

Universidad autónoma de Baja California  
Especialidad en Administración de Recursos Humanos



Materia: Metodología

Maestra: Lic. Socorro Ureña Valenzuela.

Tutora: M.R.H. Martha Elena Verdugo

Alumna: LAE. Martha Lía Flores C.

Mexicali B.C. a 10 de Diciembre del 2010

## 1.1. Introducción

Hoy en día el recurso más importante de toda organización lo forma el capital humano, el cual con el desempeño y desarrollo eficaz y eficiente en cada una de sus funciones laborales, influyen enormemente en la calidad de los servicios que se brindan la organización.

Un personal dentro de una organización bien estructurada, capacitado, motivado y bajo un buen liderazgo, son las bases fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan el alcance de sus objetivos generales.

Estos aspectos, además de constituir las fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esenciales para el crecimiento personal de cada integrante de la empresa.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar en esta investigación el tema de "Descripción de Puestos", donde se mostrara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se puede enfrentar la empresa Maniobras de Precisión SA de CV, si carece de un departamento de Recursos Humanos que implemente y desarrolle la descripciones de puestos.

En este sentido se plantea el presente trabajo de investigación y propuesta de un Departamento de Recursos humanos para la empresa así como los debidos formatos con descripción de puestos de la empresa Maniobras de Precisión.

## Contenido

### Unidad I

#### 1.1. Introducción

1.1.1. Planteamiento del problema

1.1.2. Objetivo General

1.1.2.1. Objetivos específicos de la investigación.

1.1.3. Justificación.

1.1.4. Hipótesis.

1.1.5. Marco teórico.

1.2. Antecedentes de la empresa Maniobras de Precisión SA de CV

1.3. Misión y Visión de la empresa

1.3.1. Organigrama actual de la empresa.

1.4. Importancia de una descripción de puestos en una empresa.

### Unidad II

#### 2.1 Puesto

2.1.1. Descripción de Puestos.

2.2 Componentes y requisitos de una descripción de puestos.

2.3 Objetivos de una organización.

2.4 Finalidad y objetivos de la descripción de puestos.

2.5 Métodos de descripción de puestos.

2.6 Productividad en una organización

2.7 Impacto de una descripción de puestos en la productividad de la empresa.

### Unidad III

3.1 Propuesta para un departamento de Recursos Humanos en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV.

3.1.1. Propuesta de organigrama del departamento de Recursos Humanos.

3.1.2. Funciones de un jefe de Recursos Humanos

3.1.3. Obligaciones y responsabilidades del Jefe de Recursos Humanos.

3.1.3.1. Funciones específicas del jefe de Recursos Humanos.

3.2. Propuesta de Descripción de Puestos, para implementar en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV.

3.3. Conclusiones.

3.4. Anexos.

# Descripción de Puestos

#### 1.1.1. Planteamiento:

¿En qué forma afecta en la productividad la descripción de puesto del personal de Maniobras de Precision SA de CV ubicada en camino nacional # 8 col. Encinitas en la ciudad de Mexicali BC y cómo influye esta en el logro de los objetivos establecidos por la empresa para el 2011?

### **1.1.2. Objetivo General**

Implementar la descripción de puestos en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV.

#### **1.1.2.1. Objetivos Específicos de la investigación**

- 1.- Conocer las necesidades de contar con una descripción de puestos de la empresa Maniobras de Precisión SA de CV.
  
- 2.- Identificar cada una de las tareas correspondientes a cada puesto de la empresa
  
- 3.- Facilitar el desempeño de labores de los trabajadores de la empresa
  
- 4.- Comprobar la productividad de los empleados si se cuenta con una descripción de puestos.

### **1.1.3. Justificación del estudio:**

Mediante esta investigación se planea dar a conocer las necesidades que se tiene en la empresa de contar con una correcta descripción de puestos, que resalte las tareas, , deberes, responsabilidades, sus límites, su nivel jerárquico, así como las características necesarias del candidato ideal para el puesto, la experiencia requeridas, características personales, educativas, todo esto con el fin de lograr una selección y contratación idónea del personal a ocupar el puesto vacante en la empresa.

Considerando estos puntos nos será permitido conocer las ventajas o desventajas de contar o no contar con una descripción de puestos, el cómo puede afectar directamente a la producción y logros de objetivos de la empresa.

Aclarar la necesidad de contar con una correcta descripción de puesto ante los directivos de la empresa y lograr obtener el consentimiento de los mismos para llevar a cabo la implementación de dicha descripción, la cual será de gran utilidad para cada uno de los integrantes de la empresa donde cada quien sabrá llevar a cabo las funciones pertinentes a cada puesto desempeñado, por lo tanto a su buen funcionamiento y con ello establecer una productividad satisfactoria para todos, siendo así el logro de las metas fijadas en los objetivos establecidos por la empresa.

#### **1.1.4. Hipótesis**

A una mejor descripción de puestos en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV, entonces se desarrollarían las tareas correspondientes a cada puesto con una mayor facilidad y permitirán el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

#### 1.1.5. Marco teórico

En el presente trabajo de investigación se dará a conocer las necesidades que se tiene en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV de contar con una descripción de puestos, la estructura idónea que deberá llevar una descripción de puesto así como el formato a utilizar en ella.

## 1.2. Antecedentes de Maniobras de Precisión SA de CV

Empresa fundada en 1984 por la familia Rivera en la ciudad de San Diego Cal., logrando su estabilidad rápidamente en la región, lo que sumo la apertura de oficinas en la ciudad de Tijuana BC y posteriormente en la ciudad de Mexicali BC, siendo en sus orígenes registrada como Servicios especializado para la maquila de ahí su nombre comercial SERMAQ, años mas tarde debido a cambios fiscales se denomino como “Servicios de transporte y maniobra industrial”, y siendo a raíz de la separación de la sociedad formada por los hermanos Rivera quedo registrada ante la secretaria de hacienda y crédito publica como Maniobras de Precisión SA de CV siendo su propietario el sr. Ernesto Rivera Martinez, Quien se ha dado a la tarea de ser el máximo promotor de su empresa y logrando expandir sus oficinas a la ciudad de Chihuahua así como colaborar con empresas internacionales dedicadas a la maniobra industrial en Estados Unidos y México.

Maniobras de Precisión SA de CV, su principal función es brindar el servicio de movimiento de maquinaria industrial, desde una simple reubicación interna hasta una transferencia completa de planta maquiladora de Estados Unidos a México o viceversa sumando a esto y debido a las necesidades de sus cliente ha implementado servicios adicionales como el empaque y transporte nacional e internacional.

Se espera a mediano plazo seguir su ascenso y poder cubrir mas ciudades de la república mexicana con este servicio.

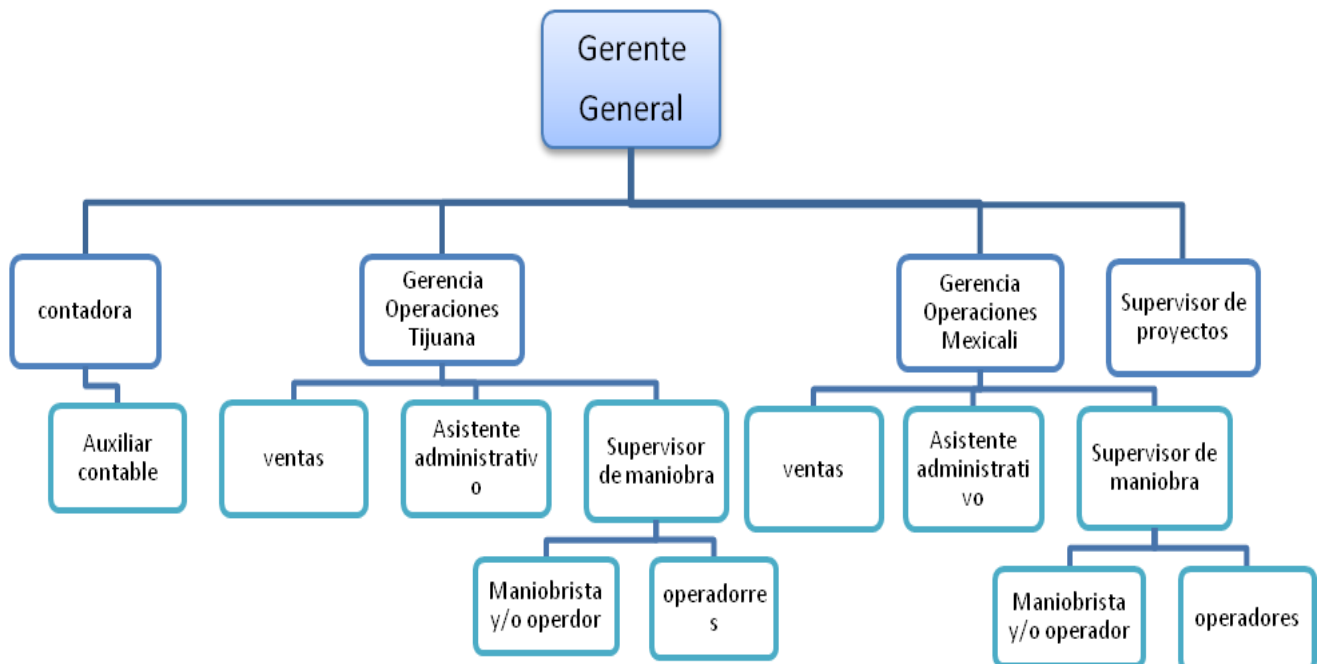
### 1.3. Misión

Maniobras de Precisión se enorgullece en brindar servicios de calidad y excelencia en movimientos de maquinaria industrial para cumplir las necesidades de sector maquilador.

### Visión

Maniobra de precisión busca ser la empresa de maniobras especializadas en movimiento de maquinaria industrial de preferencia del sector maquilador en el país.

#### 1.3.1. Organigrama actual de la empresa:



#### 1.4. Importancia de una descripción de puestos en una empresa.

Hoy en día contar con una correcta descripción de puestos en las empresas es de vital importancia, conocer las funciones y subfunciones de cada puesto, así como las características que debe contar la persona idónea para este, es de mucha ayuda para el correcto funcionamiento del mismo puesto dentro de la empresa.

Así mismo la opinión de Chiavenato nos dice “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización; asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.<sup>1</sup>

Enrique Benjamín Franklin anota la descripción de puestos : es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades o deberes

---

<sup>1</sup> Idalberto chiavenato, Administracion de recursos humanos, McGrawHillinteramericana editores, pagina 226

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización así como las que debe establecer externamente
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos , experiencia, iniciativa y personalidad.<sup>2</sup>

Para una empresa enfrentarse a que la descripción de puesto mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces nos atrevemos a predecir que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente.

El proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Frecuentemente, muchos de nuestros empresarios y ejecutivos nativos reconocen en cuanto "a la forma " el valor que tienen los procesos de mejora del capital humano, pero " en el fondo" existe mucha ignorancia sobre que tanto nos puede ayudar a mejorar nuestros niveles productivo.

---

<sup>2</sup> Enrique Benjamin, Franklin Fincowsky, organización de empresas< McGrawHill interamericana editores, pagina 253, 276, 486

## UNIDAD II

### 2.1. Puesto:

Unidad organizacional mínima conformada por responsabilidades, autoridad y relaciones específicas, así como por tareas y actividades interrelacionadas<sup>3</sup>.

#### 2.1.1. Descripción de Puesto:

La descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por que lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

### 2.2. Componentes y requisitos de una descripción de puestos.

Para identificar los componentes de la descripción de puestos se enumeraran como siguen:

Identificación y relaciones:

#### a) Identificación

1. Organización y logotipo
2. Código ( información interna de la empresa)
3. Nombre del puesto
4. Número de plazas
5. Ubicación física dentro de la empresa
6. Ámbito de operación

#### b) Relaciones:

#### 7. Jerarquía

Jefe inmediato

Subordinados directos

Dependencia funcional

---

<sup>3</sup> Hernandez, Sergio, Introducción a la administración, McGrawHill Editores, 4ta. Edición.

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específicas (que se hace, como se hace y por qué se hace)

Responsabilidad

Comunicación:

- 8. Ascendente
- 9. Horizontal
- 10. Descendente
- 11. Externa

Especificaciones y/o requisitos del puesto.

- 12. Conocimientos (grado académico)
- 13. Experiencia
- 14. Idiomas necesarios
- 15. Iniciativa
- 16. Personalidad
- 17. Habilidades
- 18. Estado civil requerido

Por último es necesario y muy importante que se informe del lugar y fecha de elaboración así como de quien elaboro y autorizo dicha descripción de puestos.

### 2.3. Objetivos de una organización

Administración por objetivos: es el proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.

Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

Para una PYME consiste en hacer que cada uno de los miembros conozca que actividades son las que ejecutara, cuando la asignación se define, el logro de los objetivos puede concentrarse en él y existe el mínimo de malas interpretaciones, así como de confusión respecto a quien hará que cosa.

### 2.4. Finalidad y objetivos de la descripción de puestos

Para toda organización es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

De esta manera podemos argumentar que es indispensable contar con una descripción de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer las especificaciones de cada puesto, y a su futuro facilitara las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

## OBJETIVOS

- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evita repetir instrucciones.

En resumen estos objetivos de la descripción de puestos en la empresa nos dan los siguientes beneficios.

1. Evita repetir información, explicación e instrucciones similares.
2. Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como.
3. Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.
4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.
5. Permite asegurarse que se respeten las Políticas del organismo.
6. Reduce errores operativos.
7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
9. Complementar el manual de organización.

## 2.5. Métodos de descripción de puestos.

La descripción de puestos constituye una responsabilidad de línea y función de staff, la responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la presentación de los servicios de la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos, de este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción de puestos suelen ser los siguientes:

- 1.- observación directa
- 2.- cuestionario
- 3.- entrevista directa
- 4.- métodos mixtos.

### 2.5.1. Método de observación directa:

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos, su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos, el análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista anota en una "hoja de descripción de puesto" los puntos clave de sus observaciones. Es lo mas adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

#### 2.5.2. Método del cuestionario:

La descripción se efectúa al solicitar al persona (generalmente al ocupante del puesto por analizar o a sus jefes) que conteste un cuestionario para la descripción, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

#### 2.5.3. Método de entrevista:

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puesto hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, que lo componen y sobre los porqués y cuándo, se puede desarrollar en relación con la habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otras puestos similares, verificando las discrepancias en la información y si es necesario, se puede realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre el analista y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en empleados difíciles o reacios.

La entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio del contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.

#### 2.5.4. Métodos mixtos:

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para la descripción de puestos tiene ciertas características, ventajas y desventajas, para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la

opción es utilizar métodos mixtos, estos son combinaciones ecléticas de dos o mas métodos de análisis.

- a) Cuestionario y entrevista con el ocupante del puesto
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior
- c) Cuestionario y entrevista con el superior
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- e) Cuestionario y observación directa con el ocupante
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.<sup>4</sup>

## 2.6 Productividad en una organización

La productividad mediante la gente significa que todo mundo debe participar, los trabajadores que están en la base de la pirámide se consideran la raíz de la calidad de la productividad. La gente ha recibido facultades para tomar decisiones y participar en la producción, mercadotecnia y en el mejoramiento de diversos productos. Las ideas en conflicto se estimulan en lugar de suprimirse. La capacidad de seguir adelante mediante el consenso preserva el sentido de confianza, incrementa la motivación y facilita tanto la innovación como la eficiencia.

“Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de calidad”<sup>5</sup>

## 2.7. Impacto de una descripción de puestos en la productividad de la empresa.

El acontecer de la vida productiva que presenta y refleja las empresas en México nos permite esclarecer el rumbo hacia donde se dirige el futuro de la compañía. Por lo cual es de suma importancia que, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan;

---

<sup>4</sup> Idalberto chiavenato, Administracion de recursos humanos, McGrawHillinteramericana editores, pagina 231

<sup>5</sup> Richard I Daft, teoría y diseño organizacional, international thomson editores, pagina 57.

como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes.

La descripción de puestos tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Es una herramienta que permite la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que es la base para la misma. Una descripción de puestos concienzudos y juiciosos da como resultado la simplificación de una buena selección, reclutamiento y contratación del personal idóneo para cada puesto y las tareas propias de la organización

## UNIDAD III

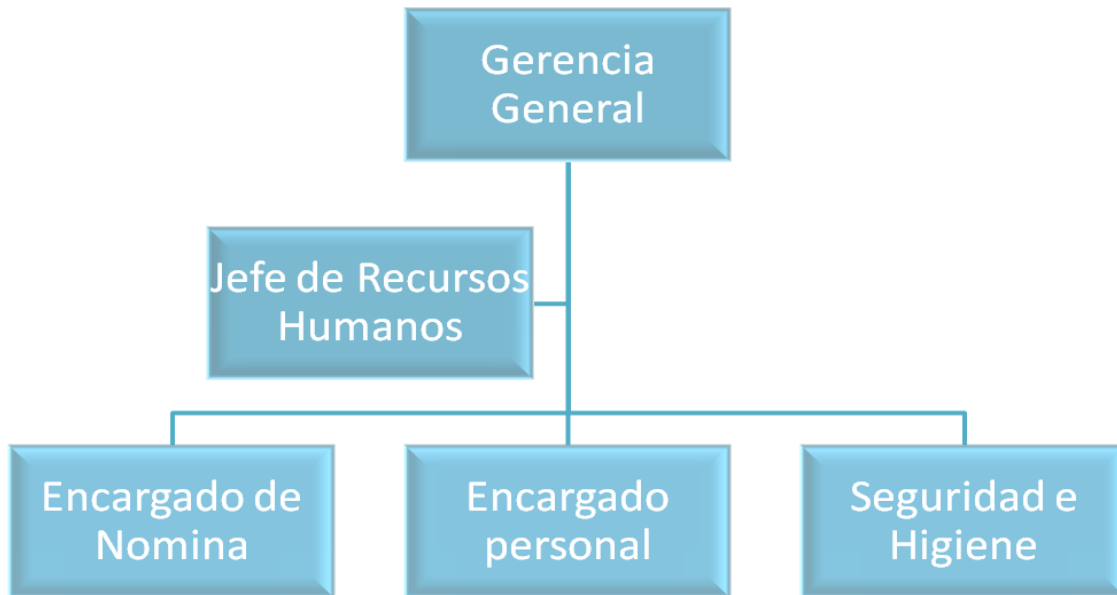
### 3.1. Propuesta para un departamento de Recursos Humanos en la Empresa.

En base a esta investigación y como resultado a la encuesta aplicada a la muestra seleccionada de la empresa Maniobras de Precisión sobre la necesidad de contar con Descripciones de Puestos en la empresa , se recomienda la implementación de un departamento de Recursos Humanos, que logre una coordinación del personal que labora en la empresa.

Por medio de este trabajo de investigación se presenta una opción de estructura de un departamento que lleve a cabo las funciones necesarias para el correcto manejo del capital humano de la empresa, así como la implementación de un modelo de descripción de puestos, que pueda agilizar y controlar todo lo referente al personal de la empresa.

En este departamento se recomiendan se manejen puestos clave para el logro de esto, considerando los siguientes: Jefe de Recursos Humanos, encargado de Nomina, encargado de Personal y encargado de Seguridad e Higiene , siendo estos lo mas importantes para el funcionamiento de un departamento de Recursos Humanos.

3.1.1. Organigrama para un departamento de Recursos Humanos.



### 3.1.2. Funciones de un Jefe de Recursos Humanos

La jefatura de la unidad administrativa de recursos humanos, recae en el gerente, director o jefe de recursos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que llamamos eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos lo definiremos brevemente.

- a) Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas de una organización.
- b) Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los recursos que se encuentren al alcance de la organización.

Entonces, podemos concluir que el gerente de recursos humanos debe desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo.

Su status depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al Gerente General

### 3.1.3. Obligaciones y Responsabilidades del Jefe de Recursos Humanos.

Estas varían según las dimensiones y el tipo de organización, en primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, y para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea está, un área, departamento, oficina o gerencia de recursos humanos.

Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero.

La jefatura de recursos humanos casi siempre tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven acabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. Por lo general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración de un plan de capacitación, el mismo que es aprobado por la gerencia general de la empresa.

Prepara el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referente a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores.

El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores; finalmente dentro de las principales funciones se encarga, de efectuar los programas de recreación laboral, donde participan los colaboradores limando las asperezas y propiciando la integración.

En conclusión la jefatura de recursos humanos está relacionado con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus recursos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, y desarrollo del personal, buscando el siempre el bienestar de los colaboradores.

Finalmente quién ocupe la jefatura de recursos humanos, tiene la responsabilidad de asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de personal, sea está la gerencia o directorio.

#### 3.1.3.1. Funciones específicas del Jefe de Recursos Humanos.

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.
- Establecer el perfil y diseño de puestos (véase punto 3.2.)
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Controlar se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial
- Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.

- Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- Actuar como negociador oficial con los sindicatos y otros organismos encargados de asuntos relacionados con el empleo.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.
- Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores
- Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.
- Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo

#### 3.1.4. Funciones del área de Nomina.

Es la función encargada de proponer y ejecutar la política remunerativa; Esta distribución de sueldos y salarios al colaborador debe hacerse en formar justa, y digna, en función de su trabajo físico, mental, visual, riesgo, etc. y responsabilidad.

Las escalas salariales, serán establecidas de acuerdo al contexto legal y la situación económica de la empresa. Entiéndase como remuneración a la

compensación económica percibida por un colaborador, por los servicios prestados a la organización; Esta remuneración puede ser pagada en dinero o especie, y se asigna por tiempo, obra u otras modalidades pactadas entre la institución y el colaborador.

Cuando no hay una satisfacción por la remuneración que se le asigna al colaborador, pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor.

Dentro de las principales remuneraciones tenemos: Básica, Bonificaciones por Costo de Vida, Horas Extras, Gratificaciones, Vacaciones, Refrigerios, etc.

### **3.1.5. Función del área de Seguridad e Higiene**

Función importante, que consiste en prevenir, resguardar y proteger a los colaboradores, máquinas y equipos; Referente a los hombres dándole la seguridad y confianza para el desempeño de sus responsabilidades, evitando accidentes o riesgos que atenten contra su vida, salud y capacidad psico-física, que contribuyan a mermar el rendimiento.

Toda empresa se encuentra obligada por ley a preservar la seguridad del colaborador, dándole los instrumentos (casco, guantes, protectores bucales, extintores, etc.) para su seguridad personal, así como las medidas y recomendaciones, que el colaborador esta obligado a cumplir.

Parece mentira, pero si no hay estas condiciones, los colaboradores no desarrollarían sus tareas o responsabilidades con seguridad, eficiencia y productividad, y por ende la rentabilidad del empresario, depende mucho de la atención que le ponga a esta función.

### 3.1.6. Funciones del área de Personal.

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una organización o empresa determinada.

En otras palabras consiste poner en práctica una serie de documentos técnicos normativos, tendientes a controlar, registrar y fichar a todos los colaboradores; sean funcionarios, técnicos, auxiliares, empleados u obreros; con relación a su situación personal, social y laboral, desde que ingresa hasta que termina su vínculo laboral con la empresa, que puede ser por jubilación, cese, renuncia voluntaria, despido, o por fallecimiento. Estas acciones se conservan en el "Expediente de Personal".

Este proceso técnico comienza en forma sistemática, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada. El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de personal, se lleva específicamente en el expediente o carpeta personal, ficha de personal y, ficha familiar, siendo su finalidad servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a :

- ✓ Promoción o ascenso
- ✓ Conceder becas

- ✓ Otorgar derechos
- ✓ Compensación por tiempo de servicios.
- ✓ Movimiento de rotación, o reubicación

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

En forma específica las funciones del área de Administración de Personal, son las siguientes:

- a. Elabora el Plan de Trabajo Anual, determinando su presupuesto de gastos e inversiones;
- b. Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal;
- c. Organiza y ejecuta el Proceso de Evaluación de Personal, elaborando el Cuadro de Méritos;
- d. Realizar el control de asistencia y permanencia del personal;
- e. Llevar y conservar los legajos o files de personal;
- f. Realizar la Evaluación y Categorización de Puestos, estableciendo la respectiva escala salarial;
- g. Elaborar las planillas de remuneraciones
- h. Elaborar y conducir los Programas de Capacitación y Desarrollo de personal;
- i. Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad industrial;
- j. Elaborar y mantener actualizado el cuadro de asignación de personal;
- k. Llevar las tarjetas o fichas de récord laboral de los colaboradores;
- l. Atender los reclamos laborales del personal

### 3.2. Propuesta de Descripción de Puestos, para implementar en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV.

En este punto, se mostrara la propuesta de formatos con descripción de puestos a implementar en la empresa, siendo estos los siguientes puestos:

- ❖ Gerente general
- ❖ Gerente de operaciones
- ❖ Jefe de Recursos Humanos
- ❖ Encargado de Nomina
- ❖ Encargado de Seguridad e Higiene
- ❖ Encargado de Personal
- ❖ Asistente administrativo
- ❖ Contador
- ❖ Auxiliar contable
- ❖ Ventas
- ❖ Supervisor intendente
- ❖ Supervisor de obra
- ❖ Maniobrista/operador
- ❖ Chofer.

### 3.4. Conclusión:

Como conclusión a este trabajo de investigación, tomando en consideración el resultado porcentual de la encuesta aplicada al personal existente en la empresa, donde el 65% de la muestra considera que es necesario la existencia de un departamento de Recursos humanos, así como el 77% del mismo está de acuerdo en que se implemente el manual de descripción de puestos y aun mas tomando en cuenta el crecimiento que se ha venido generando en la empresa Maniobras de Precisión SA de CV, la cual ya cuenta con oficinas y talleres en la ciudades de Chihuahua, Mexicali y Tijuana y la expansión de servicios al interior de la república. La dirección de la empresa a cargo del CP. Alberto Martínez y del propio dueño de la misma el Sr. Ernesto Rivera, comprenden que es de vital importancia contar con un mejor control del capital humano a cargo de la empresa, por ello, han aceptado la implementación de la propuesta de Descripción de Puestos que ha sido presentada, quedando en reserva la implementación de un departamento de Recursos Humanos, sin embargo se tomará en cuenta la implementación de una persona especializada en las funciones correspondientes al manejo del recurso humano de la empresa.

A la fecha ya se ha logrado una reestructuración en el organigrama de la empresa, así mismo la empresa cuenta con la oportunidad de seleccionar y contratar personal de nuevo ingreso con las características idóneas para ello, aunando a esto, el personal existente ha logrado una mejor organización y control de todas las funciones y tareas correspondientes a cada puesto sin volver a duplicar funciones como se venía haciendo con anterioridad.

Maniobras de Precisión SA de CV espera a corto plazo tener implementado el departamento de Recursos Humanos que coordine y controle sus oficinas en la República.

### 3.5.. Anexo:

Cuestionario aplicado al personal de Maniobras de Precisión SA de CV. Y graficas del resultado obtenido en el mismo.

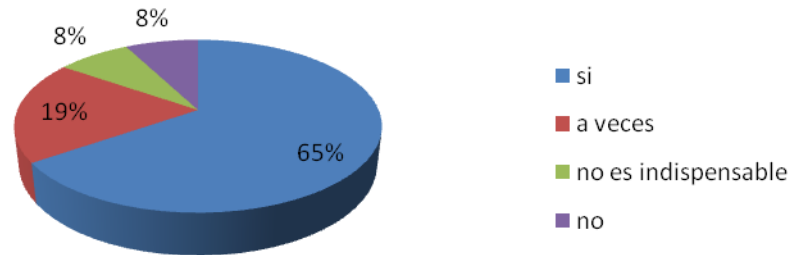
La Universidad Autónoma de Baja California agradece su apreciable participación en esta investigación referente a la necesidad de contar con manuales de descripción de puestos en la empresa.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

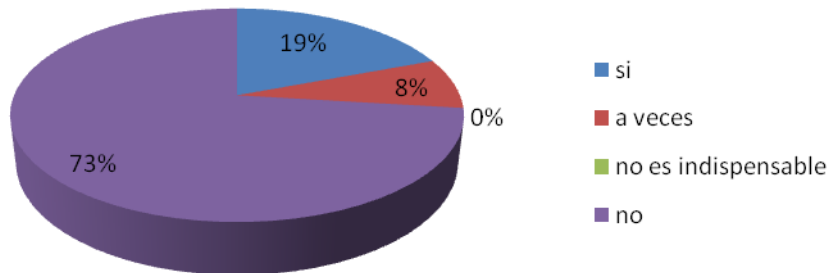
Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. ¿Consideras que sea necesario que Exista en la empresa un departamento de Recursos humanos?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
2. ¿Cuándo ingresaste a la empresa se te entrego por escrito las tareas de tu puesto?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
3. ¿En la descripción de puesto, están bien definidas las funciones a realizar?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
4. ¿Conoces las tareas especificas que debes realizar en tu trabajo?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
5. ¿Tu rendimiento laboral te afecta por no conocer las funciones del puesto que ocupas?  
a) Si            b) A veces            c) No es indispensable            d) No
6. ¿Consideras que sea necesario que la empresa tenga descripciones de puestos?  
a) Si            b) A veces            c) No es indispensable            d) No
7. ¿Si tuvieras una descripción del puesto que desempeñas en la empresa, crees que fuera más fácil realizar tu trabajo?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
8. ¿Crees que los objetivos de la empresa pueden ser afectados por no tener una descripción de puestos?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
9. ¿Consideras que la descripción de puesto puede ayudar a la productividad de la empresa?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No
10. ¿Estarías de acuerdo en que la empresa implemente y proporcione a los empleados el manual de descripción de puesto?  
a) Si            b) a veces            c) No es indispensable            d) No

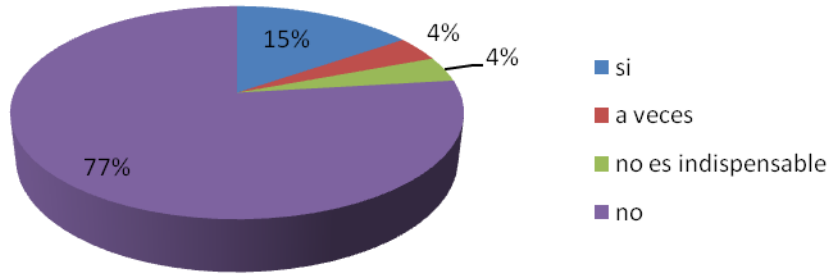
**1.- ¿Consideras que sea necesario que exista en la empresa un departamento de Recursos Humanos?**



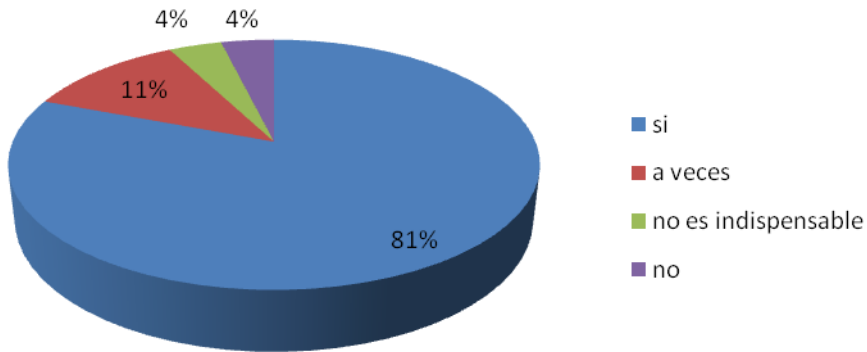
**2.- ¿ Cuando ingresaste a la empresa , se te entrego por escrito las tareas de tu puesto?**



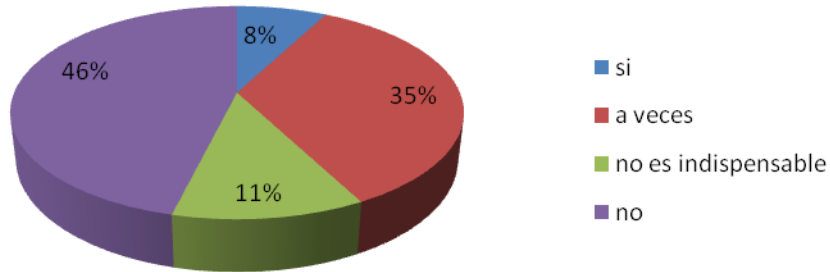
### 3.-¿ En la descripción de puesto, estan bien definidas las funciones a realizar?



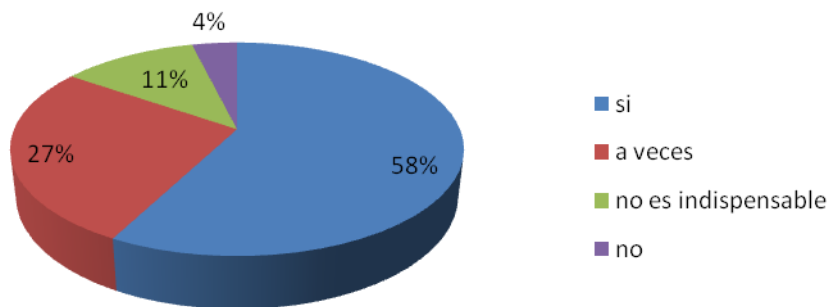
### 4.-¿ Conoces las tareas especificas que debes realizar en tu trabajo?



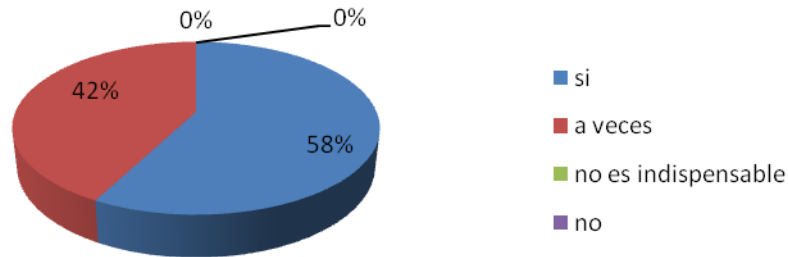
**5.-¿ Tu rendimiento laboral te afecta por no conocer las funciones del puesto que ocupas?**



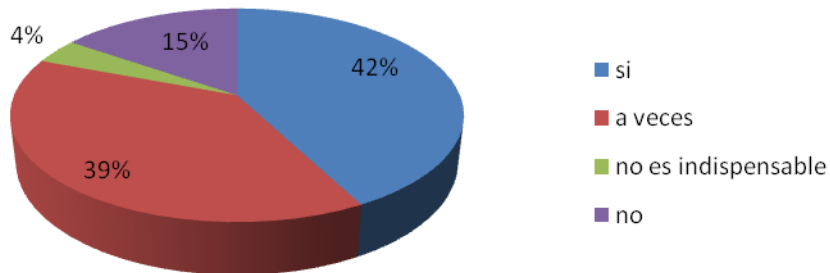
**6.-¿ Consideras que sea necesario que la empresa tenga descripciones de puestos?**



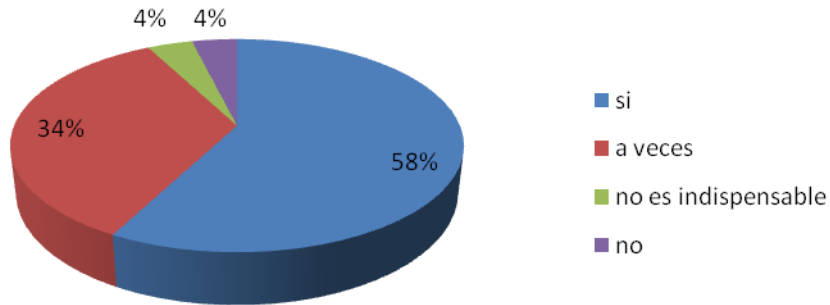
**7.-¿ Si tuvieras una descripción del puesto que desempeñas en la empresa, crees que fuera mas acil realizar tu trabajo?**



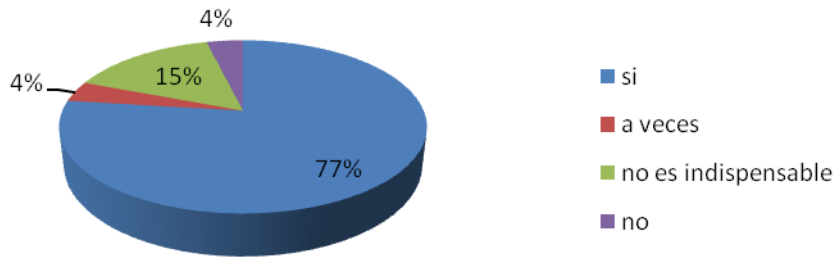
**8.-¿ Crees que los objetivos de la empresa pueden ser afectados por no tener una descripción de puestos?**



**9.-¿ Consideras que la descripción de puesto puede ayudar a la productividad de la empresa?**



**10.-¿Estarias de acuerdo en que la empresa implemente y proporcione a los empleados el manual de descripción de puesto?**



Bibliografía:

Richard I Daft, teoría y diseño organizacional, international thomson editores, pagina 57.

Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGrawHill interamericana editores, pagina 226

Enrique Benjamín, Franklin Fincowsky, organización de empresas< McGrawHill interamericana editores, pagina 253, 276, 486

Joaquín Rodríguez Valencia, administración de pequeñas y medianas empresas, international thomson editores, pagina 197.