones de cada puesto y se las diferencia de las de los otros, es menos probable que se descuide o duplique cualquier actividad dentro de la empresa.

En años recientes, la contribución de los trabajadores para el éxito de la organización se ha convertido en una nueva e importante preocupación de los gerentes. La causa de esta preocupación es el efecto que tienen los deberes y responsabilidades no productivas en la productividad organizacional. Por lo tanto, no es de sorprenderse que los métodos como el rediseño de puestos, el uso de equipos de trabajo de empleados y los horarios flexibles de trabajo sean considerados como importantes formas nuevas de mejorar la productividad de los trabajadores y el desempeño de la organización.

## **Papel de los puestos para los empleados**

Los trabajos proporcionan a los empleados una fuente primordial de ingresos. Sus trabajos también determinan su nivel de vida y establecen la base para una posibilidad de movilidad social ascendente, dependiendo de las demandas y títulos de sus trabajos así como sus sueldos. Como el trabajo consume una parte importante de la vida de un empleado, los deberes del trabajo y las condiciones en las que se lleven a cabo deben satisfacer necesidades personales.

Conforme los empleados han obtenidos mayor protección contra la pérdida del empleo a través de diversas leyes, han llegado a considerar cada vez más el empleo como un derecho de propiedad. Un derecho de propiedad es aquél del que no se puede despojar a nadie sin causa justa o el debido procedimiento legal. Los derechos del empleado a recibir y también a tener un juicio justo antes de estar sujeto a la acción de disciplina, y a apelar a las acciones de un patrón ante un juez, un cuerpo de adjudicación o un tribunal, adquieren mayor importancia con el concepto del "trabajo como propiedad".

**Expansión del puesto.**

La expansión del puesto, a veces conocida como carga horizontal de los puestos, consiste en aumentar el número y variedad de tareas que incluye un puesto. Las tareas incluidas son similares a las que se están desempeñando; sin embargo, las tareas nuevas alivian el aburrimiento ofreciendo más variedad al empleado. Por ejemplo, el trabajo de vendedor se puede expandir haciendo que la persona desempeñe labores de control de inventario, devoluciones de mercancía o envíos y recepción de mercancía

**Rotación de puesto.**

Los empleados participan en la rotación de puestos cuando hacen trabajos totalmente diferentes con un horario rotativo. Por ejemplo, los empleados nuevos contratados como representantes de servicio al cliente de América West Airlines reciben un entrenamiento en reservaciones/ventas, servicio en vuelo (sobrecargo) y servicios de aeropuerto (trabajo en rampa y boletaje). Los representantes de servicio al cliente van alternando entre estos trabajos cada semana con un horario determinado con un sistema de preferencia por antigüedad. Otras empresas pueden permitir a los empleados rotar entre trabajos cada día, semana o mes, dependiendo de las necesidades de la empresa y de los empleados.

## **Enriquecimiento del puesto**

Cualquier esfuerzo destinado a que el trabajo sea más satisfactorio añadiéndole tareas más significativas al puesto de un empleo recibe el nombre de enriquecimiento del puesto. Frederick Herzberg lo popularizó originalmente, y se le considera como algo que satisface las altas necesidades de motivación de los empleados, tales como autorealización y autoestima, al mismo tiempo que logra la satisfacción a largo plazo en el puesto y los objetivos de desempeño. El enriquecimiento del puesto, o la expansión vertical de los puestos, se puede lograr aumentando la autonomía y responsabilidad de los empleados. Herzberg habla de cinco factores para enriquecer los puestos que permiten, con ello, motivar a los empleados: *logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad y desempeño* de todo el trabajo versus los el desempeño de sólo una parte del trabajo. Estos factores permiten a los empleados asumir un papel de más importancia en las decisiones y participar más en la planeación, organización, dirección y control de su propio trabajo. Por ejemplo, el puesto de secretario se puede enriquecer haciendo que el empleado lleve a cabo verificaciones de calidad de su propio trabajo, lleve las citas del jefe, escriba cartas o memoranda o asista a juntas por el jefe. El enriquecimiento vertical del trabajo también se puede lograr organizando a los trabajadores en equipos con una mayor autoridad de autodirección.

A pesar de los beneficios que se lograrán a través del enriquecimiento del puesto, no se le debe considerar la panacea para superar problemas de producción y descontento de los empleados. Los programas de enriquecimiento del puesto tendrán más probabilidades de éxito en algunos puestos y situaciones laborales que en otros.

Además, las actitudes directivas pueden ser un factor que limite el éxito de un programa de enriquecimiento del puesto. El dar a los empleados más responsabilidades en el trabajo y permitirles tomar decisiones que antes tomaban los supervisores puede desmotivar y desestabilizar a los gerentes. Los gerentes de primer nivel que se sienten amenazados con la posible pérdida de su trabajo, pueden ser formidables fuentes de resistencia al cambio(16). Además, cuando los supervisores no tiene tan alta estima la toma participativa de decisiones, pueden desalentar la participación en el rediseño del trabajo por parte de los empleados (17).

### **Papel cambiante de los trabajos en la sociedad**

En los próximos años seremos testigos del nacimiento de nuevos inventos los cuales repercutirán de manera importante en la vida diaria; los aviones de pasajeros mas ahorrativos en combustible, mas rápidos, silenciosos y confortables. La fibra óptica revolucionara la telefonía, los microconductores tendrán pleno desarrollo, el vídeo teléfono se popularizara, la cibernética, la robotica y la información iniciara un periodo de difusión plena, las ciencias biogeneticas casi harán milagros, los climas podrán ser predecibles con máxima acertividad, gracias a los satélites. Los ciegos verán y los sordos oirán gracias a la nueva tecnología, los robots serán muy diferentes a los que soñaron nuestros abuelos, el poder del conocimiento avanzara en un siglo el doble que en toda la historia humana.

El trabajo del futuro necesitara empleados con habilidades sólidas en comunicación, así como conocimientos técnicos y de matemáticas.

Habr ajustes globales. La velocidad de los cambios que vendrán será asombrosa. Estar preparado es ya una obligación imperiosa. Será la era del conocimiento y el capital intelectual, que nos lleva a transformar la información en creatividad; además de una toma de decisiones.

El cambio estará en todo lo que llamamos información y conocimiento, es decir capital intelectual de un país, empresa, gobierno, organización o persona.

## Procedimiento de un análisis de puesto

### Definición:

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar una técnica para realizarlo; esta técnica recibe el nombre de *análisis de puesto*.

"El análisis de puesto es una técnica que consiste en separar las diversas partes integrantes de un puesto con el fin de estudiar en forma independiente cada una, así como las relaciones que existen entre ellas, con el objeto de determinar las actividades que se realizan, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el desempeño del mismo" (2).

El análisis de puesto, en la actualidad es una de las mejores herramientas de medición para averiguar "las funciones que realiza el empleado" con "las que debería efectuar".

El procedimiento del análisis de puesto nos facilita identificar y reconocer las diferencias medibles, cuantificables y cualitativas que requiere un puesto de acuerdo a sus objetivos entre los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene.

No sólo es importante conocer su significado, sino que también el análisis de puesto demanda personal dedicado a realizar este trabajo, quienes reciben el nombre de "analista".

"Los analistas necesitan tener la experiencia más extensa que sea posible acerca de los trabajos que están estudiando. La tarea de reunir y evaluar medios en relación con su

actitud para un trabajo determinado o en cuanto a sus relaciones o importancia. El analista debe ser observador agudo y meticulado en cuanto a descubrir y usar datos reales"

Cuando esta completo el análisis del puesto se elabora un escrito que resume la información obtenida del análisis de 20 0 30 tareas o actividades individuales del puesto (6). Los gerentes de Recursos Humanos usarán estos datos para desarrollar las descripciones de puestos y especificaciones de puestos. Se puede elaborar la especificación del puesto como un documento aparte, o se le puede incluir como un elemento más de la descripción del puesto.

En comparación con el diseño del puesto ,que refleja las opiniones subjetivas de los requisitos ideales de un puesto, el análisis del puesto se ocupa de la información objetiva y verificable sobre los requisitos reales de un puesto. Las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto desarrolladas a través del análisis de puesto deben ser exactas como sea posible para que tenga algún valor para quienes toman las decisiones.

En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puesto el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

*¿ Por qué es importante el análisis de puesto?* Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

### **Perfil**

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible, peritos en la materia.

Por último, se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior, debiendo consignarse las modificaciones hechas, así como su aprobación definitiva y la fecha de la misma. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue conveniente.

### **Información sobre el análisis de puestos**

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

### **Descripción de puesto**

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

### *Datos básicos*

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

#### *Fecha*

Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

#### *Datos de la persona que describió el puesto*

Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

#### *Localización*

Incluye el departamento, división, turno, etc., en que se ubica el puesto.

#### *Jerarquía*

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.

#### *Supervisor*

La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

#### *Características especiales*

Es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc. En no pocos casos será necesario consultar la Ley Federal del Trabajo, las leyes estatales y

municipales, en el caso de México, o la legislación correspondiente, en el caso de otros países latinoamericanos.

### *Resumen del puesto*

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

### *Condiciones de trabajo*

No sólo las condiciones del entorno en que debe desempeñarse la labor (el electricista del puesto X debe operar en campo abierto, efectuando la fase A de cables secundarios) sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

### *Aprobaciones*

Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esta verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

### **Especificaciones del puesto**

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

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

### **Niveles de desempeño**

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los empleados se benefician de estos aspectos de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

### ***Conclusiones:***

Debido a las distintas innovaciones a las que están expuestas las organizaciones conforme avanza la ciencia y la tecnología, resulta obvio que un análisis de puesto no puede ser definitivo, esto debido a los constantes cambios que están sufriendo los puestos para responder de manera rápida a los cambios y demandas que exige su entorno el cual está siempre en movimiento; por otra parte, sería muy lamentable omitir un estudio en el que se han invertido tantos recursos materiales como humanos, mismos que se pueden redituar en ventajas para la organización, con el fin de mantenerla en posibilidades de ser usada para continuar con otro tipo de análisis tendientes a una buena administración de salarios,

aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

**CAPITULO DOS**  
**CAPACITACIÓN**

## **La capacitación en el trabajo**

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

De las dos formas anteriores señaladas, la primera, es decir, la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento más renombre y práctica. Este es el momento para hacer hincapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, no necesariamente impartida en una aula, es de igual importancia.

Por desgracia, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que reditará resultados concretos a diferentes plazos.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de adiestramiento, no sólo el directamente responsable, es decir, el jefe de la unidad, lo es estrictamente, pues si carece del apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos, nunca se lograrán resultados.

Como complemento de lo anterior, debe asentarse otra vez el principio de que la capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe es responsable, en el grado que le corresponde, de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

### **Entrenamiento o capacitación individual**

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

### **Capacitación externa**

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que ésta no es autosuficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

**La capacitación se divide en razón de su fin y en razón de su método.**

#### ***En razón de su fin***

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

-La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado

- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

### **La capacitación cultural de carácter sumamente general**

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

la capacitación que se da al obrero o empleado. esta puede referirse: a lo que se conoce con el nombre de “inducción del trabajador”, o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

\* Capacitación de supervisores. esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

\* Capacitación de ejecutivos. esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

## **En razón de los métodos empleados**

Bajo este aspecto, la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

### **Tipos de capacitación directa:**

*Clases.* se caracterizan estas, por una enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materiales tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica -además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos-, en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y aun excitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos, etc.

Como puede comprenderse, salvo el caso de empresas sumamente grandes o poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación.

*Cursos breves.* Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

**Becas.** Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

En materia de becas, la nueva Ley Federal del Trabajo dispone:

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:...

"Frac. XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designando en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas.

El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos."

Por otra parte, la enseñanza en becas -fuera de las obligaciones legales- debe representar, según opinión de muchos autores y nuestra propia práctica, algún costo para el becado, pues cuando esto no es así, es muy frecuente que el trabajador tenga poco aprecio de la beca y desperdicie el gasto realizado.

Es muy frecuente que se establezca relación entre el aprovechamiento, y el costo de los estudios para el empleado: así, v.gr.: hay empresas que, a los alumnos que aprueban todas sus materias, les pagan el 50% de los estudios; a los que sacan notas altas, el 100% y a quienes reprobaban un número determinado de materias, les deducen de la gratificación anual, el 75%, el 50% o el 25% de lo pagado.

Hay un problema muy frecuente en el uso de las becas, cuando es realizado en forma indiscriminada y sin analizar la cuestión a fondo: es muy frecuente que un empleado a quien la empresa concedió una beca, sobre todo para cursar una profesión, y que al terminar ésta, encuentra que la empresa aprovecha sus servicios, pero no le ofrece ninguna remuneración superior, fácilmente sea atraído con sueldos mayores por otras empresas. Las empresas que pagan las becas, suelen mencionar que el trabajador está moralmente obligado a permanecer en la empresa, puesto que fueron total o parcialmente pagados sus estudios. Sin embargo, cabe hacer notar que, en un plan realista, si un empleado considera que tiene capacidades que le puedan representar una remuneración superior, tendrá que tener mucha voluntad para renunciar a la que se le ofrece, muchas veces repetida e insistentemente. Se pone a consideración que, desde un principio, las empresas deben planear cómo aprovechar al empleado con sus nuevas capacidades, considerando el costo que esto habrá de representar, como adicional al erogado en el pago de las colegiaturas, para aprovechar efectivamente este gasto.

**Conferencias.** Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 hrs. como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas

dedicadas a ellas, sino principalmente quizá, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

***Método de casos.*** Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos. En la enseñanza o capacitación dentro de las empresas, por la experiencia que tienen los que han de capacitarse, representa este sistema un especial interés.

Fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

Con todas las ventajas de este método, creemos que, para que produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

El problema debe ser más práctico que teórico: por ellos consideramos que es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar ésta.

El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente; de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.

Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

***Cursos por correspondencia.*** Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

- a) El valor del curso depende de la calidad del mismo, y no parece haber por hoy instituciones especialmente calificadas para dar este tipo de enseñanza a empleados de empresa.
- b) La principal dificultad radica en que su valor y utilización, dependen, fundamentalmente, del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar: si éste se muestra gran espíritu de estudio, puede serle muy útil; sin embargo, debe notarse que no es muy frecuente que, sin el acicate de la asistencia a clases y los exámenes, se aprovechen bien estos estudios.
- c) Siempre hará falta el papel del maestro. Dicho papel parece suplirse mejor en el siguiente método.

***Instrucción programada.*** Más actual y útil que los cursos por correspondencia, puede ser el método de "Instrucción Programada", que tanta difusión tiene hoy. En lo esencial, este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que se encuentra en otra parte. Como ventaja principal del sistema sobre el curso por

correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje; que constantemente se le están formulando preguntas, y tiene la posibilidad directa o inmediata de ver si su situación fue adecuada; que se le obliga a pensar constantemente sobre lo aprendido, antes de que pueda progresar en el estudio, etc.

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta "máquinas de enseñar" que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica. Mencionaremos sólo dos de los sistemas más sencillos y usuales a la vez.

a) En un sistema -llamado "lineal"-, el alumno, después de leer un texto de enseñanza, al pie del mismo, una pregunta respecto de lo que antes leyó. Debe contestar a esa pregunta, de preferencia por escrito, y buscar en la página que se le señala al fin de la pregunta, la contestación correcta, con el fin de compararla con la suya: de esa manera, no sólo conoce la respuesta adecuada, sino que puede juzgar qué hubo error en su respuesta, cuando ésta no coincida con la del libro.

b) Un sistema algo más complicado, que sirve mejor para las materias que implican formación de criterio -entre las cuales a nuestro juicio se halla la mayoría de las administrativas-, presenta, al igual que el método anterior, un texto, al final del cual, se formula también una pregunta; pero aquí se le ofrecen varias respuestas a la mismas, identificables por un número o letra. El alumno debe escoger la que le parece correcta, y ver,

en la página que está indicada al final de la respuesta que escogió, si eligió la debida, o si tomó una respuesta desacertada, en cuyo caso, se le explica por qué lo es.

En este supuesto, al pie de esas explicaciones, se le pide que vuelva a la página donde están las respuestas diversas, para escoger otra. El alumno debe hacer nuevamente sus elección, e ir a la nueva página a que lo remite la respuesta que nuevamente escoja: si fuere otra vez desacertada, se repetiría el procedimiento descrito antes. En cambio, cuando la respuesta que ha escogido es la correcta, al buscar en la página a la que se le remitió, encontrará la indicación de que se ha elegido bien, y una breve indicación de las razones por las que su respuesta fue adecuada. En este caso se le pone inmediatamente en esa misma página un nuevo texto que debe leer, al final del cual, se le formulará una nueva pregunta y varias respuestas, siguiéndose siempre el procedimiento descrito anteriormente.

### **Como beneficia la capacitación a las organizaciones**

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costes en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

**Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

**Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

## Conclusiones

Todas las organizaciones tienen en el factor humano su recurso mas valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que esta actualmente desempeñando o con los que en el futuro realizara, surgiendo de esta manera la necesidad de la capacitación . Sin embargo , la capacitación para que sea eficiente debe ser realizada de manera sistemática en tiempo y circunstancias adecuadas.

Es un hecho indiscutible, que la capacitación deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de las empresa, de tal modo que el personal cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficiente y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

**CAPITULO TRES**  
**CONDUMEX**

## **CONDUMEX**

### **Generalidades**

CONDUMEX, es una empresa del Grupo Carso, el cual está formado por empresas como Telmex, Euzkadi, Sanborn's, Marlboro y Grupo Condumex, entre otros. Este grupo hoy por hoy es uno de los más importantes en México.

El grupo está fraccionado en tres sectores:

- Telecomunicaciones,
- Autopartes y
- Energía

Esta sectorización obedece al tipo de mercado al que está enfocado cada sector, es decir; las empresas que están enfocadas al sector de telecomunicaciones atienden a su respectivo mercado; tal es el caso de CORDAFLEX, que forma parte del grupo CONDUMEX, quien atiende al mercado al cual está enfocado el producto que ofrecen, de tal suerte que las empresas que pertenecen al sector de telecomunicaciones abastecen sólo al sector de telecomunicaciones; las empresas que están en el sector de energía, abastecen a las empresas que les compran cable para energía como son el caso de TELMEX o la Comisión Federal de Electricidad. Las de autopartes a las empresas que requieren de éstas como es el caso de General Motors, Ford, etc.

El sector al que pertenece CORDAFLEX, es el de telecomunicaciones, cuyo producto se divide en cuatro tipos de cables:

- Fibra óptica: cable que actualmente es utilizado para reemplazar al telefónico
- Cable telefónico: el medio por el cual se transmite la comunicación telefónica (el cual, como se hizo mención anteriormente, está siendo reemplazado por la fibra óptica).
- Autopartes : a pesar de que hay un sector especialista en autopartes, abarca algunas actividades propias de este sector.
- Electrodomésticos: cable para aparatos de uso doméstico, como refrigeradores, estufas, hornos de microondas, extractores, etc.

Para poder hacer todo este tipo de cables en el Sector de Telecomunicaciones se tienen cuatro plantas: 4 en San Juan del Río, Querétaro; 1 en Querétaro, Querétaro y 1 en Cd. Juárez, Chihuahua.

Esta empresa tiene como objetivos lograr y mejorar la rentabilidad de su producción; de ahí que las estrategias están orientadas a buscar la rentabilidad, generar mejores utilidades y ser líderes en su sector, mercado o nicho, que en el caso de Querétaro, es el Sector de Autopartes y Electrodomésticos, sectores en los que se tiene el 70% de la participación del mercado en México y el restante 30% es exportación (internacionalización).

La planta de Cd. Juárez, Chihuahua, que hace el mismo producto, es utilizada únicamente para la exportación (internacionalización), razón por la cual está ubicada estratégicamente en la frontera norte para abastecer ese mercado.

En conclusión, los objetivos generales son: *el liderazgo en su nicho o sector y mejorar la rentabilidad de la producción*, por lo que todo lo que se hace debe tener este enfoque.

Por ejemplo, si se contrata personal se hace con la idea de que cada uno de los contratados se "ponga la camiseta" de la empresa.

En cuanto a sus objetivos específicos; esta organización cuenta con un plan de trabajo con vigencia de cinco años, y cada año es revisado el avance con respecto a lo planeado para posteriormente ser actualizado. De esta manera, el plan de trabajo tiene la flexibilidad de ser modificando y proyectado de acuerdo a su ambiente interno y externo.

Originalmente CORDAFLEX nació (hace 15 años) para proveer cable a las empresas hermanas que hacían los arneses o conexiones para automóviles; se conceptualizó como un departamento para hacer cables para los arneses, con miras importantes para hacer negocios y así se tomó la determinación de hacer un negocio independiente de los arneses con una posibilidad de crecimiento muy grande (se buscó un nicho donde incursionar). Actualmente, se tiene el proyecto de asociarse con una empresa arnesera a nivel mundial donde se colocarían plantas en muchos lugares del mundo (alianzas) como por ejemplo en: China,

Taiwan y Turquía principalmente, por lo que se vislumbra un panorama importante internacionalmente.

**Tipo de organización.**

El sistema de organización es un sistema que ellos llaman de tipo "virtual", (que no aparece en los libros) el cual es muy parecido al matricial pero con dotes de virtualismo.

En el caso de CORDAFLEX, se tiene un Director de Sector de Telecomunicaciones; ese director tiene a su vez un Gerente de Planta, a un Contralor, un Gerente Comercial, a un Gerente de Recursos Humanos. Tomando como ejemplo al Contralor, éste tiene un Jefe de Costos, un Contador de Cuentas por Pagar, un Contador de Cuentas por Cobrar y un Tesorero. Al Jefe de Costos a su vez le reporta una persona de Costos de Querétaro y una de Cd. Juárez y así una persona operativamente le reporta a un jefe administrativo, pero en lo referente a la función contable le reporta al de Costos de Querétaro y ella trabaja en Cd. Juárez.

De esta manera funciona lo que ellos llaman "*organización virtual*".

Esto aplica para todas las áreas funcionales, pues cada gerente debe reportar a su vez al Director General del Grupo Condomex.

En esta organización la comunicación no es ascendente ni descendente; sino con base a su política de "puertas abiertas". Se tiene la línea de un jefe pero los canales de comunicación están totalmente abiertos para que se pueda hacer tanto horizontal como vertical. Es una comunicación muy flexible, muy abierta y dinámica. No es de arriba hacia abajo, por que ésto la obstaculizaría.

El staff, no se tiene como tradicionalmente aparece el organigrama, sino que la gerencia de Recursos Humanos y la de Contraloría son quienes hacen esa función operando y asesorando a la dirección. Estos departamentos no sólo asesoran sino además toman medidas y la llevan a cabo responsabilizándose de los resultados.

En la organización de esta empresa existe lo que le llaman "departamento de línea" que son los operativos: gerencia de planta, de ventas y los de servicios; cuya función es alimentar a la línea de producción para que se den las ventas, razón por la cual son asesores y operarios.

No se maneja un manual de bienvenida debido a que su organización es cambiante y se requeriría actualizar cada seis meses el manual o caería en la obsolescencia, por lo que cuando una persona ingresa a la organización es llevado a cabo el proceso de inducción, en donde a esa persona se le hace un programa y tiene que pasar con cada jefe de departamento para que le explique qué es lo que hoy se hace en su área.

El objetivo de pasar con cada jefe es (además de explicarle el funcionamiento de su área) establecer la relación con ese departamento en cuanto a qué es lo que se necesita de él y qué es lo que puede proporcionar a esa área. Eso es lo que se tiene como alternativa para no tener un manual de bienvenida y sí para cumplir con el objetivo: que es involucrar al personal lo más rápido posible a la organización.

La toma de decisiones se da con base a que cada quien tiene un círculo de control, es decir; se da la libertad de tomar las decisiones necesarias para el buen funcionamiento y el cumplimiento de sus actividades. Por otra parte existe el círculo de influencia donde no cualquiera toma la decisión, pero sí puede influir en su jefe y manifestarle su idea o sugerencia a manera de asesor. Existen también decisiones que ni siquiera los jefes de departamento pueden tomar sino los directivos o superiores.

La mayoría de la decisiones no son de tipo autoritario.

El concepto que se tiene de líder es hacer que las personas te sigan; esta situación, más que como una definición de tipo organizacional, es una situación dinámica que depende de las personas que se tengan, es decir; si se tiene a una persona dirigiendo el departamento de Recursos Humanos y tiene don de liderazgo, ésta a su vez, contratará personas que tengan esa misma característica para que pueda influir en la actuación de el departamento.

### FUERZAS Y DEBILIDADES

FUERZAS	DEBILIDADES
1. Participación actual con Yazaki (precio-plaza).	No participación con P.E.D. en sus operaciones (promoción).
2. Línea de productos automotriz y electrodomésticos. (producto-precio-plaza)	2. Integración vertical de Yazaki. (precio-plaza).
3. Operación de nuevas plantas en México,	3. Salida de la operación de arneses de

armadoras y fabricantes de electrodomésticos. (producto-precio-promoción-plaza)	Volkswagen de México. (producto-precio-plaza). 4. Reducción de la participación de la División Arnesees en México. (precio-plaza).
---	---

### **Plan estrategico**

A raíz de la revisión del negocio de CORDAFLEX S.A. en octubre de 1993, se han abierto una gran cantidad de posibilidades de crecimiento y desarrollo, debido a que al estar participando en el mercado automotriz, doméstico y de exportación, se ha obligado a mejorar de manera continua los estándares de: PRECIO, CALIDAD, SERVICIO Y TECNOLOGIA.

El nivel de estos estándares representan verdaderas ventajas competitivas que se han empezado a explotar durante 1995 y vendrán a consolidarse en adelante.

### **Objetivo**

Satisfacer la necesidad de fabricación de circuitos eléctricos en baja, media y alta tensión, utilizados en vehículos de transporte terrestre, marítimos, así como por aparatos electrodomésticos mediante el suministro de cable afines con nuestros procesos de manufactura; para el mercado doméstico y de exportación.

## **Estrategias**

Las principales estrategias de esta empresa están fundamentadas en :

- Tamaño y crecimiento del mercado actual y potencial,
- Segmentos finales de demandas, usos y crecimiento,
- Rentabilidad,
- Concentración-Participación,
- Grado de integración vertical y horizontal,
- Estructura de Costos,
- Tecnología,
- Comercialización,
- Magnitud de requerimientos financieros,
- Cercanía al cliente,
- Fuerza/Concentración de proveedores y
- Fuerza/Concentración con clientes.

Esta empresa no se preocupa ni cuida el desempeño de la competencia, por el contrario se ocupa de investigar qué tipo de necesidades se requerirán (en este caso de cable) para años posteriores, logrando así de esta manera cuidar su nicho y que sea la competencia la que tenga que preocuparse.

Se cuenta también con un departamento de investigación y desarrollo para el logro de estos fines y propósitos.

## **POLITICAS Y NORMAS DEL GRUPO CONDUMEX.**

### **Principios del grupo**

- 1.- Asegurar la presencia dominante de nuestras empresas en el mercado nacional y buscar una creciente participación en el mercado internacional.
- 2.- Cuidar constantemente la rentabilidad de las diversas líneas del producto.
- 3.- Mantener nuestra competitividad en el mercado mediante precio, calidad y servicio como factores fundamentales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- 4.- Optimizar sinergias dentro de Grupo Condumex y Carso.
- 5.- Impulsar el desarrollo de sus empresas mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión, como fruto de gestiones de alto grado de eficacia.
- 6.- Cultivar las relaciones con los individuos, con las empresas y con los organismos públicos y privados, dentro de las más altas normas de la ética.
- 7.- Contribuir al bienestar económico y social del país, por medio de la eficiente fabricación y distribución de los productos y servicios que ofrece.
- 8.- Proporcionar a su personal la oportunidad de progreso económico y establecer las condiciones necesarias para favorecer su realización integral como seres humanos.

**Valores del grupo**

- 1.- Orientar al grupo hacia la competitividad y la rentabilidad.
- 2.- Satisfacer con eficiencia , calidad y servicio las necesidades de los clientes.
- 3.- Impulsar el desarrollo profesional de nuestro personal, conjugando las necesidades de la empresa con las del empleado.
- 4.- Reconocer los logros individuales y en equipo como estímulo a la productividad y el progreso.

**Objetivos**

Dentro de los objetivos del grupo y de la empresa en particular, se encuentran los siguientes:

- 1.- Mantener participación en el mercado nacional.
- 2.- Incrementar las exportaciones.
- 3- Reducción del deficit dolares (ventas en dolares sustituir importaciones).
- 4- Mantener fuentes de trabajo.
- 5- Fortalecer la permanencia del negocio.
- 6- Alianzas estratégicas.
- 7- Cumplir con rentabilidad presupuestada.
- 8- Reducir niveles de inventario.
- 9- Buscar un incremento en las exportaciones.
- 10- Mantener una buena situación de cobranza.
- 11- Mejorar los indices de productividad y calidad.
- 12- Capacitar y desarrollar los recursos humanos.

- 13- Captar más mercados.
- 14- Adaptarnos a los cambios del entorno.
- 15- Trabajar en equipo.
- 16- Motivar al personal
- 17- Captar oportunidades de negocio.
- 18- Crear una cultura de satisfacción al cliente
- 19- Mejorar la utilidad.

## **CAPITULO CUATRO**

### **METODOLOGÍA**

## **METODOLOGÍA**

### **Problema:**

¿ Cual es la importancia del análisis de puesto en relación con la capacitación en el nivel gerencial de recursos humanos dentro de las instalaciones de la planta de cable automotriz, Condumex ?

### **Hipótesis**

"Cuanto mas eficiente sea el análisis de puesto, en la gerencia de Recursos Humanos, tanto mejor será el proceso de Capacitación"

### **Objetivos**

- Conocer si la capacitación impartida en esta institución esta vinculada con el análisis de puesto.
- Identificar como repercute el análisis de puesto en la capacitación impartida a los empleados del nivel gerencial dentro de la planta de cable automotriz, Condumex.

## **Determinación de variables**

### **Variable independiente: Análisis de puesto**

“ Técnica que consiste en separar las diversas partes integrantes de un puesto con el fin de estudiar en forma independiente cada una, así como las relaciones que existen entre ellas, con el objeto de determinar las actividades que realizan, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el mismo”.

### **Variable dependiente: Capacitación**

“ Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

### **Sujetos (muestra)**

Personal del la gerencia de recursos humanos ( 18 )

Al inicio de nuestra investigación se decidió que está se realizará como ya se menciona en la Planta de Cable, Condumex ubicada en Querétaro ya que se contaba con la disponibilidad para tener acceso tanto a la planta como a la información necesaria para poder concluir y llevar satisfactoriamente esta investigación.

Sin embargo debido a las características ya mencionadas como empresa de tipo flexible; esta estuvo sujeta a cambios los cuales uno de ellos fue ajustar su personal para fines de conveniencia de la misma , por lo cual nuestra muestra de inició que fue de 18 personas se redujo sólo a 6 personas.

### **Escenario**

Planta de cable automotriz, Condumex.

### **Diseño**

La obtención de los datos se realizo a través de una encuesta, por medio de un cuestionario que fue aplicado a las personas que integran el departamento de recursos humanos.

Se utilizo un diseño de tipo ex post facto (término para designar una investigación pre experimental en que se intenta controlar las variables independientes por medio del apareamiento y medidas simbólicas), la cual es una búsqueda sistemática empírica, en donde el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes.

En la investigación ex post facto, no es posible el control directo: el investigador no puede usar ni la manipulación experimental ni la asignación aleatoria.

Las dos constituyen diferencias esenciales entre ambos métodos. Básicamente la investigación ex post facto adolece de una limitación inherente: **la falta de control sobre las variables independientes**. Se deben de tomar las cosas tal como son e intentar descifrarlas.

**Limitaciones del diseño:**

Este tipo de investigación adolece de tres grandes deficiencias:

- a) Incapacidad de manipular las variables independientes
- b) Impotencia para hacer la asignación aleatoria
- c) Riesgo de hacer interpretaciones impropias.

**CAPITULO CINCO**  
**DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS**

## DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

De los 6 cuestionarios que se aplicaron se obtuvieron los siguientes resultados.

### TABULACIÓN DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APYC.\*

#### Cuestionario

Núm. de pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
1	1	0	0	0	0	0
2 Edad	25	28	27	29	30	32
3	3	4	4	4	4	5
4	1	2	3	3	2	3
5	1	2	2	2	2	3
6	2	3	3	3	2	3
7	5	4	4	5	4	5
8	0	0	0	0	0	0
9	2	4	4	4	4	5
10	1	1	1	1	1	1
11	1	4	5	3	4	5
12	1	2	2	2	2	3
13	1	2	3	2	3	3
14	3	4	3	4	4	5
15	4	5	4	5	5	5
16	4	3	3	2	3	3

\* En la tabla anterior se enumeran las 16 preguntas con sus respectivas puntuaciones las cuales van desde 1 hasta 5; excepto las dos primeras las cuales solo sirvieron de referencia en cuanto a sexo y edad.

Cada uno de los 6 cuestionarios aplicados consta de 16 preguntas, las cuales 14 de ellas están enfocadas a conocer si la capacitación impartida en la empresa esta vinculada con el análisis de puesto

Los datos de la tabla de tabulación nos permite realizar la siguiente interpretación de cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados:

1.- Dentro de la empresa de los 6 puestos que integran el departamento de recursos humanos solo 1 UNO es ocupado por el sexo femenino, mientras que los otros 6 SEIS son ocupados por el sexo contrario.

2.- En esta pregunta los datos nos muestran que la edad del personal oscila entre los 25 y 32 años como máximo, con un promedio de 28.5. Algo muy claro se empieza a manifestar en estos tiempos modernos: la necesidad de gente joven preparada que le inyecte a la empresa esa fuerza y vitalidad propia de este tipo de personas.

3.- De acuerdo a los resultados arrojados en la pregunta número 3, sólo 1 UNA persona tiene un nivel medio superior, 3 TRES y por último únicamente el gerente de Recursos Humanos tiene una maestría.

Estos resultados sugieren que la organización cuenta con un personal preparado capaz de cubrir los requisitos que demanda cada uno de los puesto que integran el departamento de recursos humanos.

4.- En relación al tiempo que lleva laborando cada uno del personal los datos nos dicen que solo 1 UNA persona tiene de 6 meses hasta un año laborando en esta empresa, 2 DOS de uno hasta 3 año y las otras 3 TRES personas de tres hasta seis años.

Como conclusión podríamos decir que al no existir realmente una considerable deserción traiga con esto grandes benéficos para la propia organización los cuales se podrían traducir en grandes utilidades ya que como cualquier empresa al existir una inversión en capital humano le va a dar como resultado una mayor plusvalía con beneficios tanto como para esta como tal propio personal.

5.- los puestos a desempeñar son los siguientes: Jefe de Recursos Humanos, Coordinador de Capacitación, Administrador de Personal, Médico de Planta y Recepcionista

6.- Dentro de las funciones que realiza cada uno de los empleados en sus respectivos puestos diremos que un solo 2 DOS personas realizan casi todas las funciones que describe su análisis de puesto y que el resto que son 4 CUATRO realiza todas las funciones que describe su análisis de puesto.

Las respuestas aportadas demuestran con gran probabilidad de no equivocarnos que cada uno del personal realiza las funciones que se describen en su análisis de puesto.

7.- En cuanto al desempeño de los empleados 3 TRES de ellos consideran ser personas eficientes para cumplir lo que debe hacer en cada uno de sus puestos. Mientras el resto manifiestan estar preparados en las encomiendas asignadas.

En cuanto al desempeño creemos que en base a la selección del personal y sus características los datos reflejan un buen nivel de desempeño.

8.- De todas las preguntas que se aplicaron esta fue en la que todo el personal coincidía en que no tenían ni se les presentaba ninguna dificultad para desempeñar sus funciones.

9.- Solo 1 UNA persona considera que la institución se preocupa lo suficiente en capacitarlo para el desarrollo de su puesto; mientras que 4 CUATRO manifiesta que en mucho y el otro demasiado.

Estos datos señalan con toda claridad que el departamento de Recursos Humanos esta consciente de que el capacitar a su gente, es actualmente una arma que le ayudado a formar parte de una organización competitiva a nivel ya no solo nacional sino mundial por el hecho de irse actualizando junto con los cambios que demanda su entorno.

10.- El total del las 6 SEIS personas que conforman el departamento de Recursos Humanos manifiesta haber tomado más de un curso de capacitación desde que ingreso a esta institución.

Con esto se corroboraría nuevamente que tan importante para esta empresa que su personal este capacitado.

11.- Los tipos de capacitación que más se ha aplicado han sido: capacitación inicial en todo el personal de este departamento, capacitación preventiva en 4 CUATRO personas, capacitación correctiva en 4 CUATRO. Las que menos se han impartido son: integración de la personalidad en solo 2 DOS y actividades recreativas también solo en 2 DOS.

Aquí quiero hacer hincapié en que solo el gerente y el médico son los únicos que han tomado cursos de integración de la personalidad, y en cuanto a actividades recreativas también solo el Gerente de Recursos Humanos; las causas no se saben ; lo que sí sería importante es que esta parte de la capacitación para el desarrollo lo tomaran todos los integrantes de este departamento ya que sería de mucha ayuda para una propia superación personal.

12.- En cuanto a los cursos de capacitación que más han ayudado para desempeñar con mayor eficiencia tenemos que ha sido la Capacitación en el trabajo.

13.- La frecuencia en que se imparten cursos al año es la siguiente : 3 TRES personas toman tres veces al año cursos de capacitación, 2 DOS personas dos veces al año y 1 UNA vez al año . Esta persona es justamente la recepcionista que tiene más de 6 meses y menos de un año de haber ingresado a la empresa, lo cual pudiera ser justificable.

14.- Como resultado de como se considera la capacitación en esta institución 3 TRES personas consideran que es la adecuada, 2 DOS que es útil y sólo 1 UNA cree que es excelente.

Estos resultados indican que es organismo que se preocupa por su personal y por ende en su propio beneficio como empresa, al invertir capacitando a su mano de obra.

15.- Más de 4 CUATRO personas de este departamento considera que lo más importante actualmente en este mundo no solo es capacitarse sino también actualizarse para no estar desfasado en las exigencias que actualmente demanda el entorno al que pertenecen.

16.- 5 CINCO de las 6 SEIS personal del departamento de RH afirma que los cursos de capacitación impartidos en esta institución responden realmente a las necesidades de ambas partes para el buen desarrollo y eficacia de sus propios intereses. Solo 1 UNA considera no lo sabe por el poco tiempo que lleva laborando en esta empresa.

Aplicando nuestro instrumento de medición (regresión lineal); los datos arrojados nos muestran que una probabilidad del 94.08% la capacitación es impartida de acuerdo al análisis de puesto y con un 5.92% de que no lo sea.

**ANEXO UNO**  
**Cuestionario APYC**

## CUESTIONARIO APyC

La finalidad de este cuestionario es proporcionar la información necesaria para llevar a cabo un trabajo de investigación en relación a la importancia del análisis de puesto y la capacitación.

Esperamos contar con su valiosa ayuda y colaboración. Gracias.

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y conteste con la mayor veracidad posible.

Datos generales:

1.- Sexo    H \_\_\_\_\_    M \_\_\_\_\_

2.- Edad:    \_\_\_\_\_ años

3.- Escolaridad:

Primaria \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_

Nivel medio superior \_\_\_\_\_

Superior \_\_\_\_\_

Maestría \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

5.- Tiempo que lleva laborando en esta empresa.

De seis meses hasta un año \_\_\_\_\_

De uno hasta tres años \_\_\_\_\_

De tres hasta seis años \_\_\_\_\_

De seis hasta diez años \_\_\_\_\_

Más de diez años \_\_\_\_\_

6.- Puesto que desempeña:

\_\_\_\_\_

7.- ¿Que funciones realiza en el puesto que ocupa actualmente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿ Como se considera en relación con su desempeño en el puesto que tiene asignado ?

Eficiente \_\_\_\_\_ Ineficiente

Preparado \_\_\_\_\_ No preparado

Bueno \_\_\_\_\_ Malo

9.- ¿Que se le dificulta mas en el desempeño de sus funciones?

---

---

---

10.- ¿ Considera usted que la institución se preocupa por la capacitación de su persona para el desarrollo de su puesto ?

Demasiado \_\_\_\_\_ Mucho

Lo suficiente \_\_\_\_\_ Casi nada \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

11.- ¿Ha tomado algún curso de capacitación desde su ingreso a esta empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12.- ¿ Que tipo de capacitación le han aplicado ?

(Marque con una " x " el inciso que mas crea conveniente)

I) Capacitación para el trabajo

a) Capacitación de pre-ingreso ( )

b) Capacitación inicial ( )

c) Ambas ( )

d) Ninguna ( )

**II) Capacitación en el trabajo**

- a) Preventiva ( )
- b) Correctiva ( )
- c) Ambas ( )
- d) Ninguna ( )

**III) Desarrollo**

- a) Educación formal para adultos ( )
- b) Integración de la personalidad ( )
- c) Actividades recreativas y culturales ( )
- d) Todas ( )
- e) Ninguna ( )

13.- A su criterio ¿cual de los cursos de capacitación anterior le ha ayudado mas para desempeñar con mayor eficiencia sus funciones?

I) Capacitación para el trabajo

II) Capacitación en el trabajo

III) Desarrollo

¿ Por que ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.- ¿Con que frecuencia se le imparten cursos de capacitación?

Tres veces al año \_\_\_\_\_

Dos veces al año \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

15.- ¿ Como considera usted la capacitación en esta institución ?

Completa \_\_\_\_\_ Incompleta

Excelente \_\_\_\_\_ Pésima

Útil \_\_\_\_\_ Inútil

Adecuada \_\_\_\_\_ Inadecuada

Organizada \_\_\_\_\_ Desorganizada

16.- Además de los estudios que usted posee ¿ cree que necesita actualizarse o simplemente capacitarse para desempeñar con mayor eficacia su puesto?

¿cuales ?	actualización	capacitación
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ por que ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17.- Los cursos de capacitación impartidos por la organización responden realmente a las necesidades de ella como a las de usted?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ por que ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 2**  
**Análisis de puestos del Grupo Condumex**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**TITULO DEL PUESTO:** DEPARTAMENTO

Jefe de Recursos Humanos Recursos Humanos

**REPORTA:** FECHA DE EMISIÓN:

Gerente de Recursos Humanos 2 de Octubre de 1996

**REPORTADO POR:** REVISADO POR: APROBADO POR:

ITSM-CQ Ing. Juan Gutiérrez Lic. Guillermo Jasso

**I.OBJETIVO BÁSICO:**

Establecer y mantener relaciones armoniosas con el personal, a través del diseño e implementación de programas apropiados en los campos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de recursos humanos, seguridad e higiene, compensación y relaciones laborales.

**II. PUESTOS QUE SUPERVISA:**

Directamente Indirectamente

Coordinador de Selección y Capacitación Nóminas

Administrador de Personal

Recepcionista

Doctor

Guardias\*

Jardinería\*

Seguridad\*

\* Servicio subcontratado

**III. RELACIONES:****Internas**

Gerente de Planta

Gerente de Manufactura

Secretario del Sindicato

Gerente Varias y Personal General

Jefaturas

**Externas**

Servicios CONDUMEX

SREHCE Y STPS Secretario

AERI

Bolsa de Trabajo y Abogado

Representantes de la CTM

**IV. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS, APOYOS Y/O HABILIDADES REQUERIDAS CONSTANTEMENTE:****Conocimientos**

Administración de empresas

Contabilidad

Psicología

Relaciones Industriales

**Asesorías****Habilidades**

Comprensión de datos.

**V. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:**

Administración del departamento de Recursos Humanos a través de la delegación de funciones y el establecimiento de objetivos, apoyando a los integrantes de su departamento para el logro de los mismos.

Negociar con las diferentes áreas, así como con el sindicato mediante reuniones semanales con el comité del mismo, para la solución de conflictos y problemas, buscando un clima sindical sano. Reclutar y seleccionar el personal que satisfaga los requisitos preestablecidos para contribuir con los resultados de la organización, boletinando, pre-seleccionando, evaluando y coordinando entrevistas con diferentes áreas de acuerdo a sus necesidades.

Administrar el programa de capacitación del personal empleado mediante la elaboración de matrices de necesidades de capacitación para cada puesto y persona. Programar los eventos a fin de proporcionar las herramientas al personal para el logro de objetivos.

Administrar la protección de la planta, mediante la coordinación de los guardias para asegurar que el flujo al interior y/o exterior de personas, vehículos y material se haga conforme al procedimiento.

Elaboración del presupuesto y control de los gastos del departamento, así como la autorización de las requisiciones de compra. Se encarga de que se cumpla con el presupuesto de gastos del departamento.

Presupuesto y proyección de los sueldos de todo el personal, tanto de Querétaro como de Ciudad Juárez, incluyendo a los empleados sindicalizados. Es responsable de asegurar la equidad interna en la remuneración y la competitividad en el mercado laboral.

Asegurarse que las funciones del departamento se lleven dentro del marco de QS-9000, asesorando a las diferentes áreas del mismo para asegurar la certificación.

Apoyo, asesoría y seguimiento al área de recursos humanos de Querétaro y Ciudad Juárez. En esta última, mediante visitas y conferencias telefónicas.

Monitorear el clima organizacional mediante sondeos de personal para encontrar los tipos de problemas presentados; en caso de existir, debe tomar acciones que tiendan a un clima organizacional sano.

#### VI. MAGNITUD DEL PUESTO:

Decide sobre cuestiones que puedan afectar el trabajo de otros empleados, la intervención del jefe inmediato en la toma de decisiones es, que normalmente verifica las decisiones.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO

Coordinación de Capacitación

Recursos Humanos

REPORTA:

FECHA DE EMISIÓN:

Recursos Humanos

2 de Octubre de 1996

REPORTADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

ITSM-CQ

Ing. Juan Gutiérrez

Lic. Guillermo Jasso

## I. OBJETIVO BÁSICO:

Ascenso de categorías, capacitación mensual o sindical, administrar las salas de capacitación, coordinación de servicios para las visitas, coordinación de eventos de reconocimiento, cumpleaños, eventos de metas, evaluación del desempeño.

## II. PUESTO QUE SUPERVISA:

Directamente

Indirectamente

Limpieza

Servicio de Cafetería para eventos

## III. RELACIONES:

Internas

Externas

Departamento de Producción

Grupo Creche

Departamento de Compras

Secretaría del Trabajo

Departamento Técnico

CEBÉIS

UAQ

UTEQ

ICATEC

**IV. CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO, APOYOS Y/O HABILIDADES REQUERIDAS CONSTANTEMENTE:**

Conocimientos	Asesorías	Habilidades
Administración de Personal		Planeación de Capacitación
Dirección Laboral		Usos de paquetes de comp.
Computación		
Inglés		

**V. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:**

Ascenso de Categoría, sistema para el personal sindicalizado y que este se certifique en las diferentes operaciones que existen en la planta, así como para la incrementación de su salario. Existen siete categorías cada una con un número de créditos (E,D,C,B,A,AA,AAA). El personal que se contrata se le asigna la categoría "E" y una vez que se le otorga la planta le asigna la categoría "D" y va avanzando según la certificación de operaciones que realiza. El ascenso de categoría se basa en cuatro puntos principales.

1. Capacitación Técnica. Existe una matriz de cursos para cada operación que existe en la planta. Para tener todos los cursos de una operación se necesitan haber aprobado los cursos mensuales programados.
2. Tiempo Extra en Capacitación en piso. Cuando se cumple con todos los cursos aplicados, el personal queda a tiempo extra como observador, para ser capacitado en operaciones de máquinas.

3. Tiempo en Asignación. Consiste en que la persona opera la máquina determinadas horas según sea la operación y los créditos.

4. Evaluación de Calidad. El producto (que realiza el operador que sea capacitado técnicamente, se le dan instrucciones de operación, y se le deja la máquina) lo evalúa el área de calidad, si lo aprueba entonces el operador se certifica.

El sistema de ascenso de categorías es una forma de dar seguimiento y desarrolla al personal sindicalizado para que tenga la capacidad de operar todas las máquinas que existen en la planta, así mismo obtengan un mejor salario y un mejor nivel de vida.

Capacitación a Sindicalizados, por medio de cursos mensuales de capacitación en el primer y cuarto turno por la disponibilidad de horario.

Administración de Salas de Capacitación. Se realiza por medio de un formato de control de salas, se administra el área o grupo de personas va usar las sala (s) para que se les provea de material y servicio de cafetería.

Coordinación de Servicios de Visitas. Si un área o departamento va a tener visita, aparta la sala con un formato de "requisitos de sala" para proveerle de servicio.

Inducción. Cada persona de nuevo ingreso se le da una presentación de la empresa, recorrido por la planta, se le ubica en su departamento y se le introduce con toda la gente con la que va tener mayor contacto.

Coordinación de Eventos de Reconocimiento de Antigüedad. Por medio de un desayuno en donde se le reconocen los años de antigüedad. Se realiza la requisición de pistones, anillos o relojes con el comité de planta (que otorga el departamento) y a la gente que se le va a reconocer, para un año se le otorga fistol, para cinco un anillo y para diez un

reloj. Coordina con la gente de comedor que es lo que se va a servir en el desayuno, se realizaran las invitaciones correspondientes.

Coordinación de evento de cumpleaños del mes, se realizará la requisición correspondiente del pastel, se invita a toda la gente que cumplió años en el mes y se hace revisión del servicio para que no falte algo.

Coordinación de Eventos de Metas. Se lleva a cabo cada cuatro meses en el CIDEC, se realizará la requisición para la renta de sillas, mesas, etc. y la invitación a las personas correspondientes.

Evaluación del Desempeño. Verificación a la persona que se otorgo la planta obtenga su evaluación correspondiente.

## VI. MAGNITUD DEL PUESTO

En problemas y situaciones se aplica la lógica del sentido común para analizar los problemas y/o situaciones sencillas y rutinarias. Evalúa variables obvias para analizar problemas poco respectivos de una sola actividad.

Recibe apoyo estrecho de su jefe, decide sobre cuestiones que sólo tiene efecto en el ámbito de su puesto y toma decisiones cuyo efecto pueden trascender fuera de la empresa pero no afectan en lo económico a la empresa, realiza decisiones que pueden o no ser verificadas por su jefe ya que estas son ocasionales y no son muy comunes en el desempeño del puesto.

Recibe instrucciones claras sobre las actividades y fechas de terminación con la libertad de realizarlas bajo las prioridades que se les quiera dar, recibe y/o entrega valores o dinero y mantiene control sobre ellos.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO****TITULO DEL PUESTO:****DEPARTAMENTO**

Administración de Personal

Recursos Humanos

**REPORTA:****FECHA DE EMISIÓN:**

Gerente de Recursos Humanos

2 de Octubre de 1996

**REPORTADO POR:****REVISADO POR:****APROBADO POR:**

ITSM-CQ

Ing. Juan Gutiérrez

Lic. Guillermo Jasso

**I. OBJETIVO BÁSICO:**

Supervisión de nómina, pago de obligaciones legales. Administración de reglamento interno de trabajo, coordinación de servicios a planta conjuntamente con reclutamiento y selección de personal, mano de obra directa e indirecta, integración del personal, así como el proceso de baja en caso necesario.

**II. PUESTOS QUE SUPERVISA:**

Directamente

Indirectamente

Nóminas

### III. RELACIONES:

Internas	Externas
Gerente de Planta	Bolsa de Trabajo
Personal en General	Proveedor de Limpieza
Jefe de Producción	Proveedor de comedor
Compradores	Transporte Personal
	Bancos

### IV. CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO, APOYOS Y/O HABILIDADES REQUERIDAS CONSTANTEMENTE:

Conocimientos	Asesorías	Habilidades
Recursos Humanos		
Relaciones Industriales		

### V. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

Suspensión de nóminas, ya que es procesada la información se analiza para que sea confiable, es decir que sean 100% creíbles y que contengan incidencias que se reportaron de las diferentes áreas con el fin de que se pague justo y a tiempo.

Pago de obligaciones legales, darles seguimiento. El encargado de nóminas procesa la información se analiza que sea confiable y se asegura el pago mediante el encargo de nómina, con el fin de que la empresa cumpla con sus obligaciones.

Administración de reglamento interno de trabajo (RIT). El cumplimiento de sete mediante reportes de asistencia, supervisión visual, pláticas con el personal, sanciones por escrito con el fin de que todo el personal rija sus actividades diarias bajo las mismas normas.

Coordinador de servicios a planta, administración del personal de limpieza y jardinería, comedor y transporte del personal, por medio de la supervisión visual y recorridos a las instalaciones con el jefe de personal de limpieza

Hacer las indicaciones de los lugares donde se deben enfocar el equipo de limpieza, tanto jardineros como mozos. Los recorridos se hacen dos veces a la semana y el jefe de limpieza es el que toma nota de los detalles que se encontraron y las nuevas órdenes que se hagan.

Transporte de personal. Coordinando con el área de producción que las personas que laboran los días en los que no hay servicio de transporte se vea la manera de transportarlos a la planta y de la planta nuevamente a su lugar de origen. Producción es el encargado de hacer un listado de dicho personal, con el nombre de la persona y el lugar de donde proviene, para elaborar una ruta y escogerlos. A fin de reducir tiempos y costos.

La coordinación de servicios a planta se hace con el fin de tener al personal en condiciones óptimas para que se enfoquen únicamente al desempeño de su trabajo.

Reclutamiento y selección de personal de mano de obra directa, mediante el uso de los medios de comunicación.

Realizar las entrevistas de selección con los requisitos que pida determinada área o departamento que lo esta requiriendo. Con el fin de tener al personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades del puesto vacante.

Platicas de prestaciones para el personal que labora y deja de ser eventual (planta). se le explican todas las prestaciones a que tiene derecho con el fin de que conozca sus derechos y beneficios que le otorga la organización.

Información de terceros humanos, elaborando un reporte mensual del departamento, el cual contiene toda información de todas las áreas con el fin de enviarlo a la dirección de la empresa y al corporativo para la toma de decisiones.

Integración del personal, mediante la coordinación de eventos sociales, deportivos y culturales dentro de la organización mediante un presupuesto asignado para ello, con el fin de crear un ambiente laboral y de trabajo agradable en la empresa.

Proceso de baja del personal, la baja del personal con sus derechos cubiertos, para que la empresa quede debidamente amparada en adeudos y tramites con diversas instituciones.

## VI. MAGNITUDES DEL PUESTO:

Decide sobre cuestiones que pueden afectar el trabajo de otros empleados, normalmente su jefe verifica las decisiones, aunque eventualmente toma algunas sin consultar con él, las decisiones son ocasionales y no son un proceso común en el desempeño del puesto.

La revisión por parte de su jefe es entre diaria o semanal y recibe instrucciones claras sobre las actividades y fechas de determinación y elabora su propio programa de trabajo.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO

Encargado de Nóminas

Personal

REPORTA:

FECHA DE EMISIÓN:

Administración de Personal

2 de Octubre de 1996

REPORTADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

ITSM-CQ

Ing. Juan Gutiérrez

Lic. Guillermo Jasso

## I. OBJETIVO BÁSICO:

Elaboración de nóminas, proceso de pagos, controlar el fondo de ahorros, seguro social, llevar un control sobre los vales de despensa y expedientes, así como la elaboración y cálculo de procesos especiales.

## II. RELACIONES:

Internas

Externas

Cuentas por pagar

Bancos

Departamento de Contabilidad

I.M.S.S.

INFONAVIT

Centro Administrativo

### III. CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO, APOYOS Y/O HABILIDADES

#### REQUERIDAS CONSTANTEMENTE:

Conocimientos	Asesorías	Habilidades
Procesos Administrativos		Comprensión de datos
Contabilidad		
Relaciones industriales		

### IV. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

La elaboración de las nóminas (semanales y quincenales de Querétaro, y semanal y quincenal de CD. Juárez). recibiendo el reporte de incidencias y movimientos de cada área, concentrándolos en un solo reporte y capturando la información

Proceso de pagos legales (IMSS, INFONAVIT, SAR, FONACOT), se calcula por períodos y se obtiene un archivo y un listado para ser revisados.

Se llenan formatos y solicitudes de cheques para hacer el pago.

Control de fondo de ahorro. Se hace un depósito por 15% de los sueldos de cada persona, de cada nomina semanal o quincenal.

Movimientos de seguro social (altas, bajas, etc.).Llenado de formatos y recaudación de firmas y se envían al seguro social.

Elaboración del calculo de finiquitos con la firma de autorización y se elabora la solicitud de cheque para el trámite de pago. Mediante el área de contabilidad y caja de ahorro se corrobora si se tiene algún adeudo.

Proceso de pagos de nómina. Se hace la solicitud junto con un listado para enviarlo al banco. Al recibir la nómina se reparten los pagos en sobres a los trabajadores.

Control de vales de despensa. Se hace solicitud a la CD. de México con 48 horas de anticipación semanalmente por medio de un fax.

Expedientes. Se controlan por medio de archivos de movimientos de personal, control de contratos de personal eventual y control de vacaciones de todo el personal.

Entrega de estados de cuenta del SAR y movimientos del IMSS al personal. Una vez recibidos y ordenados se entrega al personal.

Elaboración y cálculo de procesos especiales (aguinaldos, PTU, fondo de ahorro).

## V. MAGNITUD DEL PUESTO

Decide sobre cuestiones que sólo tienen efecto en el ámbito de su propio puesto, su jefe normalmente verifica las decisiones, aunque eventualmente toma algunas sin consultar con él, las decisiones son eventuales y se toman excepcionalmente, la revisión es entre diaria y semanal, recibe instrucciones precisas y concretas sobre cómo y cuando hacer su trabajo, recibe y/o entrega valores y dinero y mantiene control sobre ellos.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO****TITULO DEL PUESTO:****DEPARTAMENTO**

Recepcionista

Recursos Humanos

**REPORTA:****FECHA DE EMISIÓN:**

Gerencias, jefaturas

2 de Octubre de 1996

**REPORTADO POR:****REVISADO POR:****APROBADO POR:**

ITSM-CQ

Ing. Juan Gutiérrez

Lic. Guillermo Jasso

**I. OBJETIVO BÁSICO:**

Encargado del conmutador y fax, recepción y envíos de correspondencia. Actualización de organigramas según la organización. Seguros de gastos médicos, seguros de autos y coordinación de auto utilitario.

**II. PUESTO QUE SUPERVISA:****Directamente****Indirectamente**

Apoyo a Recursos Humanos

(reclutamiento)

Comedor

### III. RELACIONES

Internas	Externas
Gerencias	Público en general
Jefaturas	Servicios que ofrece
Personal en general	Condumex al exterior

### IV. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS, APOYO Y/O HABILIDADES REQUERIDAS CONSTANTEMENTE:

Conocimientos	Asesorías	Habilidades
Mecanografía		Manejo de conmutador
Taquigrafía		Fax y conocimiento de computación
Redacción		
Administración		

### V. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Atención al conmutador. Contestar y canalizar todas las llamadas a los diferentes departamentos, así como comunicar a todo el personal a diferentes empresas (larga distancia), esto se lleva a cabo mediante un conmutador, con el objeto de una buena comunicación de la empresa con clientes, proveedores y filiales.

Atención a Fax, revisar que tenga papel, reportar en caso de descompostura o mal estado, verificar si llegan correctos los fax. Entregar toda la información que llega al distribuidor de documentos en orden.

El conmutador se comunica a teléfonos personales, se registran y posteriormente se localizan en los recibos telefónicos para canalizar a nóminas y elaborar su descuento.

recepción registro y envío de correspondencia. Se refiere a que toda la correspondencia que se recibe se registra, se canaliza por medio del distribuidor de documentos para todos los departamentos. Se elaboran guías de mensajería así como coordinar con las mensajerías para que recojan la información. La correspondencia es muy importante, ya que por medio de este servicio, se recibe información de todo tipo para todo el personal para la elaboración de su trabajo.

Servicio de reparación de las diferentes extensiones y del mismo conmutador, directamente con el proveedor que les da el mantenimiento se hagan los arreglos de extensiones, dar de vuelta nuevas extensiones.

Alta de requisición de compra y administración de carpeta de requisiciones, el orden de la carpeta con las requisiciones de recursos humanos en orden consecutivo y verificar el avance o estado de dichas requisiciones con el departamento de compras. Es importante llevar un orden en cuanto a requisiciones y darles seguimiento para que las compras sean más rápidas y eficientes.

Actualización de organigramas de Qro. y CD. Juárez. Esto se hace dependiendo si hay cambios en la organización, estar debidamente archivados en las carpetas y turnar dichas modificaciones a los diferentes departamentos.

Reclamación del seguro de gastos médicos mayores. Apoyar al personal a llenar formatos para hacer el reclamo correspondiente, por medio de formatos de la aseguradora.

Control y administración de llenado de cartas testamentarias tanto para el personal empleado, como sindicalizado de nuevo ingreso. Estas se envían Condumex para que ellos lo turnen al banco, y al devolverla se le da una copia al trabajador y otra se queda en el expediente, para que el trabajador conozca esta presentación

Seguro de auto. Conjuntamente con servicios Condumex se dan de alta los seguros, los formatos son llenados por los empleados y la recepción los encía, les da seguimiento y pasa la información a nóminas.

Coordinar auto utilitario, por medio de una bitácora del auto asignado a Recursos Humanos se coordina el facilitarlos para el servicio de la planta, así como el servicio del auto para que este en buen estado.

Actualización de directorios internos y externos de la empresa, marcación abreviada, y directorio de domicilio de los empleados. Esto es importante para la comunicación vía telefónica tanto interna como externa.

Armar los expedientes para la contratación de personal de nuevo ingreso, solicitar y revisar los documentos que debe tener un expediente para la contratación de personal.

mecanografiar: memorándums, cartas, recibos, cheques, altas, bajas, modificaciones del IMSS, contratos etc., con el objeto de apoyar al departamento de nóminas.

Relación de boletos del comedor. Se lleva un control que se entrega al personal y se turna a nóminas.

Apoyo a las citas para el reclutamiento de personal.

## VI. MAGNITUD DEL PUESTO

No toma decisiones, reporta cualquier desviación a su jefe, su jefe verifica cualquier decisión y las decisiones son ocasionales, y no son un proceso común en el desempeño de su puesto, la revisión de su trabajo es entre diaria y semanal y recibe instrucciones claras sobre las actividades y fechas de terminación y hace su programa de trabajo.

Recibe y/o entrega valores o dinero y mantiene control sobre ellos.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	
Médico de Planta	Recursos Humanos	
<b>REPORTA:</b>	<b>FECHA DE EMISIÓN:</b>	
Gerencias, jefaturas	2 de Octubre de 1996	
<b>REPORTADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
ITSM-CQ	Ing. Juan Gutiérrez	Lic. Guillermo Jasso

**I. OBJETIVO BÁSICO:**

Exámenes médicos, condiciones de higiene, consultas. Capacitación de seguridad para evitar los riesgos y siniestros que puedan suceder durante el trabajo.

**II. PUESTO QUE SUPERVISA**

Directamente

Indirectamente

**III. RELACIONES**

Internas

Externas

Producción

Equipo de protección

Compras

Fumigación

Capacitación

IMSS

Nóminas

STPS

Reclutamiento

Personal en General

**IV. CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO, APOYOS Y/O HABILIDADES REQUERIDAS CONSTANTEMENTE:**

Conocimientos	Asesorías	Habilidades
Medicina		Manejo de material médico
Seguridad		
Higiene		

**V. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES**

Realizar exámenes médicos (de admisión, periódicos, especiales y al personal de comedor). El examen se realizara por medio de un interrogatorio y una exploración, con el objetivo de conocer el estado de salud con el que ingresa una persona y evaluar año tras año su estado de salud.

Condiciones de higiene. Evaluar a las personas que se encuentran en la planta para conocer las condiciones de trabajo.

Consulta. Botiquín de primeros auxilios, atención de lesionados, control de incapacidades del IMSS y otorgamiento de incapacidades del servicio médico, propiamente una consulta por enfermedad general, y seguimiento del paciente lesionado.

Control de seguridad. Mediante los índices de: siniestros, de salud y accidentes que ocurrieron durante el mes, para evaluar las acciones en torno a las actividades que realizan en el servicio médico.

Capacitación en seguridad. Mediante platicas a diferentes áreas, incluyendo a el comedor y la inducción en seguridad que se le da al personal de ingreso a la planta.

Análisis de riesgo e inspección planeada. A través de la evaluación y observación a las diferentes áreas para buscar procesos de producción más seguros.

Investigación del accidente. Visitar el área donde ocurrió el accidente y análisis de la actividad que provoco el accidente ya sea acto o condición insegura y planear soluciones para que no vuelva a ocurrir.

Coordinación de la comisión mixta de seguridad e higiene en donde se realiza una visita a la planta en compañía de los miembros, con el objetivo de realizar una inspección a la planta y enviarla a la STPS.

Previsión de siniestros, almacenamiento de inflamables, mantenimiento de hidratos, mantenimiento de bombas, revisión y mantenimiento de extintores, pago a proveedores de los artículos que se necesiten, bitácora de recipientes a presión, almacenamiento de tóxicos y corrosivos, brigada de emergencia, formación y capacitación de simulacros de emergencia y rutas de evacuación.

Aspectos legales, libros de registro, actas, inspecciones, licencias, bitácoras, reporte de accidentes IMSS y STPS atención a las recomendaciones hechas por el personal que realiza dicha inspección.

## VI. MAGNITUD DEL PUESTO:

Decide sobre cuestiones que pueden afectar el trabajo de otros empleados, su jefe normalmente verifica las decisiones, las decisiones son frecuente, son una parte regular del trabajo, se revisa entre diaria y semanalmente, recibe instrucciones claras sobre las actividades y fechas de terminación y realiza su propio programa de trabajo, tiene gran

responsabilidad en cuanto a la atención a sus pacientes, un error en su trabajo causaría gastos o costos adicionales identificables.

### **Bibliografía**

MENDOZA, NUÑEZ ALEJANDRO, La Capacitación Practica en las Organizaciones, Trillas, 1994

ARIAS, GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1994

McGEHEE, Capacitación Adiestramiento y Formación Personal, Limusa, 1976

WILLIAM B. WERTHER, Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw-Hill, 1991

REYES PONCE AGUSTIN, Administración de Personal, Limusa, 1986

SHERMAN W. ARTHUR Jr., Administración de los Recursos Humanos, Editorial Iberoamerica, 1994

CRUZ RAMIREZ JOSE, Siglo XXI, Editorial Iberoamérica, 1998