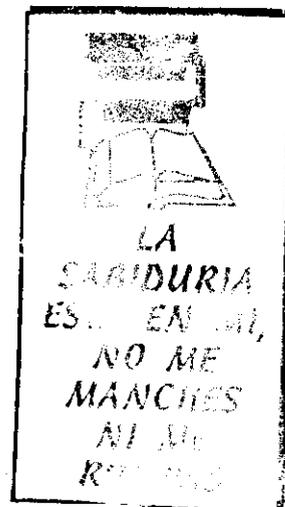


**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

ESCUELA DE PSICOLOGIA



TESIS

**" DISEÑO DE UN MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE
INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V. "**

**PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**



PREPARADA POR

IVONNE SOCORRO MORENO AGUILAR

MARISELA ALAS CORTEZ

SAN SALVADOR,

MAYO DE 1995

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

RECTOR

ING. MARIO ANTONIO RUIZ

SECRETARIA GENERAL

LIC. TERESA DE JESUS GONZALEZ DE MENDOZA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

LIC. ROSARIO MELGAR DE VARELA

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA

DRA. MARIA LETICIA PORTILLO

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

ASESOR

LIC. IVAN ALVARADO

JURADO EXAMINADOR

LIC. EFRAIN ALFREDO SEGURA

PRESIDENTE

LIC. IRMA ELENA DE ROSAS

VOCAL

LIC. ALEXANDER RUANO

VOCAL

Alameda Roosevelt 3031

Teléfono: 24-5962

San Salvador, El Salvador, C. A.

ACTA No. 2 Mes JUNIO de 1995.

En la Sala de Sesiones de la Universidad "Francisco Gavidia", a las CINCO P.M. horas del día VEINTITRES de JUNIO de mil novecientos noventa y 5; siendo éstos el día y la hora señalados para el análisis y la defensa de la Tesis: "DISEÑO DE UN MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A., DE C. V."

Presentada por los estudiantes IVONNE SOCORRO MORENO AGUILAR Y MARICELA ALAS CORTEZ

de la Carrera de Licenciatura en PSICOLOGIA, y estando presentes los interesados y el Tribunal Calificador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Tribunal, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo: Aprobado por unanimidad

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente, [Signature]
LIC. EFRAIN ALFREDO SEGURA

Vocal [Signature]
LIC. IRMA ELENA DE ROSA

Vocal [Signature]
LIC. ALEXANDER RUANO

Alumno [Signature]
IVONNE SOCORRO MORENO AGUILAR

Alumno [Signature]
MARICELA ALAS CORTEZ

Alumno _____

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO, por la oportunidad que me dio de ver coronada mi carrera.

A MIS PADRES, por su apoyo incondicional el cual sirvió de fortaleza en todo momento, por su dedicación que constituyo un ejemplo de lucha que fueron semillas convertidas en frutos que hoy cosechan.

A MI ESPOSO, por su comprensión y apoyo durante todo este tiempo.

A MIS ABUELOS AUSENTES, porque de estar vivos, no dudo que me hubieran brindado su dulzura y solidaridad en estos momentos.

A MIS ABUELOS PRESENTES, por sus oraciones y apoyo moral.

A TODA MI FAMILIA, por enseñarme el valor de la unidad y la solidaridad en todo momento, y que hoy comparten conmigo.

A MIS AMIGOS, CATEDRATICOS, y todas aquellas personas que contribuyeron a mi formación profesional.

Gracias,

IVONNE SOCORRO MORENO AGUILAR

DEDICATORIA

A TI MI SEÑOR esta meta tan anhelada y por no abandonarme en los momentos difíciles de mi vida.

Agradecimientos a mis padres queridos por haberme respaldado y cuidar de mí.

A mis hermanos con amor por comprender y apoyar mi deseo de realizar mi meta.

Agradecimientos para la personas que contribuyeron a mi realización profesional.

Sinceramente

MARISELA ALAS CORTEZ

INDICE.	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
I.1 <i>Formulación del problema</i>	2
I.2 <i>Justificación del problema</i>	4
I.3 <i>Delimitación del tema</i>	7
I.4 <i>Objetivos</i>	11
I.5 <i>Hipótesis</i>	11
I.6 <i>Definición de variables</i>	12
I.7 <i>Operacionalización de variables</i>	13
I.8 <i>Control de variables</i>	14
II. MARCO TEORICO	15
II.1 EL TRABAJO COMO CONTEXTO PSICOSOCIAL	15
II.2 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	16
II.2.1 <i>Definición</i>	17
II.2.2 <i>Investigaciones realizadas</i>	17
II.2.3 <i>Diferencia entre descripción, especificación, evaluación y análisis de puestos</i>	19
II.2.4 <i>Estructura del análisis de puestos</i>	19
II.2.5 <i>Lo que puede generar su ausencia</i>	21

II.2.6	<i>Importancia</i>	21
II.2.7	<i>Ventajas</i>	22
II.2.8	<i>Objetivos</i>	22
II.2.9	<i>Usos</i>	23
II.2.10	<i>Métodos</i>	24
	<i>A. Observación directa</i>	24
	<i>B. Informes del trabajador</i>	25
	<i>C. Informes de los supervisores inmediatos</i>	25
	<i>D. Cuestionarios</i>	26
	<i>E. Entrevistas</i>	26
II.3	DESEMPEÑO LABORAL	27
II.3.1	<i>Concepto de desempeño laboral</i>	27
II.3.2	<i>Teoría de los dos factores</i>	27
II.3.3	<i>Concepto de evaluación del desempeño</i>	29
II.3.4	<i>Requisitos de una adecuada evaluación del desempeño</i>	30
II.3.5	<i>Finalidades de la evaluación del desempeño</i>	30
II.3.6	<i>Causas de errores en la evaluación del desempeño</i>	31
II.3.7	<i>Métodos para reducir las distorsiones en la evaluación del desempeño</i>	33
II.3.8	<i>Principales categorías de evaluación del desempeño</i>	34

II.3.9	<i> Criterios de juicio</i>	35
II.3.9.1	<i> En que consisten</i>	35
II.3.9.2	<i> Ventajas y desventajas</i>	35
II.3.9.3	<i> Métodos de juicio más utilizados</i>	35
A.	<i> Sistemas de Calificación</i>	35
B.	<i> Sistemas de ordenamiento</i>	37
C.	<i> Comparación por pares</i>	38
D.	<i> Sistemas de elección forzada</i>	38
II.3.10	<i> Métodos de escalas</i>	39
A.	<i> Escalas continuas</i>	39
B.	<i> Escalas discontinuas</i>	39
III.	METODOLOGIA	41
III.1	SUJETOS	41
III.2	PROCEDIMIENTO	41
III.3	INSTRUMENTOS	44
III.4	DISEÑO DE INVESTIGACION	48
IV.	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.	49
IV.1	ANALISIS DESCRIPTIVO	49
IV.2	ANALISIS INFERENCIAL	50

V.	<i>CONCLUSIONES</i>	53
VI.	<i>RECOMENDACIONES</i>	56
VII.	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</i>	59
VIII.	<i>ANEXOS</i>	

INTRODUCCION.

El objetivo del presente trabajo de Tesis, no es dar un enfoque novedoso con respecto al Análisis Descriptivo de Puestos y su incidencia en el desempeño laboral, sino más bien brindar un aporte psicológico a una realidad empresarial concreta, en este caso a INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V., con la finalidad de enriquecer los conocimientos de la Psicología aplicada, y con la satisfacción de que las herramientas empleadas y la investigación realizada, sirva de utilidad para otras empresas con características similares, haciendo incapié de la importancia psicosocial del trabajo en la vida de los seres humanos.

Para la realización del presente estudio se trabajó con el personal del departamento de producción de la empresa, utilizando para la obtención de la información de los puestos de trabajo, las herramientas de la observación directa, la entrevista semiestructurada, cuestionario de análisis y descripción de puestos y criterios de juicio para evaluar el desempeño laboral antes y después de la implementación del Manual Descriptivo de Puestos.

El diseño experimental utilizado fue el Diseño Intrasujeto o relacionado, ya que se emplearon los mismos sujetos en dos condiciones experimentales diferentes, consecuentemente los datos obtenidos fueron analizados e interpretados bajo la prueba estadística de la " T relacionada "; finalizando con las conclusiones y recomendaciones del equipo investigador.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

I.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Al obtener un conocimiento detallado de todos los aspectos vinculados con el quehacer de los diversos puestos de la empresa por medio de un análisis y descripción de puestos, se enfatiza en la importancia de esta técnica como pilar fundamental sobre la cual se diseña un programa científico de administración de personal por lo que, su ausencia total generaba una serie de situaciones anómalas para la empresa, así se originaba incertidumbre sobre las obligaciones que correspondían a cada obrero o empleado; se dificultaba exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del personal, facilitándose el incumplimiento de responsabilidades; se realizaban una selección y adiestramiento de personal puramente empírico y por lo mismo lleno de defectos, entorpeciendo la planeación y distribución de las labores, también se dificultaba la asignación de remuneraciones apropiadas.

Por éstas y otras innumerables deficiencias se enfatizó en la importancia de un Análisis y descripción de puestos como parte vital para generar un buen desempeño de las labores en el trabajo, propiciando buenas relaciones interpersonales en la empresa. Por lo tanto en el transcurso del desarrollo de la investigación se tomó en cuenta la siguiente inquietud:

¿ EXISTE DIFERENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL AL COMPARAR EVALUACIONES A OBTENERSE ANTES Y DESPUES DE LA IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS, EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V. ?

I.2 JUSTIFICACION:

A pesar de que la misma literatura especializada refiere que el Análisis y Descripción de Puestos no es un tema de actualidad, y que de hecho es así, a través del tiempo la historia empresarial ha comprobado que sigue siendo una herramienta fundamental en la organización de toda empresa.

Por lo tanto, como estudio científico, se partió de la realidad concreta de la empresa en estudio (Industrias Plásticas, S.A.de C.V.) realizándose una fase de diagnóstico en dos etapas: En la primera se estableció un rapport inicial con los gerentes, sub-gerentes, jefe de personal y jefe de producción, quienes manifestaron por medio de una entrevista semiestructurada una serie de síntomas, tales como: Dualidad de mandos, falta de claridad de funciones, discrepancias entre los trabajadores sobre como realizar sus funciones, la capacitación del personal es realizada de una manera empírica, etc.

En la segunda fase, se corroboró la información antes mencionada, por medio de la entrevista con los supervisores y operarios del depto. de producción y la observación directa del trabajador en su ambiente de trabajo.

Según esta sintomatología detectada, el grupo investigador elaboró un cuestionario con diversos temas acordes a las necesidades detectadas, en los trabajadores ubicando sus inquietudes sobre aquel tema que, a sus criterios, tenía las posibles alternativas de solución; dando como resultado un análisis y descripción de puestos.

Posteriormente surge en el grupo investigador, otra inquietud: "Al elaborar el Manual de análisis y descripción de puestos y verificar su implementación, tendrá alguna incidencia en el desempeño laboral del personal del departamento de producción de la fábrica, dado que es en esta área donde se concentra la problemática antes descrita.

Así se visualizó la importancia de la elaboración e implementación del manual de análisis y descripción de puestos, que radicó en la diversificación de sus ventajas a todos los niveles en la fábrica, así se pudo mencionar que para la empresa: facilitó una mejor coordinación y organización de sus actividades, los altos directivos discutieron los problemas de trabajo sobre bases firmes, les fue de utilidad para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores y para establecer un sistema técnico de ascensos; para los supervisores: Proporcionó un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, les ayudó a explicar al trabajador la labor que se desarrolla; cuando es necesario permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos y cambios de métodos, así mismo se evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos; para el trabajador: Obtiene con claridad sus responsabilidades, le ayuda a conocer si está laborando bien, impide que en sus funciones invada el campo de otros, le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración; para el Departamento de Personal: Ha constituido la base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar,

proporcionó los requisitos que debe investigarse al seleccionar el personal, permitió colocar al trabajador en el puesto mas acorde con sus aptitudes, ayudó a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a proporcionar éste, además de ser requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

Cabe recordar que el papel de la psicología en el área industrial apunta al factor humano con respecto a los requisitos del puesto, por lo que el papel del grupo investigador estuvo orientado a lograr que la fábrica aprovechara al máximo los recursos humanos con los que cuenta, tratando de armonizar en el sistema hombre-máquina, dado que trabajador y puesto no pueden visualizarse aisladamente uno del otro, es necesario clasificar y delimitar cuáles son los requisitos del puesto y las habilidades requeridas para el buen desempeño del mismo, de tal manera que el trabajo sea un ente generador de desarrollo del potencial humano y no un deterioro psíquico del mismo, y es en este aspecto donde radica la importancia de la investigación realizada.

1.3 DELIMITACION DEL TEMA.

Para efectos de desarrollo del trabajo de investigación se trabajó con el personal del departamento de producción de Industrias Plásticas S.A. de C.V., ubicada en colonia la Rábida, 37 calle oriente #741, San Salvador, durante el período de diciembre de 1994 a abril de 1995.

INDUSTRIAS PLASTICAS , S A. DE C.V. es una empresa que se dedica a la transformación del polietileno en bobinas o bolsas plásticas de diferentes formas y medidas, con o sin impresión , de acuerdo a las demandas de los clientes. El producto que se elabora (bolsa plástica) es un producto de gran importancia dentro de la industria del empaque, porque ha venido a sustituir en gran parte el uso del papel; se puede decir que se ha convertido en un producto de consumo masivo, ya que ha invadido el mercado de empaque de cereales, carnes, vegetales, ropa, en fin, un gran número de artículos.

En cuanto a los datos históricos de la fábrica , cabe mencionar, que en El Salvador el 27 de abril de 1958, un grupo de personas visionarias, forman la primera sociedad Centroamericana destinada a la elaboración de artículos plásticos. Originalmente se denominó Plásticos Salvadoreños, S.A., y comenzó fabricando diversas líneas de productos de plástico, tales como: Artículos del hogar, como huacales, vajillas plásticas, mangueras, canastos para tenedores, etc.; cinco años después se transformó en INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V. y

después de realizar un minucioso análisis de mercado se deciden a incorporar la línea de productos para la construcción (tuberías para aguas lluvias, tuberías para instalaciones eléctricas) mejor conocido este producto como Polyducto. Los logros esperados fueron dando frutos, y es así como entre 1963 y 1970, incorporan en sus líneas otros productos misceláneos como, juguetes, envases, pajillas, lanchas de fibra de vidrio, láminas de fibras de vidrio decoradas para puertas y bolsas plásticas. Con esto el crecimiento de la empresa fue aumentando de una manera tan acelerada, que en poco tiempo la infraestructura de la empresa se volvió insuficiente como para cubrir toda la demanda del mercado que Industrias Plásticas recibía . Esto motivó a los accionistas a optar por una diversificación de las líneas, y es así como en 1973 nace una subsidiaria de la empresa, en donde se instalaron todas las líneas de la empresa a excepción de las bolsas plásticas, puesto que las exigencias del mercado con respecto a éstas últimas eran muy positivas, lo que hizo que además se hiciera una buena inversión en maquinaria, dado que con la que contaban era insuficiente, y es así como a través del tiempo y por sus características de alta calidad y responsabilidad de trabajo. Industrias Plásticas es una empresa líder en la fabricación de bolsas plásticas, ya que tiene a su cargo la producción del mayor porcentaje de productos de polietileno (bolsas y bobinas) requeridos o demandados en el mercado salvadoreño. Su proceso productivo es de carácter intermitente, puesto que la producción se planifica con base a los pedidos de sus clientes, se trabaja las 24 horas del día durante todo el año distribuidos en un arreglo de tres jornadas

diarias de ocho horas cada una. En la actualidad cuenta con aproximadamente 175 personas laborando, entre ellos técnicos, administrativos y obreros, en su mayoría del sexo masculino.

Su proceso productivo implica el desarrollo de las siguientes fases:

1. Fase de extrusión. aquí la materia prima (polietileno en grano) es vertida en una tolva, en donde es fundida a altas temperaturas (180-200 grados C), luego la masa es soplada con aire dando lugar a la formación de una burbuja, es en este momento donde se fija el ancho y espesor de la película, luego se le abre un poro microscópico con rayos ultravioletas que permite la adhesión a la tinta con la que será impresa. Luego la película es embobinada y trasladada a estantes en donde esperará ser impresa.

2. Fase de Impresión. la bobina de polietileno es expuesta a unos rodillos impresores, aquí se imprimen los diseños comerciales de las bolsas que requieren los clientes.

3. Fase de corte y empaque. en ésta fase la máquina corta y traslada a través de bandas transportadoras las bobinas de bolsas, para que al final esté el operario presto a recibirlas. Cabe mencionar que la máquina ha sido programada al inicio del proceso para que a través de una alarma indique el momento en que terminó de cortar la cantidad requerida y luego ser empacada teniendo el producto ya listo para el consumidor.

La capacidad instalada de la empresa es de 37 máquinas, entre ellas: 25 extrusoras, 4 impresoras y 8 cortadoras y selladoras.

La empresa tiene una estructura organizativa de tipo vertical, donde la jefatura principal es ejercida por el Presidente, el Gerente General y el Sub-Gerente General; luego se encuentra Gerencia de Ventas y Gerencia de Producción, con sus respectivas unidades a cargo. (Ver anexo 1).

I.4 OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Determinar, si existen o no, diferencias en el desempeño laboral al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación de un Manual de Análisis y descripción de puestos, en el personal del departamento de producción de Industrias Plásticas, S.A. de C.V.

I.5 HIPOTESIS.

HIPOTESIS GENERAL.

Existen diferencias en el desempeño laboral al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación de un Manual de Análisis y descripción de puestos, en el personal del departamento de producción de Industrias Plásticas, S.A. de C.V.

HIPOTESIS NULA.

No existen diferencias en el desempeño laboral al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación de un Manual de Análisis y descripción de puestos, en el personal del depto. de producción de Industrias Plásticas, S.A. de C.V.

I.6 DEFINICION DE VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Manual de Análisis y descripción de puestos: Documento que contiene un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, para lo cual se examinan las responsabilidades, funciones, condiciones de trabajo, habilidades individuales que debe tener el trabajador, y todos aquellos aspectos relacionados con dicho puesto

VARIABLE DEPENDIENTE.

Desempeño Laboral: Grado de eficiencia con el cual un trabajador realiza sus labores.

VARIABLES EXTRAÑAS:

DE LOS SUJETOS:

Fatiga del trabajador, no sinceridad al dar sus respuestas, estado de ánimo, salud, edad.

DE LOS EXPERIMENTADORES:

Estado de salud, estado de ánimo.

I. 7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

La medición de los datos se realizó por medio del cuestionario de análisis y descripción de puestos.

DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Se utilizó un cuestionario para evaluar la eficiencia o deficiencia de los empleados, con base en los criterios de juicio de los supervisores, interrogándoles con respecto a los trabajadores que están a su cargo.

I.8 CONTROL DE VARIABLES.

CONTROL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Se controló por el grado de conocimiento y manejo del contenido de cada rubro del cuestionario de análisis y descripción de puestos.

CONTROL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: El investigador manejó los criterios estandarizados para efectuar la evaluación del nivel de desempeño laboral del trabajador.

CONTROL DE LAS VARIABLES EXTRAÑAS: Se abordó a los sujetos antes del inicio del turno de trabajo para evitar los efectos de la fatiga, y para verificar la información brindada por los operarios, se corroboró con la información de supervisores, la observación directa y la entrevista.

II. MARCO TEORICO.

Martín Baró, (1983, pág. 183) , señala la importancia del trabajo como "contexto psicosocial", mencionando que "el trabajo constituye el principal contexto moldeador de los seres humanos", dado que las personas estructuran su vida y se organizan en función del trabajo.

En el aspecto social, todo el sistema de organización de una sociedad se realiza con base al trabajo; los individuos se preparan para desempeñar dentro de un marco de referencia laboral, diversos tipos de trabajos, y de acuerdo a ese puesto ocupacional define su estilo de vida, la distribución y organización de su tiempo, sus metas, sus aspiraciones, etc.

Si el trabajo en el contexto social define el rol que el individuo desempeñará en la sociedad; en el contexto psicológico, contribuye a su desarrollo humano, dada su influencia en el crecimiento de las capacidades y potencialidades individuales, además de contribuir a la percepción de la propia identidad y la de los demás. El trabajo pues, es un agente socializador, sobre el cual la persona teje sus intereses, sus éxitos y fracasos, sus fortalezas y debilidades, sus proyecciones, sus metas, sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas, y sobre todo su concepción como persona.

Cada contexto laboral específico define una forma característica de comportarse, por lo que estos patrones encausan la vida del individuo, ya sea enajenándolo, fortaleciéndolo o frustrándolo; claro que la concepción ideal del trabajo debería estar orientada hacia "el respeto de la dignidad del hombre y no simplemente a

un juego de fuerzas productivas", lo cual constituye un reto para las sociedades latinoamericanas, y, específicamente en nuestra sociedad salvadoreña, en donde la falta de trabajo, y la existencia generalizada de sistemas tradicionales, con inadecuadas formas de ejercer mando, fomentan el deterioro de la autoestima de la persona, truncan sus sueños y expectativas en lugar de enriquecer su personalidad.

Dada la vital influencia del trabajo en todas las dimensiones de la vida del individuo, se quiere recalcar la importancia del presente estudio, ya que a través del tiempo la historia empresarial ha demostrado que la mayor obtención de utilidades, el crecimiento de la empresa y el progreso de sus empleados dependen en gran medida de una adecuada organización con visión humanizante y del buen desempeño de sus trabajadores, por lo que a través de la implementación del Manual Descriptivo de puestos se pretendió obtener claridad de funciones, conociendo lo que cada trabajador necesita para realizarlas eficientemente; consecuentemente se espera que los trabajadores tengan un mejor desempeño, sean más productivos, colaboradores, responsables, y hay mayores probabilidades que se solidaricen con la empresa en la obtención de sus metas.

Dada la importante influencia y los innumerables beneficios de la implementación del Manual Descriptivo de puestos en el desempeño laboral antes mencionada, se profundizará sobre estos conceptos bajo los planteamientos de Blum y Naylor, Tiffin y Mc Cornick para enriquecer el fundamento teórico de la presente Tesis.

*Un concepto bastante completo sobre **Análisis y Descripción de Puestos** es el*

siguiente: Consiste en un "estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, para lo cual se examinan los deberes, las condiciones de trabajo, las habilidades individuales que debe tener el trabajador y todos aquellos aspectos relativos al quehacer de dicho puesto". (Blum y Naylor,pág.697).El Análisis de Puestos deriva en la descripción del puesto, en la cual se establece cómo se realizan los deberes y responsabilidades de una tarea específica, determinando los datos de identificación del puesto, las funciones en detalle, los requisitos y las condiciones físico-ambientales en que ese puesto se desarrolla.

Dentro de las investigaciones realizadas se pueden mencionar las listas de verificación donde Dunnette y Kirchner (1959), elaboraron una lista de verificación de actividades de trabajo para distinguir diferentes tipos de puestos de ventas; el departamento de trabajo de los Estados Unidos ha elaborado una lista de "requisitos estimados de rasgos de los trabajadores" para cuatro mil empleos.

El análisis factorial fue uno de los métodos utilizados para abordar análisis de puestos gerenciales como los realizados por Hemphill (1960), donde definió las características esenciales de los puestos de noventa y tres ejecutivos de negocios. Similar a este estudio fue el realizado por Prien en 1963, el cual identificó siete dimensiones de empleos de supervisión:

- Supervisión del proceso de la fabricación.*
- Administración del proceso de fabricación.*
- Supervisión de empleados.*
- Administración y coordinación del potencial humano.*

- *Comunicaciones y contactos con los empleados.*
- *Organización y planeación del trabajo.*
- *Relaciones con los dirigentes de sindicatos.*

De una muestra de doscientas cincuenta personas de una empresa acerera, Palmer y Mc Cornick (1961), utilizaron también el método de análisis factorial para identificar cuatro dimensiones principales de empleos:

- *Actividades mentales y toma de decisiones en general.*
- *Actividades físicas de trabajo versus sedentarios.*
- *Comunicaciones y procesamiento de informaciones.*
- *Conocimiento de herramientas y las matemáticas.*

Otra de las contribuciones para el análisis de puestos ha sido el método del diario conocido también como autoregistro, en el cual los trabajadores realizan un registro diario de sus actividades y el tiempo que a cada uno de ellos le invierte. Una crítica que se le ha hecho es que se le dedica mucho tiempo al estar escribiendo a diario las actividades que realizan, es por eso que se necesitan del uso de formas simples y que no lleve mucho tiempo. Se dice que es específicamente útil para puestos gerenciales.

Los aportes de Dubin y Spray (1964), Hinrichs (1964) y Home y Lupton (1965), han sido de especial utilidad a este método.

Ahora bien, antes de profundizar acerca de la importancia, usos, objetivos, métodos, etc. del análisis de puestos, es necesario aclarar ciertos términos en

cuanto a su relación y diferencias con respecto a la descripción, evaluación y especificación, así podemos mencionar que:

La descripción de puestos es un documento que da información de los hechos existentes y pertinentes al puesto, o sea que es la forma como se realizan los deberes y responsabilidades de una tarea específica, en cambio la evaluación de puestos se refiere a una técnica sistemática para analizar un puesto en relación a otro, con el objeto de determinar un orden o clasificación en un universo dado.

Con respecto a lo que es especificación del puesto se menciona que se listan las exigencias que, a modo estandarizado, debe satisfacer el aspirante a desempeñar el puesto y que generalmente se resumen en: Factores de educación y experiencia, factor de habilidad y destreza, factor esfuerzo y otros requerimientos.

El análisis de puestos se diferencia de los anteriores, dado que éste es un proceso de recolección y estudio de las informaciones relativas a las operaciones y responsabilidades de un empleo determinado así como su contribución relativa a la persecución de las metas y objetivos de la organización.

Como puede apreciarse existen también una relación entre las técnicas antes mencionadas, ya que del análisis de puestos dependen la descripción y especificación del mismo y la evaluación se basa de éstos datos para clasificar al puesto dentro de un universo dado.

En cuanto a la estructura del análisis de puestos, Chiavenato (1986), menciona que esta compuesto por:

A. Aspectos intrínsecos:

1. Título del cargo (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones, colaterales)
2. Posición del cargo en el organigrama.
3. Contenido del cargo (tareas y atribuciones: diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas)

B. Aspectos extrínsecos: Compuestos por los factores de especificación:

1. Requisitos mentales:

- Instrucción esencial necesaria
- Experiencia anterior necesaria
- Iniciativa requerida
- Aptitudes necesarias

2. Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración necesaria
- Complexión física necesaria

3. Responsabilidades involucradas:

- Por supervisión del personal
- Por materiales y equipos
- Por métodos y procesos

- *Por dinero, títulos y documentos*
- *Por informaciones confidenciales*
- *Por seguridad de terceros*

4. Condiciones de trabajo:

- *Ambiente de trabajo*
- *Riesgos inherentes*

A través del análisis de puestos se facilita saber que tipo de persona se necesita para un determinado puesto y su ausencia total puede generar una serie de situaciones anómalas para la organización, tales como:

- *Incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.*
- *Se hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del personal.*
- *Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.*
- *Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal empíricas y, por lo mismo, llenos de defectos.*
- *Entorpece la planeación y distribución de las labores.*
- *Dificulta la asignación de remuneraciones apropiadas.*

Cuál es la importancia del Análisis de puestos?

Básicamente permite conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que

requiere para desempeñarlas eficazmente.

Cuando no se cuenta con un Análisis de Puestos fácilmente se suscitan fuga de responsabilidades, rendimiento deficiente cuando se desconocen las obligaciones, dualidad de mandos, etc. por lo tanto las ventajas de un Análisis de Puestos son de gran importancia, así:

- a.) Para los altos directivos, representa la posibilidad de saber con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto, ya que por sus funciones sólo tienen una visión global de los trabajos concretos.
- b.) Para los supervisores, les permite conocer ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia.
- c.) Para los trabajadores, dado que realizarán mejor y más fácilmente las labores, si conocen con detalle cada una de sus operaciones y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d.) Para el Departamento del Personal, es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Dentro de los objetivos de un Análisis de Puestos se puede mencionar:

- Con un adecuado Análisis de Puestos se persigue una correcta selección, contratación, promoción y capacitación de los trabajadores.
- Establecer un buen sistema de calificación de méritos, ya que permite evaluar responsabilidades, iniciativa requerida, cantidad y calidad de trabajo.

- *Colaborar en la técnica de la personal.*
- *Determinar el valor de los puestos, es decir, clasificarlos por su afinidad en cuanto a funciones y responsabilidades.*
- *Proporcionar información para el manual de la organización de la empresa.*
- *Establecer una base equitativa para un eficaz sistema de fijación de salarios.*

Desde el punto de vista de los psicólogos industriales LAWSHE y SETTER (citados en Blum y Naylor, 1981) quienes hacen incapié en los aspectos humanos, proponen cuatro usos principales para el Análisis del Puesto, a saber:

- 1.) *La deducción de l contenido del entrenamiento.*
- 2.) *El establecimiento de especificaciones sobre el personal.*
- 3.) *El mejoramiento de la eficiencia en el trabajo.*
- 4.) *La fijación de estructuras de salarios.*

Después de intensas investigaciones al respecto, Zerga (Citado en Blum y Naylor, 1981) llegó a la conclusión de que hay aproximadamente veinte usos para este tipo de información siendo específicamente:

- *Categorización y clasificación de puestos.*
- *Establecimiento y normalización de salarios.*
- *Formulación de especificaciones de contratación.*
- *Esclarecimiento de los deberes y las responsabilidades de los empleados.*
- *Transferencias y ascensos.*
- *Resolución de quejas.*

- *Establecimiento de un entendimiento común entre los diversos niveles de los trabajadores y la gerencia.*
- *Definición y delimitamiento de etapas de ascensos.*
- *Investigación de accidentes.*
- *Indicación de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos.*
- *Mantenimiento, funcionamiento y ajuste de la maquinaria.*
- *Estudios de tiempos y movimientos.*
- *Definición de los límites de autoridad.*
- *Indicaciones de casos de méritos individuales.*
- *Indicaciones de causas de fracasos personales.*
- *Educación y entrenamiento.*
- *Facilitación de la colocación en los puestos.*
- *Estudios sobre la salud y la fatiga.*
- *Orientación científica.*
- *Determinación de los trabajos apropiados para la terapia ocupacional.*

Métodos.

Los principales medios para recopilar los datos que integran cada puesto pueden resumirse así:

a.) Observación directa:

Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Aunque tiene las

limitantes de que si hay actividades periódicas o eventuales que no se realizan durante la observación, éstas no se registrarán; por otra parte requiere de memoria privilegiada para retener todos los datos acerca de un puesto determinado.

b.) Informes del trabajador:

De esencial importancia y confiabilidad, puesto que nadie como él conoce los detalles de su trabajo.

Puede tener las limitantes de que el trabajador sobrevalúe o sobrecargue de actividades o responsabilidad su puesto.

Es necesario en este caso, que el analista prepare una guía que le asegure la obtención íntegra y precisa de los datos que interesan, para ello pueden considerarse las interrogaciones siguientes:

- Qué es lo que hace?*
- Cómo lo hace?*
- Con qué fin lo hace?*
- Cuándo lo hace?*
- Dónde lo hace?*

c.) Informes de los supervisores inmediatos:

Su aporte básico será revisar los elementos descritos por los trabajadores acerca de sus puestos; es la fuente primordial que proporciona información sobre los requisitos de la especificación de puestos.

d.) Cuestionarios:

Usualmente se denominan "Hoja de análisis" y contienen información sobre identificación del puesto, trabajo realizado y requisitos que exige el puesto. Presenta las limitantes siguientes: Estandariza los datos requeridos, ya que la investigación de ciertos detalles no serán compatibles con la labor que se realiza en un departamento "x" y en una división "y"; por otra parte habrán trabajadores u obreros con escasa capacidad para contestar un cuestionario de este tipo.

En virtud de que la utilización de un método presenta limitantes, se recomienda usar varios medios de recopilación al mismo tiempo, considerando que el cuestionario es una base que sirva al analista para interrogar a trabajadores y supervisores, así mismo auxiliándose de entrevistas y observaciones directas con los ocupantes de los puestos, esto garantiza la integridad y precisión de lo que hace cada empleado y las aptitudes que requiere para hacerlos bien.

e.) Entrevista:

Es una conversación entre dos o más personas cuya finalidad va a depender de los objetivos que persiga, así, por ejemplo, puede ser utilizada con fines de evaluar a un candidato para contratación, ascensos ó transferencias; para obtener información del entrevistado sobre sus actitudes hacia el trabajo, la compañía, etc.; para ayudar al empleado en cualquier problema individual personal o del trabajo, y que pueda ser

perjudicial para su desempeño; para evaluarlo con respecto a su desenvolvimiento en circunstancias difíciles, etc.

Básicamente las entrevistas pueden ser individuales o grupales.

Método de entrevista individuales:

Se selecciona a miembros representativos de un puesto para efectuar con ellos entrevistas, generalmente fuera de la situación real de trabajo.

Entrevista grupal:

En este tipo de entrevista se interroga a varios empleados; para que analicen las actividades de su puesto, con la orientación del entrevistador.

Concretamente, el análisis de puestos, como señalan Blum y Naylor, es parte vital de la eficiencia, además fomenta buenas relaciones de trabajo entre los empleados, dado que con una especificación clara de los requisitos que un puesto requiere y los límites de autoridad establecidos, el desempeño de las labores a todo nivel será satisfactorio.

*Este aspecto de **Desempeño Laboral** también se ha retomado como tema en el presente marco teórico y representa la variable dependiente de la investigación, la cual se define como el grado de eficiencia con el cual un trabajador realiza sus labores.*

Existen variables que pueden influir sobre la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea como los refuerzos intrínsecos y extrínsecos, citados en la Teoría de los dos factores, propuesta por Herzberg (1966) cuyo enfoque

"hace incapié en el papel de los resultados en la motivación, identificando quince factores que han sido clasificados como intrínsecos o extrínsecos al trabajo" (Cummings y Schwab, 1985), como son:

<i>INTRINSECOS</i>	<i>EXTRINSECOS</i>
<i>Reconocimiento</i>	<i>Salario</i>
<i>Realización</i>	<i>Relaciones interpersonales con los superiores</i>
<i>Posibilidad de crecimiento</i>	<i>Relaciones interpersonales con los iguales</i>
<i>Progreso</i>	<i>Relaciones interpersonales con subordinados</i>
<i>El trabajo por sí mismo</i>	<i>Supervisión técnica</i>
	<i>Política de la compañía y administración</i>
	<i>Condiciones de trabajo</i>
	<i>Estatus</i>
	<i>Factores de la vida personal</i>
	<i>Seguridad en el trabajo</i>

(Datos tomados de Cummings y Schwab, 1985)

Herzberg señala que los factores intrínsecos están asociados directamente al desempeño del trabajo, como por ejemplo el sentido de realización cuando se tiene éxito en el trabajo. Los factores extrínsecos se encuentran asociados a factores que rodean el trabajo, como por ej. la supervisión o la compensación recibida por hacer el trabajo; los factores extrínsecos se encuentran en el contexto del trabajo.

Según la teoría, señala Schwab, "los factores intrínsecos son los que determinan

el grado de satisfacción que el trabajador brinda al desempeñante, mientras que los factores extrínsecos determinan el grado de insatisfacción experimentado en un trabajo"

Sin embargo las aportaciones de Dunnette 1967, King 1970, Schwab y Heneman 1970, entre otros, han demostrado que los factores intrínsecos y extrínsecos son importantes tanto para la satisfacción como para la insatisfacción.

Es importante recalcar que la gente experimenta una amplia variedad de necesidades personales que busca satisfacer en un trabajo; lo básico es recordar que los individuos varían en cuanto a los tipos de necesidad que los motivan y en cuanto a las clases de refuerzos que buscan.

Una vez mencionada la anterior teoría que habla sobre las motivaciones del trabajador para emprender las tareas laborales, se analizará a continuación el concepto de evaluación del desempeño o calificación de méritos, como también suele conocerse.

Según Tiffin y Mc Cornick, (1985, pág. 215) "la calificación de méritos consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la perfección del trabajo en cuestión".

Aunque el término de calificación de méritos puede considerarse como algo relativamente nuevo, lo cierto es que desde hace mucho se han realizado (objetivas ó no, acertadas o equivocadas) evaluaciones del mérito de los trabajadores para decidir si un determinado empleado puede aspirar a un

determinado puesto.

Los cambios consecuentes no fueron innovadores, simplemente fue un perfeccionamiento de técnicas con un menor grado de error en la evaluación de la capacidad y méritos de los trabajadores.

Arias Galicia (1987) menciona que existen requisitos para establecer medidas estandarizadas que conlleven precisamente al crecimiento de las capacidades y potencialidades del trabajador como son: La objetividad, que es un criterio de desempeño que debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. La validez, debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Confiabilidad, la medida de eficiencia debe ser consistente, dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones de trabajo y de la persona permanezcan iguales.

Finalidades de la evaluación del desempeño.

Como lo menciona Tiffin y Mc Cornick, (1985)" existen básicamente dos finalidades de la evaluación del desempeño: Administrativos y de perfeccionamiento individual".

Dentro de los finés administrativos se pueden mencionar:

-Promociones y ascensos, una adecuada evaluación del desempeño puede contribuir a visualizar como ha sido el desempeño del trabajador en su

puesto actual y sus posibilidades de ascenso en un puesto de mayor categoría.

-Otros destinos del personal, estos destinos pueden ser traslados, eliminaciones y despidos.

-Administración de sueldos y salarios. En algunas empresas, las evaluaciones del desempeño sirven para establecer una base equitativa de salarios o para aumentos salariales.

-Adiestramiento. La evaluación puede servir para detectar necesidades de entrenamiento o capacitación del personal.

Para que la evaluación del desempeño cumpla con la finalidad de "perfeccionamiento individual", es necesario que exista una comunicación entre el empleado y su jefe inmediato, para conocer cómo se va desarrollando en su trabajo y cómo lo realiza, de esta manera podrá conocer sus fortalezas y debilidades, teniendo la oportunidad de reforzar los aspectos positivos y de enmendar los negativos, con miras de un mejor desarrollo personal y profesional.

En general, las principales causas de error en las evaluaciones del desempeño son las siguientes:

- a) *Efecto del halo. Cuando las propias percepciones del evaluador con*

respecto al sujeto evaluado, influyen en la puntuación de éste, mezclando otros factores.

- b) Indulgencia o rigidez. Consiste en evaluar a los sujetos ya sea con mucha generosidad (extremos positivos) ó con mucha rigidez (extremos negativos)

- c) Estándares pocos claros. Cuando el evaluador no tiene claros cada uno de los factores que conforman la evaluación , de tal manera que no es consistente.

- d) Tendencia central o a los juicios medios. Cuando hay faltas de criterios o inseguridad en el evaluador, para no "perjudicar o favorecer" al sujeto, por no tener problemas con el trabajador o los superiores, tienden a calificar en la parte central.

- e) Sesgo. Cuando hay tendencia a calificar considerando ciertos factores individuales, tales como: Edad, sexo, condición social, estado civil, etc.

- f) Efecto de la memoria. Tendencia del evaluador a mantener fijos en la memoria sus juicios de evaluaciones pasadas, y que vician las

presentes, del mismo sujeto.

Dentro de los métodos para reducir las distorsiones de la evaluación del desempeño Davis (1981), puntualiza que es necesario el empleo de métodos objetivos para la medición del desempeño, además que se pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y la selección adecuada de técnicas de evaluación.

La calificación incluye tres pasos:

- La naturaleza de las fuentes de distorsión.*
- La importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad.*
- Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.*

La selección adecuada de la técnica de evaluación ayuda a reducir las posibilidades de distorsión.

Blum y Naylor, señalan que existen diversos criterios para evaluar el desempeño en el trabajo y que la medida a utilizar por los psicólogos industriales depende generalmente de la situación o circunstancia de la evaluación y de las diferentes etapas de la experiencia en el trabajo.

Se puede mencionar, entonces, que "existen primordialmente tres tipos distintos de circunstancias o situaciones de evaluación, en las que puede interesar evaluar

al ocupante de un puesto: Durante el entrenamiento, mientras el individuo en cuestión esté aprendiendo la tarea o la habilidad requerida. Además se puede evaluar el desempeño cuando el individuo está realmente en el trabajo. Por otra parte, se pueden crear ambientes artificiales de trabajo con fines de evaluación del desempeño potencial".

(Blum y Naylor, pag. 282)

Ahora bien, dentro de las principales categorías de evaluación del desempeño se pueden mencionar: A. Medidas de producción, B. Medidas de datos personales y C. Medidas de naturaleza de estimación; de estas categorías se asume generalmente que los datos de producción sean los más utilizados, sin embargo, como señala Siegel, estos criterios han sido utilizados con poca frecuencia en relación a lo esperado, dado que son más útiles para empleos manuales y de rutina. Una de las ventajas sobre estos datos de producción la muestran los datos personales, dado que es más fácil obtener información sobre la conducta en el trabajo de una persona en términos distintos de las cifras de producción; por ejemplo, los datos relativos al número de veces que se ausenta una persona en su trabajo, la cantidad de veces que llega con retraso, el número de quejas que ha presentado y el de accidentes y/o interrupciones de trabajo que haya tenido, son medidas que se han utilizado para definir la diferencia entre los empleados eficientes y los deficientes.

Los criterios de juicio (conocidos como de naturaleza de estimación), constituyen los criterios utilizados con mayor frecuencia en el área industrial, según lo

manifestado en investigaciones realizadas . Se profundizará más en éste método, ya que, fueron los utilizados por el grupo investigador; en éstos criterios se puede interrogar a un supervisor y obtener un juicio del supervisor respecto al rendimiento del trabajador, o bien, se puede preguntar a sus compañeros de trabajo y obtener un juicio de los compañeros, incluso se le podría preguntar al trabajador mismo y obtener lo que se conoce como un autojuicio. Aparentemente, este procedimiento puede parecer demasiado simple, pero hay que tener en cuenta que no se debe pasar por alto lo que resulte obvio. Una de las dificultades que presentan éstos tipos de datos, pese a que son los más utilizados, es el subjetivismo de los juicios humanos, ya que están expuestos a la influencia de distorsiones, prejuicios y otras influencias extrañas, por lo que no afectar la información obtenida por estas influencias resulta difícil.

Una manera práctica de ejercer cierto control sería la de comparar los juicios del supervisor, del compañero y del autojuicio, y así analizar la información en su conjunto, y preparar y adiestrar a los supervisores sobre el contenido, finalidades, objetivos de la evaluación.

Los principales métodos de juicio más utilizados son:

A. Sistemas de calificación. El evaluador emite su juicio referente al aspecto en el cual cree que el individuo posea una característica dada ó se vea descrito por ella.

Dentro de los sistemas de calificación se pueden mencionar: A.1 Escalas Numéricas de Calificación, se considera el tipo más utilizado y común de

escala de calificaciones y se le conoce también como escalas gráficas. En esta escala el evaluador da a cada trabajador una calificación que describa mejor el nivel del empleado de su rendimiento dentro de un determinado factor. La calificación para un empleado es por lo general la calificación promedio de los evaluadores.

A.2 Escalas Estándar. Consisten en comparar las puntuaciones entre los empleados, permitiendo calificar sus méritos en relación con los de las demás; denominándoseles también escalas de comparación de hombre a hombre.

" La principal dificultad de las escalas estandar se refiere al descubrimiento de escalas apropiadas por lo que es necesario hacer un establecimiento de escalas previas para un grupo de empleados presentes, otro problema es el de utilizar los nombres de esos hombres con el riesgo de poder ocasionar problemas por lo que se debe tener cuidado de que la escala no se haga pública. Otra dificultad es que los intervalos entre los hombres de la escala generalmente no tienen una magnitud igual. (Blum y Naylor, pag. 292)

La ventaja radica en que el evaluador posee un patrón de referencia para calificar a los demás sujetos. A.3 Escala de Puntos Acumulados (Lista de Verificación). Aquí el evaluador tiene que verificar o escoger entre una serie de características aquella que mejor describa al individuo que esta evaluando. La puntuación total que obtiene el evaluado, depende del valor

asignado a cada característica y de los aspectos que se indiquen. A.4 Lista de Verificación de Incidentes Críticos. Es una técnica diseñada por Flanagan, similar a la anterior pero diferente en su desarrollo; en ésta técnica, primero, el evaluador anota las conductas que considera relevantes del sujeto en el lugar de trabajo (recolección de incidentes críticos); luego ese conjunto de conductas o aspectos son referidos a especialistas quienes asignan valores de escala según cada "incidente" (establecimiento de escalas de incidentes), y, finalmente, se construye la escala de listas de verificación con los aspectos (incidentes) considerados como los más acordes para catalogar como eficiente o deficiente al desempeño del trabajador.

La ventaja de esta lista de verificación es que se elabora a partir de la conducta del individuo en una situación real de trabajo, facilitando la labor del supervisor (evaluador), ya que sólo tiene que verificar en la lista si ha observado o no un incidente particular en la conducta del trabajador.

B. Sistemas de Ordenamiento. Requiere que el evaluador clasifique a los trabajadores del más alto nivel al más bajo. Este sistema es muy sencillo y fácil de explicar, y generalmente es bien aceptado por el evaluador, así mismo permite clasificar a números bastante grandes de sujetos.

Cuando los grupos a calificar son bastantes similares en su desempeño resulta difícil para el evaluador poder establecer un orden, en este caso es aconsejable la utilización de varios jueces, si éstos están de acuerdo en

sus calificaciones , entonces se descarta la posibilidad de que no existan diferencias reales entre los sujetos.

C. Comparación por Pares. *"Trata generalmente de calificar a los empleados atendiendo a una sola característica de índole general: Su capacidad genérica para el trabajo que está desarrollando actualmente. Pero puede aplicarse separadamente a más factores ó características". (Tiffin y Mc Cornik, 1985 pag. 226)*

En éste sistema el evaluador compara a cada trabajador con otro, los cuales están pareados entre sí, indicando cual de los dos hombres considera que es el mejor.

La ventaja de este procedimiento es que los valores obtenidos no sólo proporcionan un orden de clasificación de las capacidades del trabajador, sino también puede establecer qué tanto difiere en su capacidad un trabajador de otro.

D. Sistemas de Elección Forzada. *Se denomina elección forzada, debido a que el calificador se ve obligado continuamente a escoger una de entre varias alternativas igualmente favorables (o desfavorable), el factor que va más acorde con la persona evaluada.*

Una de las ventajas de este método es que el evaluador que se incline a calificar al individuo más alto o más bajo de lo que es en la realidad, no tiene manera de calcular cuáles son los factores que debe notar para

elevar o disminuir los resultados de la evaluación. Una desventaja es la no aceptación y la falta de apoyo a este método por parte del calificador, ya que no sabe cómo se deducen los valores definitivos de la puntuación. Otra desventaja es que no se presta fácilmente a conversar con el empleado.

Métodos de Escalas.

Según Arias Galicia (1980) estos métodos consisten en:

"Calificar al individuo en relación no a su grupo de trabajo sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión, y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

Escalas continuas.

Se denominan de ésta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible.

Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en juicio del evaluador, pero en cambio el afinamiento que representan no refleja la realidad ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

Escalas discontinuas.

Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al

siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes (efecto del halo), por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro defecto es el llamado de tendencia central, que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedio por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala."

III. METODOLOGIA.

III.1. SUJETOS.

El trabajo de investigación se realizó con los 69 empleados del departamento de producción, en su mayoría pertenecientes al sexo masculino, distribuidos en 1 jefe de producción, 8 supervisores y 60 operarios. Sus edades oscilan entre los 19 y 40 años de edad, con un nivel educativo de 6o. grado , bachillerato y técnicos. Su procedencia es de la zona metropolitana o periférica de San Salvador.

Con relación a las prestaciones que goza el personal, cuentan con las establecidas en el Código de trabajo, ISSS, además poseen una Cooperativa de productos básicos con un sistema de créditos.

Para la selección de la muestra de sujetos se utilizó un muestreo no estadístico intencional o de juicio, ya que según Kerlinger , en éste no se utilizan criterios estadísticos para la escogitación de la muestra, sino que se escoge con base a una intención específica de dar respuesta a una necesidad concreta a investigar.

III.2 PROCEDIMIENTO.

Las etapas secuenciales del presente estudio fueron:

A.) Promoción e inducción al personal. Se realizó en dos etapas:

- A.1 Presentación y reunión con los jefes del departamento de producción. para informarles acerca de la necesidad, objetivos y beneficios del estudio, así como de los instrumentos y procedimientos a aplicar. Además se hizo énfasis en el aporte de ellos para la exitosa realización de la investigación.
- A.2 Presentación y reunión con los operarios del Departamento de Producción. Se efectuaron charlas informativas para dar a conocer los objetivos, ventajas, beneficios y procedimientos, con la finalidad de motivar y generar interés entre el personal, para que se asumiera una actitud de colaboración, la cual fue fundamental para el desarrollo de la investigación.
- B.) Primera evaluación del desempeño. Esta fase como su nombre lo indica consistió en obtener la información relativa al desempeño laboral, por medio de los datos de juicio, basados en la opinión del supervisor.
- C.) Recolección de datos del análisis de puestos. Luego se obtuvieron los datos referentes a los puestos por medio del cuestionario de análisis y descripción de puestos, entrevistas semiestructuradas y observación directa.

El uso adecuado y combinado de éstas técnicas garantizó la veracidad de la información que se obtuvo.

D.) Análisis, comparación y síntesis. esta fase se llevó a cabo en aquellos puestos desempeñados por más de un empleado, consistió en comparar las respuestas de los distintos cuestionarios, analizando factores de congruencia de contenidos y frecuencia de las respuestas. Esto permitió realizar una concentración de la información llegándose a una síntesis final.

E.) Verificación. se solicitó la opinión del jefe inmediato de los operarios con el fin de comprobar la información obtenida en las hojas síntesis y en los cuestionarios.

F.) Elaboración de las hojas descriptivas de puestos. Una vez verificada la información se procedió a elaborar las hojas descriptivas de puestos. (Ver anexo # 4)

G.) Elaboración del Manual de análisis y descripción de puestos. Finalmente y disponiendo de la información completa, se procedió a la elaboración de dicho manual. (Ver anexo # 7)

H.) Segunda medición del desempeño. Se evaluó el desempeño laboral de los empleados del departamento de producción después de la implementación del Manual Descriptivo de puestos. Para ello, de nuevo, se utilizaron los datos de juicio, a través del cual el supervisor opinó sobre el rendimiento del personal bajo su

supervisión.

- I.) Análisis comparativo de los niveles de desempeño. Se analizaron los resultados de la medición del desempeño, comparando las evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación del Manual de análisis y descripción de puestos. (Ver anexo # 5)
- J.) Con base a los datos obtenidos se procedió a elaborar el análisis e interpretación de los resultados, de donde posteriormente se derivaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

III.3 INSTRUMENTOS.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- A.) Cuestionario de análisis y descripción de puestos. El instrumento utilizado consta de dos partes: En la primera, se aclara el motivo de su aplicación y la forma de responderlo; luego, en la segunda , aparecen un total de 32 preguntas relativas a la identificación del puesto, funciones (diarias, periódicas y eventuales), relevancia de las funciones, responsabilidades, nivel educativo, experiencia laboral, necesidades de adiestramiento, relaciones y contactos de trabajo, supervisión, poder de decisión, condiciones ambientales y riesgos de enfermedad. (Véase anexo 3). Dicho cuestionario cumple con las exigencias de confiabilidad y validéz, ya que ha sido utilizado con éxito en otras investigaciones efectuadas en

instituciones privadas y públicas, tales como la UCA, Ministerio de Hacienda y aplicado por administradores de empresas y psicólogos que trabajan en el departamento de personal similares a Industrias Plásticas, S.A. de C.V.

B.) Escala de datos de juicio. Para evaluar el desempeño laboral se eligió los datos de juicio, utilizando el método de escalas discontinuas , mediante el cual se calificaron una serie de características del personal llamadas factores, en cada uno de los cuales se detallan grados (ver anexo 2) y la cantidad de factores evaluados fue diferente para cada grupo ocupacional; así , para el personal de supervisores se evaluaron 12 factores y 9 para el personal operativo. Dicho instrumento también se ha utilizado en diferentes instituciones privadas y públicas como: SETEFE, Ministerio de Planificación, A.S. Publicidad, utilizados por administradores de empresas y psicólogos que trabajan para el departamento de personal. Por lo tanto es confiable y válido.

Los factores fueron los siguientes:

- 1) Cantidad de trabajo: Se refiere al volúmen de trabajo que produce el empleado.*
- 2) Calidad de trabajo: Nitidés y precisión con que realiza el trabajo.*

- 3) Supervisión requerida: Grado de supervisión que requiere el empleado para realizar su trabajo.
- 4) Responsabilidad: Esfuerzo, dedicación y preocupación del empleado por su trabajo.
- 5) Colaboración: Disposición del empleado para realizar labores adicionales o fuera de la jornada laboral.
- 6) Relaciones interpersonales: Habilidad para mantener buenas relaciones con superiores, compañeros y público en general.
- 7) Disciplina: Medida en que el empleado acata ordenes, normas y políticas.
- 8) Discreción: Reserva que debe tenerse en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.
- 9) Iniciativa: Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.
- 10) Obtención de resultados: Capacidad de lograr las metas establecidas en el trabajo.
- 11) Capacidad para dirigir: Habilidad para dirigir al personal bajo su cargo y hacerse obedecer.
- 12) Capacidad para tomar decisiones: Habilidad para tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.

Los factores del 1 al 9 corresponden al personal operativo y del 1 al 12 al personal de supervisores.

Cabe aclarar que se rediseñó el instrumento original, ajustándolo a la realidad de la Empresa investigada, para lo cual se efectuaron observaciones directas y entrevistas con los operarios y supervisores, para confirmar la validez de dichos factores.

- C.) Entrevistas, se realizaron entrevistas semiestructuradas, individuales y grupales, con los trabajadores, supervisores y jefes de departamento de producción de la fábrica. Dichas entrevistas permitieron clarificar toda la información pertinente al puesto y su desempeño, complementándola con los datos proporcionados a través del cuestionario y datos de juicio; además fueron útiles tanto para la recolección de la información, como para su confirmación.*
- D.) Observación directa, consistió en la observación de los empleados en su lugar de trabajo, de tal forma que se obtuvieron los datos pertinentes al puesto y al desempeño laboral.*
- E.) Análisis de documentos, se revisaron otros documentos que permitieron obtener una información más rica y veráz acerca de los puestos y el desempeño laboral, tales como las descripciones de funciones de algunos puestos y los criterios para evaluar el desempeño ,que se encontraron en el departamento de personal de la fábrica, siendo ésta información complemento de la que se obtuvo.*

III.4. DISEÑO DE INVESTIGACION.

Fue una investigación de carácter descriptiva, con un diseño intra-sujeto o relacionado, ya que se trabajó con los mismos sujetos, en dos condiciones experimentales diferentes:

1a. condición, evaluación del desempeño antes de la implementación del Manual descriptivo de puestos y la 2a., evaluación después de su implementación.

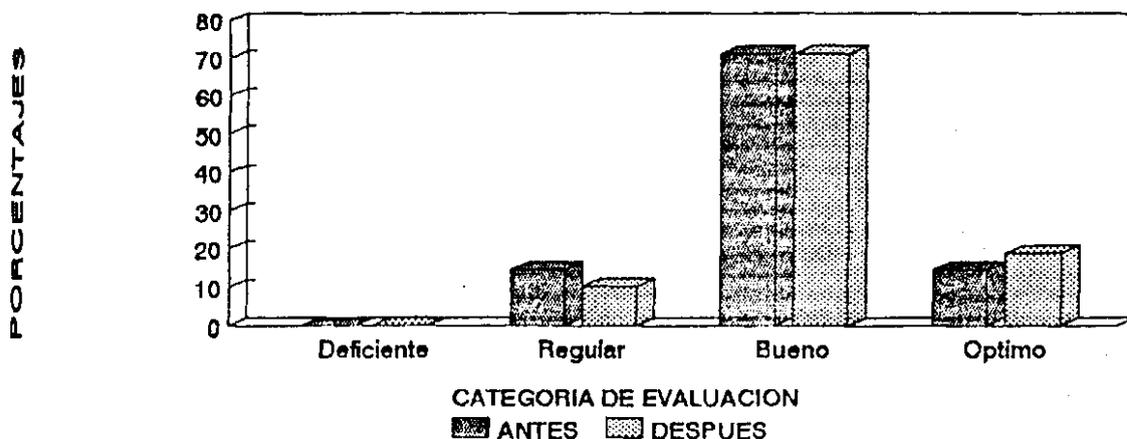
IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

IV.1 ANALISIS DESCRIPTIVO

A continuación se presenta un resumen de los datos obtenidos en las evaluaciones del desempeño unicamente; ya que no se presentan los datos sobre análisis y descripción de puestos, por ser éstos de naturaleza cualitativa.

Categoría de Calificación	Evaluación del desempeño ANTES		Evaluación del desempeño DESPUES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	0	0	0	0
Regular	10	14.49	7	10.14
Bueno	49	71.01	49	71.01
Óptimo	10	14.49	13	18.84

GRAFICA DE COMPARACIONES DE EV. DEL DESEMPEÑO



Al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación del Manual descriptivo de puestos se observa en la gráfica que: no hubo puntaje en la categoría de deficiente ni antes ni después; disminuyeron los porcentajes de la categoría del desempeño en regular en un 4.35%; se mantuvieron los porcentajes en bueno y hubo un incremento del 4.35% en óptimo, en relación a la segunda evaluación.



IV.2 ANALISIS INFERENCIAL.

Partiendo del planteamiento de las hipótesis:

Hi: Existen diferencias en el desempeño laboral al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación de un Manual de Análisis y descripción de puestos, en el personal del depto. de producción de Industrias Plásticas S.A. de C.V.

Ho: No existen diferencias en el desempeño laboral al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación de un Manual de Análisis y descripción de puestos, en el personal del depto. de producción de Industrias Plásticas, S.A. de C.V.

Se utilizó para su comprobación estadística la prueba "T realcionada", dada la naturaleza del diseño de investigación empleado intra-sujetos, trabajando con los mismos sujetos en condiciones experimentales diferentes; y cuya fórmula es la siguiente:

$$T = \frac{Ed}{\sqrt{\frac{NEd^2 - (Ed)^2}{N - 1}}}$$

Donde:

Ed = Suma de las diferencias entre los puntajes en condición A y en B.

Ed^2 = Suma de los cuadrados de las diferencias.

$(Ed)^2$ = Suma de las diferencias elevadas al cuadrado.

N = Número de sujetos.

$\sqrt{\quad}$ = Raíz cuadrada.

Al sustituir los datos, se obtuvo lo siguiente:

$$T = \frac{167}{\sqrt{\frac{69(3,755)^2 - (167)^2}{69 - 1}}} = \frac{167}{\sqrt{\frac{259,095 - 27,889}{68}}} = \frac{167}{\sqrt{3,400.08}} = 58.31$$

$T = 2.8640$

Grados de libertad = Número de sujetos (N) menos 1

$$Gl = 69 - 1 = 68$$

$Gl = 60$ (inmediatamente inferior en la tabla)

Al realizar la búsqueda de la significación de "T" en la tabla de valores críticos para un grado de libertad de 60, se tiene que el valor observado de $T = 2.8640$ es mayor que el valor crítico 2.660 para un nivel de significación de $p < .005$, por

lo tanto se acepta la Hipótesis de investigación y se rechaza la nula, pudiendo afirmar que:

"Existen diferencias en el desempeño laboral al comparar evaluaciones obtenidas antes y después de la implementación de un Manual de Análisis y descripción de puestos, en el personal del depto. de producción de Industrias Plásticas ,S.A. de C.V."

El hallazgo anterior corrobora los enfoques teóricos como los de Blum y Naylor, y Tiffin y Mc Cornick, para quienes la implementación de Recursos Humanos tienen una incidencia directa en los niveles de rendimiento laboral y por lo tanto en la productividad empresarial.

También constituye un estímulo para el desarrollo de la Psicología Salvadoreña en el área laboral, ya que confirma que el factor humano es el capital más valioso de que dispone una empresa para el logro de objetivos, tanto económicos, como de perfeccionamiento individual.

V. CONCLUSIONES .

GENERAL:

Se concluye que existe una incidencia de las actividades derivadas de la implementación del Manual descriptivo de puestos sobre el nivel de desempeño de los trabajadores.

ESPECIFICAS:

- A. *Se promovió una mayor comunicación entre supervisores y subalternos, al orientarlos sobre los beneficios de una oportuna retroalimentación acerca del desarrollo de sus labores.*

- B. *El Departamento de Personal se vió fortalecido con la herramienta del Manual descriptivo de puestos para realizar en un futuro, una serie de actividades con miras a una adecuada y eficiente administración del personal de la Fábrica.*

- C. *Se dejó evidenciar la centralización de funciones en determinados puestos, (por ejemplo en el caso de la Sub-Gerencia Gral.) por un lado, y por otro, se detectó la realización de actividades que no encajaban con la naturaleza del puesto.*

- D. *Existe un frecuente egreso del personal de recién ingreso a la fábrica producto de una inadecuada selección del personal.*

- E. *Se infiere que las relaciones interpersonales mejoraron consecuentemente de la claridad de funciones a desempeñar por puesto, evitándose la intromisión en las labores ajenas.*

- F. *Las actividades derivadas de la implementación del Manual descriptivo de puestos sirvieron de incentivos a los trabajadores que los condujeron a mejores resultados en su rendimiento.*

- G. *No se brinda una adecuada inducción, ni entrenaiento y capacitación para que el empleado desarrolle las habilidades necesarias para él y el puesto mismo, realizando las actividades de acuerdo a su criterio o como las entiende por parte del supervisor.*

- H. *Las condiciones físico-ambientales son inadecuadas por el intenso calor, falta de luminosidad, espacio reducido e inhalación de productos químico que afectan la salud del empleado.*

- I. *El Departamento de Personal no cuenta con las herramientas y conocimientos básicos para poder ejercer una adecuada*

administración del recurso humano.

- J. *Se elaboró el Manual de Análisis y descripción de puestos el cual constituyó una herramienta fundamental para el mejor funcionamiento de la empresa.*

- K. *El presente estudio constituye un aporte al área de la Psicología Salvadoreña en donde una vez más se deja evidenciar la importancia del factor humano dentro del contexto laboral.*

VI. RECOMENDACIONES.

- A. *Se recomienda a los supervisores, la comunicación adecuada y oportuna de los resultados de las evaluaciones del desempeño, de esta manera se brinda la oportunidad al empleado de conocer sus fortalezas y debilidades para poder mejorar.*

- B. *Es necesario que se brinde un seguimiento, por parte del Departamento de Personal, de las actividades que derivan de la implementación del Manual descriptivo de puestos, como son: Reclutamiento y selección de personal, charlas motivacionales, estudios de nivelaciones salariales, etc.*

- C. *Se sugiere la descentralización de funciones en el puesto de la Sub-Gerencia Gral., con la finalidad de evitar ó minimizar estrés laboral producto del recargo de actividades.*

- D. *Se recomienda la utilización del Manual para establecer criterios de selección y capacitación, para evitar pérdida de inversión de tiempo y riesgos en el deterioro por el uso de la maquinaria.*

- E. *Crear diferentes Comites con el personal, que les de la oportunidad de ubicar cuáles son sus intereses individuales en función a los intereses de la Fábrica, promoviéndose la comunicación en relación al quehacer del puesto, para que exista armonía y se trabaje en pro del mejoramiento de la empresa, en todos sus aspectos.*
- F. *Elaborar un sistema específico de incentivos con base a las funciones de cada uno de los puestos y las necesidades y motivaciones de los trabajadores.*
- G. *Elaborar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.*
- H. *En el área de Higiene y seguridad laboral, es necesario implementar el uso de mascarillas protectoras en los departamentos de fotopolímero, extrusión e impresión, dada la inhalación de sustancias nocivas para la salud, producto del desempeño de sus labores. Así mismo brindar una mayor luminosidad al área de empaque.*
Es conveniente que se implementen programas de capacitación en el área de higiene y seguridad laboral, así como en primeros auxilios.

- I. *Buscar asesoría externa que brinde soporte en el área de Recursos Humanos, para que el Depto. de Personal de la Fábrica se vea fortalecido.*

- J. *Crear un Buzón de sugerencias para que los empleados manifiesten cuáles son sus inquietudes hacia la empresa, y tengan un sistema de comunicación bastante accesible.*

- K. *Canalizar charlas de diferentes tópicos para contribuir al equilibrio psicológico del trabajador e incrementar su nivel de conciencia.*

- L. *Crear un periódico mural acorde a la naturaleza del trabajo de la empresa que contenga pensamientos estimulantes para el empleado.*

- M. *Realizar un estudio sobre clima organizacional en la empresa.*

- N. *Se recomienda para futuros estudios el uso combinado de técnicas para la adquisición de la información tanto del análisis de puestos como del desempeño laboral, ya que garantizará una mayor veracidad de dicha información.*

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Blum y Naylor. Psicología Industrial, Tercera edición 1981.*
- Arias Galicia. Recursos Humanos, Editorial Trillas 1987.*
- Tiffin y Mc Cornick. Psicología Industrial, 1985.*
- Martín Baró. Acción e ideología, 1983.*
- Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill,
México, 1986.*
- L.L. Cummings y Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1985.*
Donald P. Schwab
- Judith Greene y Pruebas estadísticas para Psicología y*
Manuela d'Oliveira Ciencias Sociales, Editorial Norma, 1984
- Héctor Mata Estadística Descriptiva, 1988*

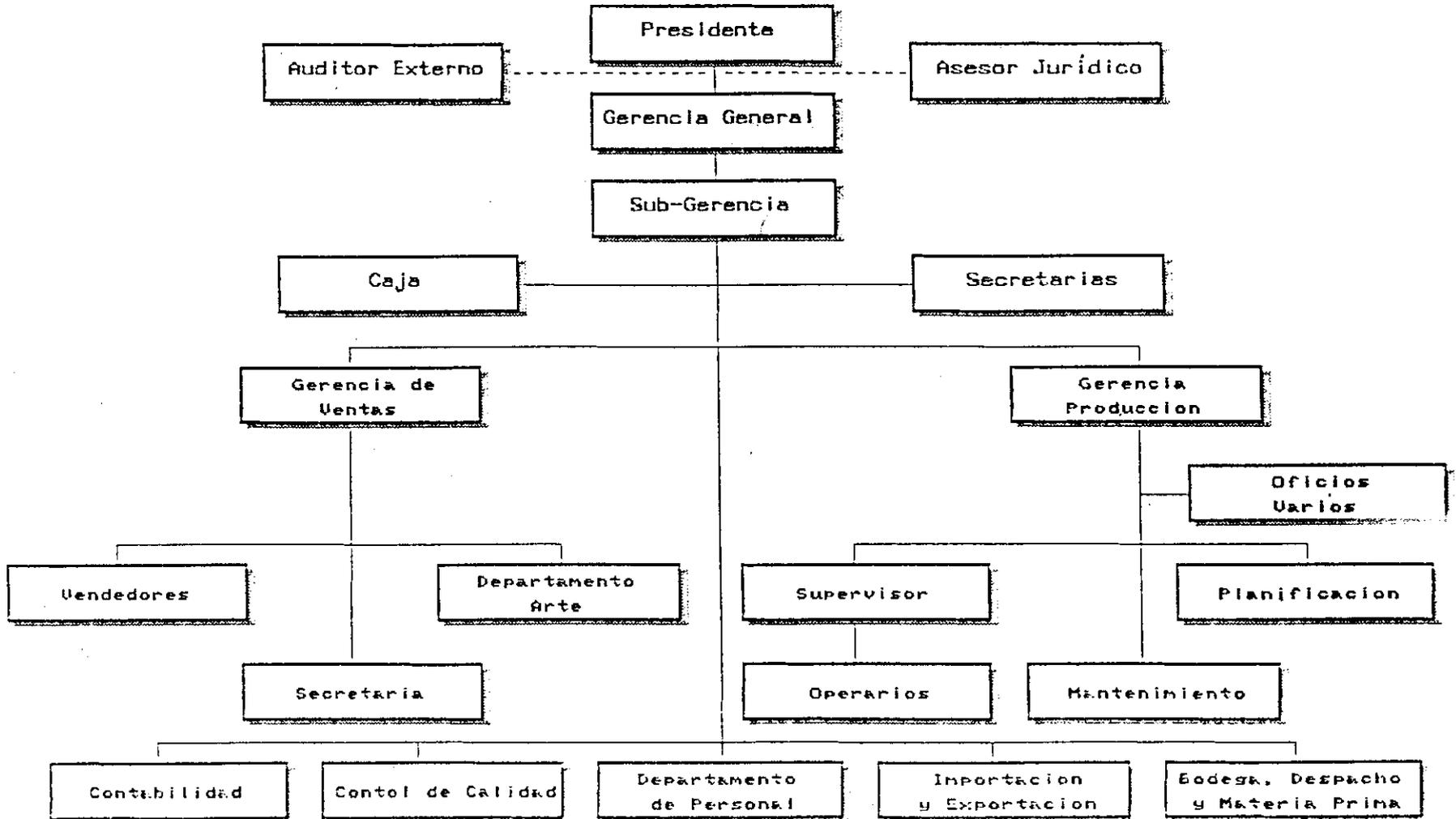
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Blum y Naylor. Psicología Industrial, Tercera edición 1981.*
- Arias Galicia. Recursos Humanos, Editorial Trillas 1987.*
- Tiffin y Mc Cornick. Psicología Industrial, 1985.*
- Martín Baró. Acción e ideología, 1983.*
- Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill,
México, 1986.*
- L.L. Cummings y Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1985.*
Donald P. Schwab
- Judith Greene y Pruebas estadísticas para Psicología y*
Manuela d'Oliveira Ciencias Sociales, Editorial Norma, 1984
- Héctor Mata Estadística Descriptiva, 1988*

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama Industrias Plásticas, S.A.



ANEXO 2

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la Institución : _____

Nombre del empleado : _____

Nombre del puesto que ocupa el empleado: _____

Período evaluado: _____ a _____ de 199_____

FACTORES Y GRADOS	PERSONAL DE APOYO		PERSONAL DE JEFATURA	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo que produce el empleado		20		4
1) Generalmente esta atrasado con el trabajo que se asigna	5		1	
2) Ocasionalmente su trabajo está atrasado	10		2	
3) Su trabajo lo mantiene al día, salvo en ocasiones extraordinarias	15		3	
4) Nunca se atrasa en su trabajo, aún en circunstancias extremas cumple su trabajo	20		4	
CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión con que realiza el trabajo		20		4
1) Comete errores constantemente. Es descuidado	5		1	
2) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar	10		2	
3) Su trabajo es de buena consistencia y presentación. Comete pocos errores	15		3	
4) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación	20		4	
SUPERVISION REQUERIDA: Grado de supervisión que requiere el empleado para realizar su trabajo		12		4
1) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo	3		1	
2) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo	6		2	
3) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de tarea	9		3	
4) Casi nunca requiere de supervisión	12		4	
RESPONSABILIDAD: Esfuerzo, dedicación y preocupación del empleado por su trabajo.		12		8
1) No demuestra preocupación por su trabajo	3		2	
2) Normalmente es responsable por su trabajo	6		4	
3) Muestra verdadero interes por su trabajo	9		6	
4) Es sumamente responsable por su trabajo	12		8	
COLABORACION: Disposición del empleado para realizar labores adicionales o fuera de la jornada		8		4
1) No colabora en tareas adicionales a las asignadas	2		1	
2) Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas	4		2	
3) Brinda su colaboración cuando se le solicita	6		3	
4) Colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones	8		4	

RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas relaciones con supervisores, compañeros y público en general.	8		4
1) El trato con jefes, compañeros y/o público frecuentemente ocasiona quejas	2	1	
2) El trato con jefes, compañeros y/o público ocasionalmente provoca quejas	4	2	
3) Mantiene armonía normal y aceptable con jefes, compañeros y/o público en general	6	3	
4) Sus relaciones interpersonales son mejores que las normales	8	4	
DISCIPLINA: Medida en que el empleado acata ordenes normas y políticas. Asistencia y puntualidad de sus labores.	8		4
1) No acata ordenes. Siempre llega tarde y se retira temprano	2	1	
2) Ocasionalmente incumple las normas. A veces llega tarde y se retira temprano	4	2	
3) Respeta las normas disciplinarias. Casi nunca llegar tarde o se retira temprano	6	3	
4) Su conducta y disciplina en el trabajo son ejemplares	8	4	
DISCRECION: Reserva que debe tenerse en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.	8		4
1) Indiscreto. No se puede confiar en él	2	1	
2) Algunas veces es indiscreto	4	2	
3) Guarda discreción sobre su trabajo. Generalmente digno de confianza	6	3	
4) Muy discreto y digno de confianza	8	4	
INICIATIVA: Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.	4		12
1) Es raro que haga sugerencias, no aporta ideas constructivas	1	3	
2) Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita	2	6	
3) En varias oportunidades plantea y desarrolla ideas novedosas	3	9	
4) Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas	4	12	
OBTENCION DE RESULTADOS: Capacidad para lograr las metas establecidas en el trabajo.			12
1) Obtiene pocas metas con mucha dificultad		3	
2) Logra algunas metas pero relega otras		6	
3) Logra la mayoría de sus metas		9	
4) Logra mayor número de metas de las que se le establecen		12	
CAPACIDAD PARA DIRIGIR: Habilidad para dirigir al personal bajo su cargo y hacerse obedecer.			20
1) Evita responsabilidades, no tiene don de mando		5	
2) Falla bastante como jefe, le obedecen solo cuando ejerce presión		10	
3) Dirige bien a su personal y es obedecido con bastante facilidad		15	
4) Dirige muy bien a su personal, inspira confianza y respeto. Logra resultados aún en casos difíciles		20	

CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Habilidad para tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.			20
1) Lento para tomar decisiones		5	
2) Varias de sus decisiones son oportunas y acertadas		10	
3) Acertado en la mayoría de sus decisiones		15	
4) Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas		20	
PUNTOS OBTENIDOS		100	100

ESCALA DE EVALUACION

<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CALIFICACION</u>
I	DE 0 A 25	DEFICIENTE
II	DE 25 A 50	REGULAR
III	DE 50 A 75	BUENO
IV	DE 75 A 100	OPTIMO

OBSERVACIONES: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

FECHA: _____

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DE ENTERADO DEL EMPLEADO

ANEXO 3

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO SOBRE ANALISIS DE PUESTOS.

Este cuestionario ha sido elaborado con el objeto de obtener información acerca de su trabajo y no de usted, que es la persona que ocupa el puesto.

Como usted es la persona que mejor puede describir las funciones propias de su puesto, ya que es quien las ejecuta, se ha decidido solicitar su colaboración para que anote la información que se le pide en el cuestionario.

Es importante que lo detalle de la mejor manera posible, ya que con este cuestionario y otra información adicional se podrá tener una mejor visión de las funciones que realiza en su puesto.

Si alguna de las partes del cuestionario no se ajustan a las características de su puesto, deje los espacios en blanco.

Lea cuidadosamente las instrucciones que aparecen delante de cada apartado del cuestionario.

Si tiene dudas sobre lo que debe responder en algún apartado del cuestionario no vacile en pedir a los analistas que le aclaren dudas.

De antemano agradecemos su amable colaboración.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO. (DATOS DE IDENTIFICACION)

- a) Cuando se le pida el título del puesto, escriba los títulos o nombres que normalmente se usan para identificar el puesto, es decir, el nombre con el cual se conoce el puesto.
- b) Mencione el departamento en que trabaja, especificando la sección a la que pertenece (si es que el departamento está dividido por secciones)
- c) Cuando se le pida jefe del departamento, mencione el nombre del puesto al cual usted reporta su trabajo, siguiendo el mismo criterio cuando conteste Jefe inmediato (si es a éste y no al jefe del departamento al que reporta su trabajo).

HOJA DE ANALISIS DE PUESTOS.

I. DATOS DE IDENTIFICACION.

Título del puesto: _____

Departamento: _____

Sección: _____

Jefe del Departamento: _____

Jefe inmediato: _____

Fecha de análisis: _____

Analista: _____

II. FUNCIONES DEL PUESTO.

En esta sección debe listar cada actividad o función que realiza en su puesto, la forma en que la realiza, y el motivo por el cual la realiza. De ser posible anote el tiempo aproximado que se requiere para realizar cada actividad o función.

FUNCIONES DIARIAS.

Las funciones diarias son aquellas actividades que se realizan diariamente. Trate de anotarlas en orden de importancia según su criterio. Anote el tiempo requerido para realizar cada actividad o función.

Pase a la pagina siguiente y proceda a enumerar cada una de las funciones que diariamente realiza en su puesto.

III. RELEVANCIA DE LAS FUNCIONES.

Criterios sobre relevancias de las funciones.

Redacte cuál es la actividad más importante de su puesto (la que le lleve mayor cantidad de tiempo).

1. La actividad más importante de mi puesto es: _____

Por que? _____

Determine cuál es la tarea que presenta mayor dificultad para desempeñarla, aunque no le lleve mayor tiempo de la jornada de trabajo; explique porque considera que es la más difícil, tomando en cuenta factores tales como: mucha concentración mental, facilidad de cometer errores, cálculos complicados, etc.

2. La tarea más difícil de desarrollar en mi puesto es: _____

Por que? _____

Esfuerzo y destrezas necesarias para desempeñar el puesto.

3. Mencione las actividades que requieren esfuerzo físico debido a movimientos de objetos, posición del cuerpo, etc. _____

4. Menciones las actividades que le requieren esfuerzo mental, debido a concentración, esfuerzo visual, esfuerzo auditivo, etc. _____

5. Menciones las actividades que le requieren destreza física _____

6. Mencione las actividades que le requieren destreza mental, tales como habilidades numérica, expresión verbal, expresión escrita, etc. _____

Otros _____

Materiales, herramientas, maquinaria y equipo.

Señale el equipo que es necesario que sepa manejar en su trabajo. Mencione los principales materiales, herramientas y maquinarias que se utilizan en el desempeño de su puesto:

Equipo: _____

Maquinaria: _____

Instrumentos y herramientas: _____

Materiales: _____

IV. NIVEL EDUCACIONAL NECESARIO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.

1. Indique el nivel educacional que usted piense debería tener una persona que ocupe este puesto. No se le pide la formación que usted tiene, la cual puede ser superior e inferior a la que se necesita. Supongase que se trate de una persona que ocuparía, por primera vez, un puesto como el que usted tiene.

Conocimientos especializados para desempeñar el puesto.

2. Indique los conocimientos (técnicos o especializados) necesarios para desempeñar el puesto. _____

Adiestramiento necesario para desempeñar el puesto.

3. Indique el tipo de entrenamiento (curso, práctica, etc) que se requieren para desempeñar eficientemente el puesto y el tiempo que se debe destinar para dicho entrenamiento. _____

Experiencias necesarias para desempeñar el puesto.

4. Indique la experiencia previa y el tiempo necesario que requiere el puesto para un desempeño normal.

Dentro de la Empresa: _____

Fuera de la Empresa: _____

Para los numerales del V al IX las preguntas son personales y puede responder con veracidad a lo que se le pregunta, por cuanto esta información es tan importante para la institución como para usted.

V. RELACIONES CON OTRAS PERSONAS.

Indique el puesto, a nivel jerarquico con las personas con quien debe establecer contacto como función de su puesto y la frecuencia de estas relaciones (todos los días, una vez a la semana, etc.).

Dentro de la Empresa:

Puesto: _____

Para qué? _____

Frecuencia: _____

Fuera de la Empresa:

Puesto: _____

Para qué? _____

Frecuencia: _____

1. Supervisión ejercida.

Indique los puestos sobre los que usted ejerce supervisión, el número de personas en cada puesto y el tipo de supervisión, atendiendo a si es verbal y/o escrita y su frecuencia.

<u>Puesto</u>	<u>No. Personas</u>	<u>Verbal y/o escrita</u>	<u>Frecuencia</u>
---------------	---------------------	---------------------------	-------------------

2. Supervisión recibida.

Mencione el cargo de la persona que supervisa su trabajo y el tipo de supervisión, atendiendo a si es verbal y/o escrita y su frecuencia.

<u>Cargo</u>	<u>Verbal y/o escrita</u>	<u>Frecuencia</u>
--------------	---------------------------	-------------------

VI. PODER DE DECISION.

Mencione las actividades en las que tiene atribuciones para decidir sin contar a su jefe inmediato.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES.

Señales las principales características ambientales del lugar en que desempeña su puesto, en lo que se refiere las condiciones de iluminación, ruido, ventilación, frío, calor, etc. Si usted se desempeña en más de un lugar, agregue la porción de tiempo que

permanece en cada uno.

Oficina: _____

Otros: _____

VIII. RESPONSABILIDAD.

Menciones el equipo, material, documentos, etc, por lo que usted es responsable. Señale el tipo de responsabilidad indicando si es directa, indirecta, unica, compartida con otra persona, custodia.

INSTALACION Y EQUIPO	TIPO DE RESPONSABILIDAD
_____	_____
_____	_____

MAQUINARIA, INSTRUMENTO Y HERRAMIENTAS.	TIPO DE RESPONSABILIDAD
_____	_____
_____	_____

VALOR Y DINERO	TIPO DE RESPONSABILIDAD
_____	_____
_____	_____

PROCESOS	TIPO DE RESPONSABILIDAD
_____	_____
_____	_____

INFORMACION CONFIDENCIAL	TIPO DE RESPONSABILIDAD
_____	_____
_____	_____

OTROS

TIPO DE RESPONSABILIDAD

IX. RIESGO DE ENFERMEDAD.

Mencione el tipo de enfermedad que usted puede adquirir debido a las tareas que desarrolla en su puesto y a las condiciones ambientales del lugar de trabajo.

ANEXO 4

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto:

Número de Empleados en el puesto:

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento:

Sección:

Responsable ante:

DESCRIPCION GENERAL

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES:

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION:

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO:

EXPERIENCIA:

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA:

SUPERVISION RECIBIDA:

RESPONSABILIDAD:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION:

RELACIONES:

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA:

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL:

CONDICIONES AMBIENTALES:

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

ANEXO 5

ANEXO DE PRESENTACION DE RESULTADOS

Sujetos	Condición "A" (Evaluación del desempeño antes de la implementación del Manual Descriptivo de Puestos)	Condición "B" (Evaluación del desempeño después de la implementación del Manual Descriptivo de Puestos)	d (A-B)	d ²
1	65	68	-3	9
2	68	77	-9	81
3	71	72	-1	1
4	56	63	-7	49
5	58	58	0	0
6	59	59	0	0
7	63	65	-2	4
8	55	57	-2	4
9	53	53	0	0
10	50	57	-7	49
11	67	81	-14	196
12	87	87	0	0
13	79	72	7	49
14	46	51	-5	25
15	64	54	10	100
16	32	32	0	0
17	93	85	8	64
18	60	70	-10	100
19	73	77	-4	16
20	73	68	7	49
21	79	79	0	0
22	57	64	-7	49
23	76	55	21	441
24	53	60	-7	49
25	62	53	9	81
26	74	82	-8	64
27	72	80	-8	64
28	74	69	5	25
29	79	70	9	81
30	53	68	-15	225
31	33	45	-12	144
32	69	80	-11	121
33	58	62	-4	16
34	66	79	-13	169
35	66	66	0	0
36	49	49	0	0
37	64	59	5	25
38	76	73	3	9
39	42	63	-21	441
40	53	63	-10	100
41	59	63	-4	16
42	50	63	-13	169
43	44	44	0	0
44	69	68	1	1
45	64	72	-8	64
46	56	56	0	0
47	63	66	-3	9
48	67	69	-2	4
49	84	78	6	36
50	74	76	-2	4
51	70	66	4	16
52	80	75	5	25
53	56	63	-7	49
54	56	71	-15	225
55	71	72	-1	1
56	72	75	-3	9
57	60	53	7	49

Sujetos	Condición "A" <i>(Evaluación del desempeño antes de la implementación del Manual Descriptivo de Puestos)</i>	Condición "B" <i>(Evaluación del desempeño después de la implementación del Manual Descriptivo de Puestos)</i>	d (A-B)	d²
58	68	71	-3	9
59	57	59	-2	4
60	47	53	-6	36
61	87	88	-1	1
62	58	61	-3	9
63	41	47	-6	36
64	60	63	-3	9
65	60	63	-3	9
66	66	74	-8	64
67	48	49	-1	1
68	62	62	0	0
69	47	47	0	0
Total	4323	4490	-167	3755
Media	62.85	65.07		

Grados de libertad = 60

Valor absoluto de la sumatoria de "d" $|-167| = 167$

ANEXO 6

Tablas estadísticas

Tabla II Valores críticos de t a varios niveles de probabilidad (prueba t)

Para un gl dado, el valor observado de t es significativo a un determinado nivel de significación si es igual o mayor que el valor crítico indicado en la tabla.

gl	Nivel de significación para pruebas de una cola					.005
	.10	.05	.025	.01	.005	
	Nivel de significación para pruebas de dos colas					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.551
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

N.B. Cuando no se encuentran los gl exactos utilice el inmediatamente inferior, excepto en casos cuando los gl están muy por encima de 120. En ese caso utilice la fila de 'infinito'.

ANEXO 7

**DIRECCION
ADMINISTRATIVA**

**DEPARTAMENTO
DE PERSONAL**

**MANUAL
DESCRIPTIVO
DE
PUESTOS**

MAYO,1995

INDICE

INTRODUCCION

Presentación y objetivos del trabajo o documento.

1. ANALISIS DE PUESTOS. 1
Definición e importancia.
2. LA FABRICA. 3
Antecedentes de Industrias Plásticas S.A. de C.V.
Estructura organizativa y funciones.
3. BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS EN
INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A.DE C.V 5
*Cuáles serán las ventajas que se obtendrán para la dirección,
el trabajador y los clientes ?*
4. METODOLOGIA. 8
- Muestra.
- Instrumentos.
- Procedimiento.
5. RESULTADOS. 13
Hojas Descriptivas de Puestos.
6. GUIA DE ACTUALIZACION DEL MANUAL. 14

INTRODUCCION

El presente Manual descriptivo de puestos ha sido elaborado en la Fábrica de INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V. y constituye la base fundamental para una Administración de Personal científica y sistemática, que contribuya a generar una mayor eficiencia y eficacia en los sistemas de trabajo y a incrementar los niveles de satisfacción del personal y de los clientes. Constituye una compilación de las descripciones de cada uno de los puestos con que cuentan las diferentes Unidades que integran la organización y por lo tanto, su importancia radica en que a partir de su uso adecuado, se podrá obtener un mejor funcionamiento de dichas Unidades.

La realización de este manual ha permitido el logro de los siguientes objetivos:

- 1. Obtener un conocimiento detallado de todos aquellos aspectos vinculados con el quehacer de los diversos puestos de la Empresa.*
- 2. Conocer la información básica para una ulterior evaluación y clasificación de puestos, que permita el establecimiento de una estructura equitativa de salarios.*
- 3. Ofrecer datos confiables para el diseño de programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal de la Empresa.*
- 4. Dar información útil para futuros estudios sobre la evaluación del rendimiento, sistemas adecuados de incentivos, actitudes, moral y satisfacción laboral, métodos de trabajo, clima organizacional y otros estudios técnicos.*

1. ANALISIS DE PUESTOS

"El análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, para lo cual se examinan las responsabilidades, funciones, condiciones de trabajo, los requisitos individuales que debe tener el trabajador y todos aquellos aspectos relativos al quehacer de dicho puesto". (Reyes Ponce, 1987)

Concretamente, esta técnica es el pilar fundamental sobre el cual se diseña un programa científico de administración de personal y su ausencia total puede generar una serie de situaciones anómalas para la organización, tales como:

- *Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado.*
- *Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del personal.*
- *Facilita que se eludan responsabilidades y que exista fuga de obligaciones.*
- *Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, llenos de defectos.*
- *Entorpece la planeación y distribución de las labores.*

- *Dificulta la asignación de remuneraciones apropiadas.*

De lo anterior, se deduce que el análisis de puestos es parte vital para generar eficiencia en el trabajo; además, puede fomentar buenas relaciones interpersonales en la organización.

2. LA FABRICA.

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V.

En El Salvador el 27 de abril de 1958, un grupo de personas visionarias, forman la primera sociedad Centroamericana destinada a la elaboración de artículos plásticos. Originalmente se denominó Plásticos Salvadoreños, S.A. y comenzó fabricando diversas líneas de productos plásticos, tales como: Artículos del hogar, como huacales, vajillas plásticas, mangueras, canastos para tenedores, etc. ; cinco años más tarde se transforma en INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V., decidiendo incorporar la línea de productos para la construcción conocido como polyducto. Los logros esperados se fueron percibiendo, y es así como en 1963 y 1970 se incorporan otros productos misceláneos como juguetes, envases, pajillas, láminas de fibra de vidrio, bolsas plásticas. Con esto el crecimiento de la empresa fue aumentando de una manera tan acelerada, que en poco tiempo la infraestructura se volvió insuficiente para cubrir toda la demanda del mercado que recibía. Esto motivó a los accionistas a optar por una diversificación de las líneas, y es así como en 1973 nace una subsidiaria de la empresa en donde se instalaron todas las líneas de la fábrica a excepción de las bolsas plásticas, puesto que las exigencias del mercado con respecto a éstas últimas eran muy positivas, y es así como a través del tiempo y por sus características de alta calidad, Industrias Plásticas es una empresa líder en la fabricación de bolsas plásticas, ya que tiene a su cargo la producción del mayor porcentaje de productos de polietileno (bolsas y bobinas) requeridas o demandadas en el mercado salvadoreño.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa tiene una estructura organizativa de tipo vertical, donde la jefatura principal es ejercida por el Presidente, el Gerente General y el Sub-Gerente General. Por ser una empresa industrial el tercer nivel dentro de su organización, específicamente en la Gerencia de Producción, está ocupado por las diferentes áreas productivas, tal es el caso de extrusión, impresión, corte y sellado. La sección de control de calidad depende de la Sub-Gerencia General a quien presenta el informe de la calidad del proceso, y no a la Gerencia de Producción, con el objeto de que los resultados sean los reales y no los ajustados dentro del mismo proceso productivo.

3. BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS EN INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A. DE C.V.

El desarrollo del análisis y descripción de puestos tendrá una serie de ventajas que se detallan a continuación:

3.1. PARA LA FABRICA:

- a) *Señala los vacíos que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.*
- b) *Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.*
- c) *Es una de las bases para diseñar un sistema técnico de ascensos.*
- d) *Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.*
- e) *Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.*
- f) *Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.*

3.2. PARA LOS DIRECTORES O JEFES DE DEPARTAMENTO

- a) *Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.*
- b) *Les ayuda a explicar al trabajador la labor que se espera de éste.*

- c) *Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma cómo debe hacerlo.*
- d) *Facilita el diseño de un sistema técnico de rotación de personal.*
- e) *Cuando se nombran nuevos supervisores, a éstos se les dificulta menos el exigir o dirigir el trabajo.*

3.3. PARA EL TRABAJADOR

- a) *Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.*
- b) *Le señala con claridad sus responsabilidades.*
- c) *Le ayuda a conocer si esta laborando bien.*
- d) *Minimiza la posibilidad de que en el desarrollo de sus funciones invada el campo de otros.*
- e) *Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.*

3.4 PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- a) *Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.*

- b) *Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.*
- c) *Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.*
- d) *Ayuda a determinar con precisión el contenido y organización del adiestramiento.*
- e) *Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.*
- f) *Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.*
- g) *Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.*
- h) *Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.*

4. METODOLOGIA

4.1. SUJETOS

El estudio se realizó con todo el personal de la fábrica perteneciente a los diferentes niveles organizativos, tales como personal administrativo, técnico, operativo, de servicios generales y ejecutivo. De los empleados que participaron en la investigación 90 pertenecen al sexo masculino y 15 al sexo femenino, oscilando sus edades entre los 19 y 57 años. Los niveles educativos del personal oscilan desde noveno grado hasta profesionales Universitarios con estudios de maestría en el exterior.

4.2. INSTRUMENTOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a) *Cuestionario: el cual consta de dos partes. En la primera, se aclara el motivo de su aplicación y la forma de responderlo. Luego, aparecen un total de 32 preguntas relativas a la identificación del puesto, funciones, responsabilidades, nivel educativo, experiencia laboral, necesidades de adiestramiento, relaciones y contactos de trabajo, supervisión, poder de decisión, condiciones ambientales y riesgos de enfermedad (véase Anexo 3). Dicho cuestionario cumple con las exigencias de confiabilidad y validez, ya que ha sido utilizado con éxito en otras investigaciones efectuadas en diversas empresas públicas y privadas.*

- b) Entrevistas: se realizaron entrevistas de carácter formal, semiestructuradas, individuales y de grupo con los trabajadores y jefes de la empresa. Dichas entrevistas permitieron clarificar toda la información pertinente al puesto, completando con esto los datos proporcionados en el cuestionario. Estas entrevistas fueron útiles tanto para la recolección de la información como para su confirmación y tuvieron una duración promedio de 30 minutos.
- c) La observación directa: consistió en la observación del desempeño de los empleados en su lugar de trabajo, de tal forma que se obtuvieron los datos pertinentes al puesto.
- La observación se realizó basándose en una serie de criterios que están incluidos en las diferentes áreas de información que se pretenden cubrir en los apartados y subapartados que constituyen el cuestionario.
- d) Análisis de documentos: se revisaron otros documentos que permitieron obtener una información más rica y veraz acerca de los puestos, tales como la descripción de funciones de las diferentes unidades de la organización.

Cabe mencionar que con el propósito de lograr mayor exactitud y validez

de la información relativa a cada uno de los puestos, se hizo un uso combinado de los instrumentos antes descritos.

4.3. PROCEDIMIENTO

Las etapas secuenciales del presente estudio fueron las siguientes:

a) *Promoción e inducción al personal:* *se realizó en dos etapas:*

- *Presentación y reunión con jefes de departamento: Se llevó a cabo una reunión con los jefes de departamento para informales acerca de la necesidad, objetivos y beneficios del estudio, así como los instrumentos y procedimientos a aplicar.*

- *Presentación y reunión con los empleados de los departamentos: Se efectuaron charlas informativas para dar a conocer los objetivos, ventajas, beneficios, procedimientos y colaboración requerida.*

Los fines de estas charlas fueron motivar y generar interés entre el personal, para que asumieran una actitud de colaboración, la cual fue fundamental para el desarrollo de la investigación.

- b) Recolección de datos: como su nombre lo indica, esta fase consistió en obtener la información relativa a los puestos, a través de la aplicación individual del cuestionario, la realización de las entrevistas semiestructuradas y las sesiones de observación directa. El uso combinado de las tres técnicas garantizó la veracidad de la información obtenida.
- c) Análisis, comparación y síntesis: esta fase se llevó a cabo únicamente en aquellos puestos desempeñados por más de un empleado, consistió en comparar las respuestas de los diferentes cuestionarios, analizando factores de congruencia de contenidos y frecuencia de las respuestas. Esto permitió hacer una concentración de la información llegando a una síntesis final.
- d) Verificación: En esta etapa se solicitó la opinión del jefe inmediato de los empleados con el fin de comprobar la información contenida en las hojas síntesis o en los cuestionarios.
- e) Elaboración de las hojas descriptivas de puestos: una vez verificada la información se procedió a elaborar las hojas descriptivas de puestos, de acuerdo al formulario standard previsto para ese efecto (véase Anexo 4).

- f) Elaboración del manual descriptivo de puestos: Finalmente y disponiendo de la información completa, se procedió a la elaboración del presente documento.

5. **RESULTADOS**

A continuación se presentan las descripciones de todos los puestos de la organización, las cuales han sido agrupadas según los diferentes Departamentos de la empresa . Cabe mencionar que esta agrupación no refleja un orden jerárquico.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Sub-Gerente General

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Départamento: Administración Sección:

Responsable ante: Presidente y Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en la planificación, organización, dirección y control de las actividades asignadas a la unidad, haciendo uso de los recursos en forma eficiente y racional.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Realizar compra de divisas para pago de materia prima.
- Programar y autorizar egresos pagos a diario.
- Revisar comprobantes y luego se pasa a firma de la Gerencia General.
- Autorizar requisiciones de compras materiales y repuestos.
- Dictar cartas, fax.
- Recorrer la planta para observar su funcionamiento.
- Revisar reporte de vigilancia y analizar observaciones.
- Asesorar a la Gerencia General en los movimientos administrativos y políticas a seguir.
- Controlar la salida y llegada de los pedidos.
- Atender llamadas telefónicas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Efectuar pedidos de materia prima de acuerdo a las necesidades de producción, informe de movimientos de cuentas corrientes mora, programar pagos a proveedores, convocar a reunión del comite productivo para resolver problemas.

TAREAS MENSUALES: Analizar flujos de efectivo para diferirlos.

TAREAS EVENTUALES: Analizar balance de la empresa semanal, mensual y anual.

REQUISITOS

EDUCACION: Lic. en Administración de Empresas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: En técnicas gerenciales.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica, administración de recursos humanos.

EXPERIENCIA: Cinco años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: A su cargo treinta y cuatro personas.

SUPERVISION RECIBIDA: Gerencia General y Presidencia.

RESPONSABILIDAD: A cargo de valor en dinero, administración de ventas, información confidencial, balances, estados de resultados.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Despidos, ascensos, aumento de sueldo, compras hasta por ¢ 10,000.00.

RELACIONES: Presidente y Gerente General para comunicarles las soluciones y situaciones de la empresa.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA:

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Habilidades administrativas en la coordinación general de las actividades y habilidad de liderazgo para la conducción de equipos de trabajo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Ruido excesivo por equipo de aire acondicionado, mejor distribución de cubiculos, mejor ambiente agradable (pintura, iluminación, decoración).

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Estres, gripe, espasmo muscular, debido al desempeño del cargo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Secretaria de la Sub-Gerencia Gral.

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en asistir a labores secretariales a la Gerencia.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Mecanografiar notas, memorandum y documentación variada.
- Recibir y despachar correspondencia y documentos relacionados con la Gerencia.
- Archivar la correspondencia dirigida al Jefe.
- Hacer pedidos de útiles de escritorio y papelería para uso del personal de la empresa.
- Atender público personal y telefónicamente.
- Hacer remesa para tener disponibilidad de banco.
- Elaborar comprobantes de caja.
- Enviar y recibir fax.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaboración de solicitudes para envío de transferencias cablegráficas, recibir llamadas telefónicas nacionales e internacionales.

TAREAS MENSUALES: Actualizar pagos de materia prima, realizar declaración mensual de la Aseguradora Popular.

TAREAS EVENTUALES: Pedido de materia prima, realizar facturas para clientes, consulta de cheques cuando es necesario, entregar equipo a Departamento de Mantenimiento eléctrico y mecánico en ausencia de los Supervisores.

REQUISITOS

EDUCACION: Secretaria o Bachiller en Comercio y Administración.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Taquigrafía, redacción, archivo, mecanografía, computación.

ADIESTRAMIENTO: Relaciones humanas, nuevas técnicas de redacción, mecanografía, como mínimo tres meses.

EXPERIENCIA: Un año en cargos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD: Mantener en óptimas condiciones los muebles y equipo de oficina asignados.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

3

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Con Sub-Gerente General para todo lo relacionado con pectos secretariales.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Rapidez para mecanografiar, contestar teléfono, atender clientes y/o personal interno.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Realizar esfuerzo mental al cuadrar la caja.

CONDICIONES AMBIENTALES: Trabaja en condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y espacio físico.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Lumbago, infección vías urinarias defecto visual, artritis, gripe, debido al desempeño del cargo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Jefe de Personal

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en la planificación, dirección y control de las actividades técnicas de administración de personal.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de administración de personal.
- Revisar reportes del turno de noche.
- Revisar e investigar los motivos de ausencia del empleado.
- Autorizar permisos.
- Revisar facturas y autorizar la salida de los vehículos de la empresa.
- Velar por la disciplina dentro de la empresa.
- Realizar otras actividades afines al puesto.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaboración, revisión y pago de planilla, supervisión de despacho de la despensa de la cooperativa, realizar reuniones informativas al personal con respecto a incentivos, disciplina, productividad.

TAREAS MENSUALES: Revisión de planillas del ISSS y FSV.

TAREAS EVENTUALES: Reclutamiento, selección y contratación del personal, programar vacaciones al personal, calcular su recibo de vacación, calcular recibos de descuento de la cooperativa, organización de festividades.

REQUISITOS

EDUCACION: Administrador de Empresas y/o Psicólogo Industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Computación, curso sobre administración de recursos humanos, curso sobre leyes laborales.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber laborado en administración de personal durante cuatro años.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ejerce supervisión sobre dos secretarias.

SUPERVISION RECIBIDA: del Sub-Gerente General

RESPONSABILIDAD: A su cargo equipo de oficina, manejo de pago de planillas, confidencialidad en los expedientes del personal.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Contratar personal, suspender personal, despido de personal, programar vacaciones anuales.

RELACIONES: Se relaciona con Sub-Gerente General para recibir instrucciones y lineamientos de trabajo.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA:

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Elaboración de planillas, recibos, reclutamiento, selección y contratación de personal.

CONDICIONES AMBIENTALES: Espacio reducido, poca iluminación, estética de oficina antigua.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Lumbalgia por la posición del cuerpo, defecto visual, gripe, infección en las vías urinarias, debido al desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Secretaria Departamento de Personal

Número de Empleados en el puesto: Una

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo

Sección:

Responsable ante: Jefe de Personal

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en asistir en labores secretariales al jefe de personal.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Mecanografiar notas, memorandum y documentación variada.
- Recibir y despachar correspondencia.
- Archivar correspondencia dirigida al jefe.
- Redactar notas en otros documentos.
- Atender teléfono.
- Elaborar facturas de contribuyente y consumidor final de proveedores

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Efectuar liquidación de caja chica, elaborar listado cumpleaños del mes, revisar expedientes del personal en prueba.

TAREAS MENSUALES: Elaborar y llevar control de tarjetas de marcación, entregar certificados patronales al personal, aplicar evaluaciones del personal en prueba, sacar descuentos efectuados durante todo el año - para cálculo sobre la renta.

TAREAS EVENTUALES: Elaborar cartas o memorandums para el Ministerio de Trabajo, hacer contratos de trabajo, elaborar solicitudes de seguro - colectivo de vida, mecanografiar formularios de accidentes de trabajo al ISSS.

REQUISITOS

EDUCACION: Secretaria Ejecutiva.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: En el área de computación, específicamente en el manejo de word perfect.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el área de relaciones humanas y redacción y ortografía.

EXPERIENCIA: Un año como mínimo en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Jefe de Personal.

RESPONSABILIDAD: Manejo de confidencialidad de documentos, cuidado del equipo de trabajo en uso.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Con el Jefe de Personal para recibir instrucciones y reportar el trabajo.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Habilidad para el manejo y selección de documentos, rapidez simultanea para la atención de una persona.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Llenar formularios, decisiones rapidas dentro de su campo de trabajo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Trabaja en condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y espacio físico.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, infección vías urinarias, defecto visual, artritis debido al desempeño de su cargo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Recepcionista

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administración

Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en atender al público y al personal interno telefónicamente.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Operar el conmutador.
- Llevar control de llamadas telefónicas.
- Elaborar informes de las actividades realizadas.
- Recibir y entregar correspondencia.
- Realizar otras actividades afines al puesto.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Entrega de vales para el control de despacho de alimentos.

TAREAS MENSUALES: Entrega de cheques a proveedores, recibos de gasolina y comisiones, pedidos de papelería.

TAREAS EVENTUALES: Hacer citas al ISSS, control de cheque rechazados.

REQUISITOS

EDUCACION: Secretaria Comercial y/o Bachiller en Comercio y Administración.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el manejo y uso de fax, conmutador y curso de servicio y atención al cliente.

EXPERIENCIA: Haber trabajado como mínimo un año como recepcionista.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente General

RESPONSABILIDAD: Atender con esmero al personal de la empresa y clientes en las llamadas solicitadas y recibidas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguna, siempre se cuenta con la aprobación del Sub-Gerente General.

RELACIONES: Se mantiene relación con todo el personal como los Gerentes, Sub-Gerente, Jefe de Personal, al pasar llamadas telefónicas.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Rápidez y agilidad para hacer y recibir llamadas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Capacidad para memorizar nombres y números telefónicos para mejor atención.

CONDICIONES AMBIENTALES: Son las requeridas para una recepcionista. Trabaja en adecuadas condiciones de espacio físico, iluminación y ventilación.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Infección en las vías urinarias, artritis, defecto visual, debido al desempeño del cargo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Contador General

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo

Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en la dirección y control de las actividades del sistema contable de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Revisar y analizar estados financieros.
- Controlar y revisar todo lo relacionado con la cartera de clientes (cuentas corrientes).
- Elaborar comprobantes de diario para el departamento de contabilidad
- Revisar comprobantes de crédito fiscal por compras y ventas para libros del IVA.
- Elaborar estadísticas por ventas al contado, crédito y cobros por vendedor.
- Controlar comprobantes de crédito fiscal y facturas por ventas al crédito y contado.
- Revisar y autorizar comprobantes de contabilidad de caja, diario, facturas de ventas al crédito y comprobantes de cheques.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Presentar estadísticas de ventas y cobros a la Gerencia y Sub-Gerencia.

TAREAS MENSUALES: Elaboración de detalle de gastos y ventas, liquidación de planillas de sueldo, revisar conciliaciones bancarias, elaborar liquidaciones de comisiones por ventas y cobros de vendedores, elaborar comprobantes de diario para contabilidad, controlar pago de prestamo bancario.

TAREAS EVENTUALES: Revisar libros del IVA para elaborar declaración y pago impuesto, declaración de renta y patrimonio, registro de estados financieros (Registro de Comercio, declaración de patrimonio, Alcaldía Municipal de San Salvador), declaración de estadística y censos, tramitación y pago de matrículas de comercio (Registro de Comercio), legalización de libro del IVA (Ministerio de Hacienda), legalización de libros de contabilidad (Registro de Comercio), practicar inventario en bodegas de materia prima y producto terminado al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año, colaborar con la Gerencia de Ventas respecto a contabilidad.

REQUISITOS

EDUCACION: Contador Público Certificado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: De auditoría.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en la forma como la empresa realiza sus controles contables.

EXPERIENCIA: Tres años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Digitador y encargado de cartera de clientes.

SUPERVISION RECIBIDA: Sub-Gerente General, Auditoría Externa.

RESPONSABILIDAD: Manejar confidencialmente el estado financiero de la empresa

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Aplicación de cuentas de contabilidad, autorización de comprobantes de crédito fiscal y facturas por ventas de mercadería, efectuar arqueos.

RELACIONES: Se relaciona con Sub-Gerente General, Auditor Externo.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Revisión y ajustes de cuentas de contabilidad.

CONDICIONES AMBIENTALES: Condiciones ambientales favorables, aire acondicionado, espacio físico normal.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Estres debido al volumen y presión de trabajo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Auxiliar de Contabilidad (o ctas.ctes.)

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administración Sección:

Responsable ante: Contador General

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en labores de cobro y procesar movimiento de contabilidad para mantener la disponibilidad de dinero en la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Preparar lista de clientes para el cobro.
- Recibir el cobro del día anterior.
- Hacer llamadas a clientes para confirmación de pagos.
- Elaborar lista de cobros diarios del cliente que ha cancelado.
- Digitalizar partidas de diario de los movimientos del mes.
- Hacer comprobantes de diario por ventas diarias.
- Recibir del Departamento de Despacho facturas y cargarlas a cuentas.
- Archivar comprobantes de crédito fiscal (duplicado) para el control del IVA diariamente.
- Ingresar comprobantes de crédito fiscal en la computadora por compras al libro del registro del IVA diariamente.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Hacer lista de pagos de todo documento que tenga más de treinta días.

TAREAS MENSUALES: Sacar reporte de cuentas corrientes (análisis de cartera vencida) y hacer correcciones cuando aparecen cargadas y el cliente ya las canceló; revisar y verificar balances de comprobación, elaborar conciliaciones bancarias, elaborar y procesar partidas de consumo de materiales y repuestos utilizados en la planta.

TAREAS EVENTUALES: Revisar reporte de antigüedad de saldos de cuentas corrientes para tomar medidas de presión contra cliente moroso.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller en Comercio y Administración, Contaduría.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Contabilidad general, manejo de computadora a nivel de multiusuario, conocimientos secretariales.

ADIESTRAMIENTO: En programas de computadora como Quattro, Fox-pro, Wordperfect, Curso de Atención al Cliente. Tres meses como mínimo.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna

SUPERVISION RECIBIDA: Contador General, Sub-Gerente General, Gerente General.

RESPONSABILIDAD: A cargo de caja fuerte con documentos como quedans pendientes de cobro, cheques post-fechados, maquina de escribir, - contometro, computadora.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguna.

RELACIONES: Contador General quien me revisa el trabajo diariamente.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Habilidad numérica, expresión verbal para tratar con el cliente.

CONDICIONES AMBIENTALES: Son adecuadas en iluminación y aire acondicionado, el aseo de las oficinas es inadecuado.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, lumbago, infección vías urinarias debido al desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Secretaria de Contabilidad

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administración Sección:

Responsable ante: Contador General.

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en establecer la disponibilidad bancaria para la información de la Gerencia General con el objetivo para tomar decisiones de los pagos a proveedores y pago de planillas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Establecer la disponibilidad bancaria.
- Actualizar los libros auxiliares de banco.
- Elaborar cheques de pago a proveedores.
- Control del personal en general en suspensiones, ausencias, permisos para efectuar descuentos en planilla.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaboración de planillas de pago, elaboración de pago de horas extras fuera de planilla, revisión de tarjetas del personal.

TAREAS MENSUALES: Elaboración de planillas del seguro social, conciliaciones bancarias, impuestos sobre la renta.

TAREAS EVENTUALES: Control de personal de nuevo ingreso, control de descuento de personal (suspensiones, incapacidades).

REQUISITOS

EDUCACION: Secretaria opción contaduría

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Computación

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en redacción y ortografía y cursos de relaciones públicas.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Personal y Sub-Gerente General

RESPONSABILIDAD: A cargo de computadora, máquina de escribir, información confidencial

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Sacar cheques del banco que tengan fondos disponibles.

RELACIONES: Jefe de Personal y Contador para consultas del personal, revisión de cheques y codificación de los mismos e informar disponibilidad bancaria.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Elaboración de cheques, elaborar planillas, osea llevar a cabo simultaneamente varias actividades.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Elaboración de cheques, conciliaciones, planillas porque requieren concentración para no equivocarse.

CONDICIONES AMBIENTALES: Espacio físico inadecuado, poca iluminación, aseo de oficina deficiente, estética de la oficina anticuada.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, lumbago, defecto visual, artritis, hemorroides.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Encargado de Centro de Cómputo

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo Sección:

Responsable ante: Sub-Gerencia General

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en diseñar, organizar y asesorar en lo que se refiere a mecanizar por medio de sistemas las diferentes actividades de los Departamentos de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Levantar la red, la computadora central o servidor para que puedan acceder las terminales.
- Revisar que no haya problemas en el servidor y en las terminales.
- Asesorar a los usuarios en su trabajo.
- Corregir cualquier problema que se presente en los sistemas.
- Colaborar con la impresión de reportes como las hojas legales del IVA.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Realizar cierres de movimientos de cuentas corrientes.

TAREAS MENSUALES: Imprimir reportes mensuales del IVA para ventas y compras, reportar la necesidad de papel y cintas para impresión.

TAREAS EVENTUALES: Desconectar la red cuando esta tiene desperfectos.

REQUISITOS

EDUCACION: Egresado de Licenciatura en Ciencias de la Computación.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimientos de foxpro, quattro, word-perfect, redes novell.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el manejo del sistema computacional de la fábrica.

EXPERIENCIA: Un año como mínimo.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Cuatro personas: facturación, encargado de cheques, encargado digitar contabilidad, encargado de cuentas corrientes.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Personal y del Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de que todo el sistema de informática funcione adecuadamente.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Es compartida en la compra de equipo.

RELACIONES: Con secretarias, auxiliares de contabilidad, jefe de despacho y jefe de personal; para asesorar y evacuar consultas sobre funcionamiento de computadoras.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: No hay.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Mucha creatividad en el diseño de programas, diseño de hojas electrónicas, cuadros financieros y otros.

CONDICIONES AMBIENTALES: El ambiente debe ser helado para seguridad del equipo.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, hemorroides, estres, debido al cargo desempeñado.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Encargada de Compras

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento:

Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en diversas tareas relacionadas con la cotización y compra de materiales.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Revisar diariamente las compras de repuestos.
- Despachar a la persona encargada de efectuar algunas compras.
- Efectuar compras telefónicamente.
- Cotizar precios a distintos proveedores por teléfono.
- Atender a proveedores por primera vez, o pendientes de la empresa, o para entrega de productos.
- Archivar y controlar facturas en folders por día para efectos de IVA
- Entregar quedans a proveedores.
- Mecanografiar ordenes de compras.
- Recibir y hacer llamadas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Realizar liquidación de caja, elaborar facturas, sellar y pasar para trámite de cheques, colaborar en despacho de cooperativa (Día jueves de cada semana).

TAREAS MENSUALES: Archivar documentos como requisiciones, ordenes de compra, fax recibidos. Notas de remisión, quedans. Mecnografiar requisiciones y pasarlas a contabilidad.

TAREAS EVENTUALES: Decoración en días festivos.

REQUISITOS

EDUCACION: Secretaria Comercial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Técnicas de mercadeo.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento de los clientes de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un cargo similar por un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA:

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD: Es responsable por la efectiva compra de materiales.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Compras menores. negociar precios, libertad para trabajar y organización de oficina.

RELACIONES: Con Jefe de Bodega para entrega de mercadería, con proveedores para consultar precios.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realiza esfuerzo físico al efectuar llamadas telefónicas, permanecer sentada, posiciones inadecuadas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Mucha concentración y esfuerzo visual al revisar facturas y requisiciones.

CONDICIONES AMBIENTALES: Problemas de ventilación, falta de aseo y ornato en oficina para una mejor imagen.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Infección vías urinarias, problemas de estres, defecto visual por escribir mucho en la máquina.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Ordenanza de compras.

Número de Empleados en el puesto: Uno.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administración Sección: Compras

Responsable ante: Encargado de Compras.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en realizar pagos y cobros diversos y compra de repuestos autorizados por el respectivos encargado.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Compra de repuestos y materiales.
- Efectuar remesas y pagos en Bancos.

- Llevar documentos a firma.
- Realizar remesas y cobros de la Gerencia.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Arreglo del periódico mural.

TAREAS MENSUALES: Realizar pago de Impuestos fiscales y municipales; Pago de servicios varios (ANDA, ANTEL, CAESS, etc.). ; Pago de planillas del ISSS; aseo del filtro del aire acondicionado.

TAREAS EVENTUALES: Realizar trámites de refrenda de matrícula de vehículos de la empresa.

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimientos de repuestos y materiales empleados en la Industria Plástica.

ADIESTRAMIENTO: En el conocimiento de la nomenclatura del área capitalina y sobre los proveedores específicos de la fábrica. Tres meses como mínimo.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en puestos similares como mínimo un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA:

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado y mantenimiento de motocicleta, del manejo de documentos, remesas y dinero efectivo que se le entregue.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Dentro de la empresa se realciona con la Sub-Gerencia General y empleados de administración. Fuera de la empresa con proveedores y Bancos.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al permanecer conduciendo motocicleta la mayor parte del tiempo.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Ninguna.

CONDICIONES AMBIENTALES: Se encuentra expuesto a la contaminación de otros vehículos y a los cambios del clima.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Accidentes de tránsito, lumbago, enfermedades de las vías urinarias, debido al desempeño de sus labores

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

IDENTIFICACION

Título del puesto: Cobrador.

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administración

Sección: Cuentas Corrientes.

Responsable ante: Auxiliar de contabilidad de Cuentas Corrientes.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en recibir documentos para cobro (facturas y que - dan) de la sección de cuentas corrientes con anticipación para luego entregar lo recolectado.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Visitar los clientes según listado elaborado por la sección de cuentas corrientes.
- Entregar facturas a los clientes.
- Recolectar cuotas en efectivo o quedans.
- Entregar un día después lo cobrado del día anterior contra listado.

2
HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: -

TAREAS MENSUALES: -

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocer nomenclatura de la ciudad de San Salvador.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en la ubicación de las direcciones de los clientes.

EXPERIENCIA: Un año de experiencia en puesto similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del auxiliar de contabilidad de Cuentas Corrientes.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de entregar el dinero recibido de clientes (ya sea cheques o efectivo) a Cuentas Corrientes.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

1

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Con el auxiliar de cuentas Corrientes para coordinar los cobros a realizarse.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realiza esfuerzo físico al conducir motocicleta.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Programar ruta para entregar facturas y realizar cobros a clientes.

CONDICIONES AMBIENTALES: Esta expuesto a recibir el humo de los demas vehículos, a sufrir los cambios de clima (lluvia, calor, viento, etc.)

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Infecciones de las vías urinarias, lumbago, enfermedades de las vías respiratorias, enfermedades de la piel, y accidentes de tránsito.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO



IDENTIFICACION

Título del puesto: Motorista

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo

Sección:

Responsable ante:

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en la entrega del producto y viajes en el área de San Salvador y el interior del país.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Revisar el vehículo asignado.
- Comenzar a cargar la mercadería.
- Salir a despachar.
- Dejar su vehículo y entregar las llaves en portería.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Efectuar viajes a Sonsonate, Ahuachapan, Ateos, Acajutla para entrega de producto terminado.

TAREAS MENSUALES: No hay.

TAREAS EVENTUALES: Estar presente en el cambio de aceite al vehículo por ser responsable de la unidad, hacer reporte del estado del vehículo, participar en el inventario de producto terminado por cierre - año.

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocer nomenclatura de la ciudad así como en mantenimiento de vehículos.

ADIESTRAMIENTO: Ninguno.

EXPERIENCIA: Un año de experiencia en puesto similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: A cargo de dos auxiliares de despacho.

SUPERVISION RECIBIDA: Jefe de Despacho.

RESPONSABILIDAD: Cuidar el vehículo asignado, manejo de cheques y facturas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION:

RELACIONES: Con el Jefe de Despacho para recibir instrucciones de rutas y empresas a visitar.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Cargar cajas al furgon.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Programar ruta para llevar mercadería, expresión verbal cuando tiene que confrontar el producto que ha solicitado el cliente.

CONDICIONES AMBIENTALES: Estar expuesto al calor por permanecer y manejar en la calle.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Golpes en el cuerpo por carga pesada, lumbago, problemas en la columna, accidente de tránsito.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Vigilante

Número de Empleados en el puesto: Tres

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en velar por la seguridad del personal y de las instalaciones del lugar de trabajo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir y entregar el turno al compañero anterior y posterior, dando las observaciones pertinentes.
- Revisar a los operarios de producción a la salida de su respectivo turno de trabajo verificando la tenencia indevida de algún material de la fábrica.
- Controlar el cumplimiento de horarios de ingreso a las labores, reportando las llegadas tardías.
- Llevar un control diario de las placas de vehículos de ejecutivos, vendedores, proveedores, visitas y vehículos de despacho de la empresa.
- Anotar la salida de mercadería según factura que los clientes entregan al vigilante de turno.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Se reaizan cambios de turno cada 5 días.

TAREAS MENSUALES: -

TAREAS EVENTUALES: -

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno Grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: En el manejo de armas y seguridad.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en cursos de seguridad.

EXPERIENCIA: Como mínimo un año en puesto similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del manejo adecuado y oportuno del equipo de Seguridad; de llevar el control del reloj marcador acorde al horario de salida de los operadores y del uso del teléfono de la caseta de control.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Negar el acceso a la fábrica a aquellas personas consideradas sospechosas y no anunciadas previamente.

RELACIONES: Se relaciona con el Sub-Gerente General para recibir indicaciones con respecto al desempeño de sus funciones.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al abrir y cerrar el portón de la entrada de vehículos, así como para levantar la cortina del área de Ventas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de mucha concentración y memoria para reconocer al personal que visita la fábrica.

CONDICIONES AMBIENTALES: Poca visibilidad hacia el exterior.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Riesgos de lesiones de armas y muerte debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Cocinera

Número de Empleados en el puesto: Dos

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Administrativo.

Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en la preparación y elaboración de alimentos.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Preparar y cocinar diversas clases de alimentos.
- Hacer listado y comprar víveres.
- Lavar utensilios y equipo de cocina.
- Realizar otras actividades afines al puesto.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Servir y despachar los alimentos, hacer limpieza en el lugar de trabajo, servir el café, lavar baños.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: 6o. grado

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADiestRAMIENTO: Tres meses en el manejo de utensilios de cocina.

EXPERIENCIA: Haber laborado como cocinera durante un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA:

RESPONSABILIDAD: Mantener los utensilios de cocina en buen estado.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Jefe de Personal, Sub-Gerente General.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realiza esfuerzo físico al levantar cosas pesadas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de habilidad numérica al - efectuar cálculos matemáticos sencillos.

CONDICIONES AMBIENTALES: Excesivo calor.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Quemaduras, lumbago, artritis, gripe, cortadura, infección en las vías urinarias debido al desempeño del cargo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

**DEPARTAMENTO
DE VENTAS**

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Gerente de ventas

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Ventas

Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la coordinación de todo lo relacionado con el área de ventas, manteniendo contacto directo con vendedores, proveedores y clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA**TAREAS DIARIAS:**

- Atender a clientes.
- Atender a proveedores.
- Dirigir el trabajo de los vendedores.
- Corresponder las llamadas de los clientes.
- Preparar propuestas para nuevos productos o desarrollo de los productos ya existentes.
- Implementar lanzamiento de nuevos productos o de los ya existentes.
- Supervisión administrativa en ventas, visitas a clientes y cobros.
- Rendir informe a la Sub-Gerencia General sobre rendimiento del Departamento de ventas.
- Preparar y participar en licitaciones.
- Elaborar planes de trabajo.
- Actualizar cartera de clientes por vendedor.
- Coordinar el trabajo de los ejecutivos de ventas.
- Establecer metas a vendedores y procurar el seguimiento de las mismas.
- Analizar informes diarios de visitas a clientes y verificar ventas efectuadas.
- Organizar y controlar bodega de producto terminado.
- Exigir a jefe de bodega existencias reales de producto terminado y hacerle llegar un copia a cada ejecutivo de ventas.
- Agilizar el tramite de facturas de cobro para poder recuperar su valor al plazo estipulado en el contrato.
- Controlar entrenamiento y supervisión del rendimiento de vendedores.
- Planificar y controlar el sistema de cobros.
- Elaborar controlar e implementar políticas de ventas para una mejor distribución y conocimiento del producto.

TAREAS SEMANALES:

- Participar en las reuniones de venta y producción.
- Elaboración de análisis de cuentas por cobrar.
- Adiestramiento teórico práctico al personal de ventas y charlas motivacionales.
- Asignación de precios por líneas de productos con Sub-Gerencia General.
- Investigación del mercado y de la competencia.
- Preparación de informes para usos administrativos y análisis de ventas realizadas vrs. presupuesto.
- Determinación de puntos de equilibrio.
- Analizar informe quincenal de cotizaciones presentadas a clientes, - para establecer valuaciones reales de ventas.
- Determinar nuevas oportunidades dentro del mercado potencial.
- Coordinación del despacho de mercadería tanto en el interior del país como en el área metropolitana.
- Coordinar en el Departamento de Arte prioridades de artes finales.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS MENSUALES:

- Elaboración de análisis de ventas mensual por vendedor y global.
- Elaboración de presupuestos de ventas semestral.
- Evaluación del rendimiento de los vendedores.

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Licenciado en Administración de Empresas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimientos en el proceso productivo de la Industria plástica. Además requiere en las áreas de mercado, - técnicas de ventas, etc.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica, atención y servicio al cliente.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un puesto similar durante un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre secretaria de ventas y vendedores de manera verbal y escrita, con una frecuencia diaria.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente General y la Presidencia.

RESPONSABILIDAD: Es responsable por el acertado cumplimiento de los planes y metas de ventas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Elaboración de cotizaciones y pedidos.

RELACIONES: Dentro de la empresa se relaciona con Sub-Gerente General para coordinar pedidos, precios, fechas de entrega de pedidos, cobros, etc.; diariamente. Fuera de la empresa se relaciona con los Gerentes Administrativos y de compras de los clientes para solventar problemas de ventas.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguno.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de expresión verbal al tratar con los clientes para realizar contratos de ventas.

CONDICIONES AMBIENTALES: Favorables.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Stress laboral, debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Secretaria de Ventas

Número de Empleados en el puesto: Una

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: de Ventas

Sección:

Responsable ante: Gerente de Ventas

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en asistir en labores secretariales a la Gerencia de Ventas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Atender llamadas de vendedores y de otros departamentos.
- Mecnografiar cotizaciones de vendedores.
- Pasar los pedidos diariamente para su autorización.
- Atención al público para información del producto, precios.
- Llevar control de grabados para impresión de bolsas.
- Confirmar depósitos hechos en bancos por anticipado o cancelación de pedidos.
- Llevar control de ordenes de compra anotadas en un cuaderno para pasarlo a Departamento de Cobros.
- Efectuar cobros telefónicos a clientes.
- Llevar archivo de clientes por vendedor sistema alfabetico.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Colaborar con la cooperativa cada quince días para poner precios a listas de socios de lo despachado de despensa.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Secretaria Comercial

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Cursillo sobre ventas, escribir a máquina, manejar calculadora, conocimiento de archivo.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso de ventas de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un cargo similar por un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Gerente de Ventas.

RESPONSABILIDAD: Atender a los clientes e internamente llevar una buena comunicación con todo lo relacionado a ventas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Con Sub-Gerencia General, Departamento de Producción, Despacho de mercadería, cobros para su autorización, y con los clientes

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realiza esfuerzo físico al escribir a máquina.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Concentración, controlar las actividades que se refieren a ventas.

CONDICIONES AMBIENTALES: Trabaja en condiciones adecuada de iluminación, ventilación y espacio físico.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Lumbago, artritis, defecto visual debido al desempeño del cargo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Ejecutivo de Ventas.

Número de Empleados en el puesto: Tres

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Ventas

Sección:

Responsable ante: Gerente de Ventas.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en programar y establecer los contactos con los clientes para realizar ventas y cobros, supervisando la calidad del producto a entregar.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Programar y ejecutar las visitas a los clientes.
- Solicitar y confirmar entrevistas a los clientes.
- Obtener muestras para enviarles al cliente.
- Confirmar pagos de facturas con departamento de cuentas corrientes.
- Confirmar producciones de pedidos pendientes.
- Revisar existencia de bolsas en stok.
- Pasar pedidos pendientes de firma al gerente de ventas.
- Verificar pedidos anteriores sobre medidas y precios.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Visitar a clientes para obtener requisiciones.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Egresado de Administración de Empresas o Mercadeo.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: En relaciones humanas y en todo lo referente al campo de las ventas, así como en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica. Tres mese como mínimo.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un puesto similar durante un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Gerente de Ventas de manera verbal y escrita con una frecuencia diaria.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del manejo de documentos a cobrar, de entregar el dinero recibido (ya sea en efectivo o en cheque) de los - clientes, al encargado de cuentas corrientes.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Se relaciona dentro de la empresa con el Gerente de Ventas para planificar el trabajo a diario; y fuera de la empresa con cada uno de los clientes para realizar ventas y efectuar cobros.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al permanecer la mayor parte del tiempo conduciendo vehículo para visitar al cliente.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de habilidad numérica para realizar cálculos de precios para cada medida de bolsa; expresión verbal para tratar de persuadir al cliente y para indagar el campo competitivo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Favorables.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Estres laboral.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Dibujante

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto: Gerencia de Ventas

Departamento: Ventas

Sección:

Responsable ante: Gerente de Ventas

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en hacer boretos y artes finales que sirven para para el trabajo realizado en los Departamentos de Ventas y Produccion.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Elaborar rótulos y bocetos diversos.
- Dibujar figuras y logos, utilizando variados instrumentos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: No hay.

TAREAS MENSUALES: No hay.

TAREAS EVENTUALES: Elaborar dibujos alusivos a eventos sociales como cumpleaños, aniversarios o rótulos con lemas.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachillerato en Arte.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Dibujo comercial o publicitario.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en servicios creativos.

EXPERIENCIA: Haber trabajado dos a tres años en un cargo similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna

SUPERVISION RECIBIDA: Del Gerente de Ventas.

RESPONSABILIDAD: El cuidado y buen uso de los materiales y equipo a su cargo (escuadras, compresor, pistola, lámparas, etc.).

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: No tiene.

RELACIONES: Con Gerencia de Ventas, fotomecánico, secretaria, vendedores para recibir mayor información sobre el trabajo a realizar.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realiza esfuerzo físico al mantener un misma postura la mayor parte del tiempo, desarrollo de la psicomotricidad fina para el dibujo.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Esforzarse y tener creatividad para captar con rapidez las ideas de los bocetos y dibujos que demanda el cliente.

CONDICIONES AMBIENTALES: Poca ventilación, espacio reducido y el equipo de oficina no es comfortable.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Infección en la vías urinarias, hemorroides, gripes, fatiga, defecto visual, lumbago, debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

ND

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Montajista

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Ventas

Sección:

Responsable ante:

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en montar los gravados en el rodillo portaplancha para lograr una impresión en papel periódico, usando tantos rodillos como colores tenga las bolsas, a fin de obtener un boceto de la bolsa impresa en papel para que control de calidad lo apruebe.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir programación diaria de montaje de control de calidad.
- Preparar rodillos para efectuar el montaje.
- Preparar gravados colocando material adhesivo para asegurar o fijar el cyrel y/o hule en rodillo y fijar el papel periódico que servirá para verificar el gravado.
- Presentar al supervisor de impresión el montaje terminado.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Despegar grabados de rodillos para archivarlos. Buscar grabados antiguos o discontinuados para su posterior montaje.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES: Hacer grabados en cyrel.

REQUISITOS

EDUCACION: Requiere haber aprobado noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Ninguno.

ADiestRAMIENTO: Tres meses mínimo en el manejo de cyrel y del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del encargado de control de calidad

RESPONSABILIDAD: Es reponsable por el cuidado de la máquina montadora, matrizadora, rectificadora, instrumentos de trabajo y buen uso de materiales adicionales.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Con el Encargado de Control de Calidad para consultar correcciones necesarias.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realizar esfuerzo al trasladar los rodillos a la máquina y al permanecer de pie durante la jornada de trabajo.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Mucha concentración y habilidad manual para que la medida que trae el cyrel se ajuste a la prueba en el papel periódico de como quedará en la impresión final.

CONDICIONES AMBIENTALES: Espacio reducido, poca iluminación, aseo - aceptable, poca ventilación, calor.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, lumbago, artritis, varices, fatiga, golpes serios al caerse un rodillo, cortadura de dedos, - hernia por el desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Técnico o Encargado de Fotomecánica

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Ventas.

Sección: Fotomecánica

Responsable ante: Gerente de Ventas

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en revelar, ampliar o reducir la película para hacer los gravados en hule en alto relieve, para pasarlo al departamento de Control de Calidad, luego a impresión y después a montaje para pegarlo en el rodillo quedando listo para imprimirlo en la bolsa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Realizar el manejo de cámara industrial, horizontal y vertical.
- Trabajar con los químicos necesarios.
- Revelar y ocupar fijador de película.
- Trabajar en papel fotográfico.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaboración de negativos, hacer líneas finitas que se figuran con pincel o tinta china.

TAREAS MENSUALES: Elaborar pantallas para suavizar colores o buscar combinados con dos pantallas de distinto color para evitar en impresión el gasto de tinta.

TAREAS EVENTUALES: No hay.

REQUISITOS

EDUCACION: Requiere comprobar noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocer porcentaje de pantallas, conocer de negativos o película, papel fotográfico y separación de colores.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica y en el área de fotomecánica.

EXPERIENCIA: Dos o tres años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Control de Calidad y de la Gerencia de Ventas.

RESPONSABILIDAD: Mantener en buen estado la cámara vertical y horizontal, cuidar los utensilios de trabajo.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguna.

RELACIONES: Con el personal de los Departamentos de Arte y Control de Calidad para analizar los trabajos y tener una calidad del producto - terminado.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realiza esfuerzo visual en el cumplimiento de su trabajo.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Mucha concentración en la elaboración de negativos, ya que debe tenerse cuidado en la separación de colores con lámparas para ver positivos y negativos.

CONDICIONES AMBIENTALES: Trabaja en cuarto oscuro.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Fatiga o defecto visual debido al desempeño de su trabajo, está expuesto a quemaduras al manipular - químicos.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Fotopolímero

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Ventas

Sección:

Responsable ante:

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en realizar los artes finales en negativo, los cuales se plasman en material de cyrel y/o material de llanta para ser impresas en las bolsas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

El trabajo consiste en revisar de manera minuciosa cada negativo con la finalidad de evitar cualquier error en el trabajo final, luego se corta el cyrel a la medida exacta del negativo, exponiéndose la cara dorsal para fijar el piso del grabado, tiempo estimado dos minutos y medio; exponer cara ventral del cyrel con el negativo encima, tapándose con un plástico (KREENE) por un tiempo de doce minutos, luego se lava la cara expuesta (ventral) con percloro y butanal por cinco minutos - hasta lograr la altura deseada del grabado (o sea relieve).

Se introduce al horno por 10 minutos para secar el piso del grabado, se revisa la altura deseada, se deja reposar por veinticuatro horas, luego se lava el grabado en una mezcla de ácido muriático y agua en una relación de tres y uno, por último se vuelve a meter el grabado a la cámara de polímero para una insolución final de diez minutos (luz morada).

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES:

TAREAS MENSUALES: Solicitar por medio de requisición el material de cyrel para mantener en existencia.

TAREAS EVENTUALES: Realizar montajes en casos de urgencia.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachillerato académico o industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica, específicamente en el área de fotopolímero.

EXPERIENCIA: Haber laborado durante un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA:

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe del Departamento de Producción.

RESPONSABILIDAD: Mantener ordenado los grabados de cyrel en forma alfabética, tener cuidado con el corte del cyrel que sea a la medida del negativo, hacer uso adecuado del equipo y de los solventes químicos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION:

RELACIONES: Se relaciona con el Jefe del Departamento de Planificación para consultar sobre el trabajo, y encargado del Departamento de montaje para entregar grabados listos para su montaje.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA:

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Se requiere de habilidad para dar al grabado su altura correspondientes (o sea el alto relieve).

CONDICIONES AMBIENTALES: No hay ventilación, lugar reducido, ruido incómodo de la bomba de succión, poco aseo en el lugar.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES

- Intoxicación por inhalación de químicos
- Defectos en la vista por permanecer encerrado expuesto a la luz tenue
- Quemaduras en la piel debido al desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Jefe de Despacho ó Jefe de Bodega de Producto Terminado.

Número de Empleados en el puesto: Uno.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Ventas

Sección: Despacho.

Responsable ante: Gerente de Ventas.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en programar, coordinar y supervisar todo el producto a ser despachado.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Programar el producto a ser despachado.
- Revisar si los posibles despachos no tienen problemas de pago.
- Coordinar las distintas rutas de cada unidad.
- Distribuir el trabajo entre cada sub-alterno.
- Pasar comprobantes a Cuentas corrientes.
- Verificar el proceso de carga.
- Pasar reporte de facturación a Gerente de Ventas.
- Entregar el dinero de caja.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Coordinar los pedidos de materiales fuera de la empresa; llamar a clientes para confirmar producto despachado; controlar el mantenimiento de vehículos; recibir ordenes de pedidos; atender reclamos de clientes; controlar el tiempo extra de sus sub-alternos; chequear fechas de entrega de producto; realizar inventario del producto.

TAREAS MENSUALES:
Atender al cliente que visita la empresa.

TAREAS EVENTUALES:
Traer o llevar camiones de otras bodegas; calibrar máquinas cosedoras; realizar algunas demostraciones de productos.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller Industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimientos técnicos en mecánica.

ADIESTRAMIENTO: Sobre el proceso productivo de la Industria Plástica, como mínimo tres meses.

EXPERIENCIA: Haber trabajado un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre Encargado de báscula, auxiliar de despacho, motoristas, encargado de facturación y sobre encargado de empaque.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Gerente de Ventas, contador y Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado del equipo de oficina teléfono, calculadora, máquinas cosedoras, básculas, así como del envío de facturas y pedidos, e indirectamente es responsable del mantenimiento de vehículos y del montacarga.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Al establecer la ruta de cada unidad y decidir las prioridades del producto a despachar.

RELACIONES: Se realciona con el Gerente de Ventas y Sub-Gerente Gral.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico para colocar vehículos para cargar y descargar y al manejar el montacarga.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de habilidad numérica para realizar cálculo de precios, cálculo de pesos máximos por vehículo, codificación de artículos por cliente y verificación de pesos de mercadería.

CONDICIONES AMBIENTALES: Espacio reducido y calor intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Lumbago y estrés laboral por el desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Auxiliar de Reparto de Mercadería

Número de Empleados en el puesto: Seis

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento:

Sección:

Responsable ante: Jefe de Despacho

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en cargar y descargar la mercadería de acuerdo a cada envío transportándola hasta el cliente que lo ha solicitado.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Confirmar los clientes a despachar.
- Cargar la mercadería conforme cada envío.
- Esperar revisión de los envíos para autorizar mercadería.
- Salir a repartir la mercadería.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Acondicionar mercadería en bodega, atención a clientes que visitan la empresa, colaborar en la realización de inventario cada seis meses.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES: Colaborar en cargar y descargar materia prima a bodega, hacer mandados.

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADiestRAMIENTO: Tres meses en el proceso productivo de la fábrica y en manejo y trato con clientes.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Despacho.

RESPONSABILIDAD: Acomodar adecuadamente la carga o mercadería al vehículo, para que sea fácil de contar.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: No tiene poder de decisión.

RELACIONES: Con el Jefe de Despacho para recibir ordenes.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Colocar la mercadería de forma ordenada para aprovechar espacio del furgon, cargar la mercadería.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Proporcionar datos sobre mercadería al cliente, atención al cliente.

CONDICIONES AMBIENTALES:

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Deshidratación por el calor, infección vías urinarias, lumbago, defecto visual, accidentes de tránsito.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

**DEPARTAMENTO
DE PRODUCCION**

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Jefe de Producción.

Número de Empleados en el puesto: Uno.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción Sección:

Responsable ante: Sub-Gerente General.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la supervisión, revisión, coordinación y planificación de todo lo referente al área de producción.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Efectuar recorrido por la planta de producción, taller mecánico y eléctrico, verificando la adecuada realización de las labores.
- Verificar con el auxiliar de producción las cargas de las máquinas para poder determinar los cambios de producción que se efectúen en ellas.
- Revisar las ordenes de planificación para dar su aprobación o no.
- Anotar en el libro de control de producción las ordenes de trabajo finalizadas para obtener una información real de lo que se ha realizado y lo que falta en producción.
- Revisar junto con planificación la programación del turno de la noche, las producciones que se montarán en las diferentes máquinas de impresión y lo que se realizará en las máquinas cortadoras.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: -

TAREAS MENSUALES: -

TAREAS EVENTUALES: Asumir la responsabilidad del depto. de Calidad y/o planificación cuando algún empleado se ausenta; efectuar reparaciones a las máquinas cuando se amerite.

REQUISITOS

EDUCACION: Técnico en Ingeniería Industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: En lo referente al proceso de la Industria Plástica.

ADIESTRAMIENTO: En lo referente al manejo de maquinaria industrial y al manejo de relaciones humanas, así como en el proceso productivo de la fábrica, como mínimo tres meses.

EXPERIENCIA: Como mínimo un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre los supervisores del depto. de producción de manera verbal y escrita, con una frecuencia diaria.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente Gral. de manera verbal y escrita, diariamente.

RESPONSABILIDAD: Es responsable indirectamente de velar por el uso adecuado de la maquinaria, instrumentos, herramientas, instalaciones y equipos del depto. de producción.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Corregir ordenes de producción y realizar cambios de producción.

RELACIONES: Dentro de la empresa se relaciona con el Sub-Gerente Gral. y con el Gerente de Ventas para tomar decisiones y discutir medidas o políticas a implementarse en lo referente a producción. Fuera de la empresa se realciona con los clientes para brindar asesoria.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de expresión verbal para dar instrucciones a los supervisores e información a clientes, y de expresión escrita para elaborar los reportes de trabajo.

CONDICIONES AMBIENTALES:
Calor intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES
Accidentes de trabajo debido a la manipulación del equipo de extrusión, impresión y corte, en ausencia de mecánico.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Jefe de Planificación

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Planificación

Responsable ante: Jefe de Producción

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en planificar, organizar y controlar la producción por medio de la obtención de datos para analizar en rendimiento de la máquina y clasificar los clientes para mayor rapidez en el trabajo de las bolsas, con el objetivo de ver el rendimientos de la máquina y así plantear alternativas de solución.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Controlar y analizar sumando el desperdicio diario de producción y sacar cuadros estadísticos.
- Revisar ordenes de impresión y revisar lo planificado contra lo ejecutado.
- Revisar trabajo que se realiza en cada máquina, contemplando velocidades, tomas de colores y registro.
- Participación en reunión con el Jefe de Control de Calidad para programar montajes del día para cada máquina.
- Recoger pedidos del departamento de ventas y firmar el libro de recibido.
- Revisar pedido si hay error se devuelve al vendedor para corregirlo.
- Al revisar se llenan las diferentes ordenes para elaboración extrusión, montaje, impresión y corte.
- Revisar el trabajo del montajista.
- Ordenar y distribuir en folders las ordenes ya autorizadas por el Jefe de Producción.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaborar reporte semanal de producción y desperdicio; elaborar planificación del departamento de producción para departamento de ventas. Participar en reunión del comité productivo, revisar el trabajo realizado por el departamento de fotopolímeros.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES: Realizar montajes, hacer grabados en hule, hacer grabados en cyrel.

REQUISITOS

EDUCACION: Ingeniero Industrial / Administrador de Empresas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocer el funcionamiento general de cada máquina, conocer el uso de las mezclas con la materia prima, mezcla de alcoholes, conocimiento de wordperfect, flowchair.

ADiestRAMIENTO: Un curso de tres semanas en cada departamento para familiarizarse con la máquina, para que sirva, como se llama y cual es su finalidad.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Supervisa catorce personas: montajista, Supervisor de Impresión, Operadores de Impresión, Fotopolímeros.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Producción, Control de Calidad, Gerente de Ventas, Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Algunas veces en los montajes.

RELACIONES: Con Jefe de Producción, Control de Calidad.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Esfuerzo mental en llenar ordenes, mezclas a utilizarse, revisión ordenes de extrusión, chequeo de producción en máquina impresora.

CONDICIONES AMBIENTALES:

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, infección vías urinarias, problemas respiratorios, caídas por el tipo de gradas inseguras, debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Auxiliar de Planificación

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción.

Sección:

Responsable ante: Jefe de Planificación

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en calcular la producción promedio diaria a cada máquina extrusora y asignar la materia prima solicitada a bodega - previamente, para mantener trabajando todas las máquinas extrusoras las 24 horas del día.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Realizar chequeo por cada máquina extrusora para sumar la producción de los tres turnos.
- Calcular producción hasta que hora llega la máquina con dicha carga.
- Revisar la materia prima que tiene la máquina extrusora.
- Informar al Jefe, de las máquinas que están por finalizar su producción para que se le asigne una de nuevo.
- Proceder a llenar requisición para solicitar materia prima a bodega.
- Verificar la salida de los materiales para proporcionarsela al operador de turno.
- Anotar en el cuaderno de extrusión las ordenes que ya han finalizado para determinar cuantas libras se produjeron.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Realizar devoluciones de materia prima en el caso de suspender una orden de producción, o en el caso de excederse la materia prima de lo solicitado. Anotar en los cuadernos de impresión y corte - las ordenes que ya hayan finalizado.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller Académico opción Químico Biológico.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Tipos de materia prima utilizados en el proceso productivo.

ADiestRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo y el control de calidad de la fábrica.

EXPERIENCIA: Dos años en puesto similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Producción y del Jefe de Planificación.

RESPONSABILIDAD: Es responsable por papelería y documentación confidencial, equipo de oficina.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Se relaciona con el Jefe de Producción y Jefe de Planificación para determinar la carga de cada máquina extresora para que se efectúe la mezcla a utilizar. Y con el encargado de bodega de materia prima para la entrega y devolución de material.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Calcular los porcentajes de cada material a utilizar en cada producción.

CONDICIONES AMBIENTALES: Lugar de trabajo inseguro, poco aseo, desorden en la papelería, iluminación regular, aire acondicionado, espacio reducido.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Gripe, lumbago, debido al desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Jefe de Control de Calidad.

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción.

Sección: Control de Calidad.

Responsable ante: Sub-Gerente General.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la supervisión de la calidad del proceso productivo, desde la verificación de la orden de especificaciones hasta el producto terminado.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Leer reportes diarios de turnos.
- Inspeccionar la calidad en los procesos de extrusión, impresión, corte y empaque.
- Revisar montajes para el Depto. de impresión.
- Revisar negativos de las ordenes de montaje para trabajos nuevos y cambios en el depto. de fotomecánica.
- Ordenar trabajos de fotopolimeros.
- Entregar el trabajo para montajista.
- Definir rangos de tolerancia para producciones en extrusión, impresión, corte y empaque.
- Revisar las especificaciones de los clientes , cerciorándose de la calidad de la producción en Planta.
- Elaborar el reporte del turno correspondiente.
- Guardar muestras del producto en folder de impresión y corte en los respectivos archivos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Redactar el reporte de los problemas de calidad en el cuaderno de turno; elaborar el reporte de la cantidad de desperdicio de toda la planta; elaborar cuadros de variación por problemas de calibre del producto.

TAREAS MENSUALES: Visitar a clientes por reclamos relacionados con la calidad del producto; preparar seminarios para personal de la planta; elaborar reporte o memorandum para los departamentos involucrados en problemas relacionados con la calidad.

TAREAS EVENTUALES: Ninguna.

REQUISITOS

EDUCACION: Ingeniero Industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: En lo referente a los cambios actuales de la Industria Plástica en general.

ADiestRAMIENTO: Tres meses en el proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Como mínimo dos años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Directamente y con una frecuencia diaria sobre encargado de desperdicio, supervisor de calidad, montajista y fotopolímero; indirectamente y con una frecuencia eventual sobre supervisores de producción, arte y negativos, empaque y operadores.

SUPERVISION RECIBIDA:
Del Sub-Gerente General.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del control, supervisión y corrección del proceso productivo, de calibradores, de metros y reglas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Suspender producciones, corregir negativos y grabados, rechazar producciones que no cumplen con especificaciones.

RELACIONES: Dentro de la empresa se relaciona con el supervisor de calidad para informarse de los problemas de calidad o del funcionamiento del proceso. Fuera de la empresa se relaciona con clientes y proveedores para saber sus requerimientos y necesidades para satisfacerlas.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de mucha concentración para visualizar errores de producción; de habilidad numérica para elaborar gráficos estadísticos del control de calibre en extrusión; de expresión verbal para dar capacitaciones al personal y de expresión escrita para redactar informes sobre problemas de calidad a la Sub-Gerencia Gral.

CONDICIONES AMBIENTALES:

Calor intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES: Artritis , enfermedades de las vías respiratorias y estrés laboral debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Supervisor de Calidad.

Número de Empleados en el puesto: Uno.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección:

Responsable ante: Jefe de Calidad

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la inspección de la calidad en cada uno de los procesos del departamento de producción.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Inspeccionar la calidad de cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de producción: Extrusión, Impresión, Corte y Montaje.
- Verificar en Extrusión que la producción reúna los requisitos de calibre, relación de soplado, apariencia, condiciones de tratamiento de películas y mezclas apropiadas.
- Verificar en impresión que las películas impresas reúnan los requisitos mínimos de apariencia visual y se cumplan con las condiciones requeridas.
- Controlar en corte, que la bolsa no presente defectos de sellado o medidas diferentes a las planificadas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Para la ejecución de un proceso productivo cuando presente defectos en la calidad.

RELACIONES: Se relaciona diariamente con supervisores y operarios de producción para corregir y mantener un nivel óptimo de calidad en la producción, con el Jefe de Control de Calidad para coordinar y discutir el proceso de calidad.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Ninguna.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de concentración para detectar los problemas en cada uno de los procesos productivos. Tener un buen criterio para tomar decisiones.

CONDICIONES AMBIENTALES: Calor intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Estres laboral, quemaduras por estar en contacto con el montaje de la máquina, golpes al efectuar mediciones en la maquinaria.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Supervisor de Extrusión.

Número de Empleados en el puesto: Tres.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Extrusión

Responsable ante: Jefe de Producción.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la supervisión del proceso productivo de Extrusión.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir el turno del supervisor anterior realizando la respectiva inspección al departamento.
- Revisar ordenes de producción.
- Leer la hoja de mando del turno anterior verificando la producción y el estado de la máquina.
- Calibrar y medir las películas de polietileno.
- Verificar la asistencia de los operarios y reportar al departamento de personal la ausencia de alguno de ellos.
- Revisar y sumar los cuadros estadísticos de producción para estar informado de la cantidad producida.
- Solventar las dudas o inquietudes del grupo de trabajo con respecto al desempeño de sus funciones.
- Verificar la clase de material con el cual se está trabajando.
- Verificar que cada operador coloque la viñeta con sus respectivas especificaciones a cada bobina.
- Observar que el operario anote correctamente el peso de cada bobina y la cantidad de desperdicio.
- Elaborar reporte de producción y la hoja de mando.
- Revisar compresores.
- Mantenerse al tanto de los tratamientos electrónicos.
- Solicitar material a bodega cuando se ha terminado.
- Realizar limpieza de máquina.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES:

- Asistir a la reunión del comite productivo para tratar todo lo referente al proceso productivo.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

- Realizar reparaciones pequeñas tanto mecánicas como eléctricas, que estén dentro de sus capacidades.
- Adiestrar al nuevo personal con respecto a las funciones del puesto.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller Industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: En manejo de personal y lo referente a la industria plástica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un puesto similar como mínimo un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre operarios de Extrusión de manera verbal, diariamente.

SUPERVISION RECIBIDA: Por el Jefe de Producción, verbalmente y a diario. Con Control de Calidad para corregir cualquier anomalía que se esté dando.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de velar por el uso adecuado de las máquinas extrusoras y herramientas (calibradores, llaves, etc) del departamento.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION:

- Suspensión del operario cuando cometa faltas disciplinarias o laborales.
- Ejecutar cambios de producción.

RELACIONES: Con el supervisor del turno anterior y posterior para recibir y entregar el puesto; con el jefe de producción, jefe de personal y sub-gerente general para tratar sobre problemas de producción, de personal o en reuniones de comite productivo.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de habilidad manual al desarmar las piezas de la máquina extrusora, limpiarlas; y esfuerzo físico al bajar y pesar bobinas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL:

Requiere de habilidad mínima al calcular tiempo de producción, sumar cuadros estadísticos de producción; de expresión verbal para hacerse entender en el proceso de inducción al operario y para plantear proyectos al comite productivo; así mismo requiere de expresión escrita - redactar los informes de trabajo de producción.

CONDICIONES AMBIENTALES: Calor y ruido intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Reumas, enfermedades de las vías respiratorias y de las vías urinarias, desgarrres musculares.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Operario de Extrusión.

Número de Empleados en el puesto: Quince

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Extrusión

Responsable ante: Supervisor de Extrusión.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en desarrollar todo lo referente a la transformación del polietileno, desde su fundición hasta convertirse en películas, las cuales son embobinadas y trasladadas a estantes.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir el turno anterior verificando la condición de la máquina, el tipo de materia prima y materiales empleados.
- Preparar y revisar la mezcla de resinas a utilizarse.
- Vertir materia prima en la tolva.
- Revisar la temperatura de la máquina, según el tipo de material con el cual se esté trabajando. (ya sea de alta o baja densidad).
- Revisar el tratado de la película.
- Mantener el aseo y la limpieza del lugar de trabajo.
- Mantener tapadas las tolvas y barriles para evitar la contaminación.
- Limpiar labios de la máquina extrusora.
- Medir y calibrar películas de bobinas.
- Entregar el turno al siguiente compañero.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Revisar pruebas de montaje. (Esta tarea puede convertirse en diaria según el volumen de producción).

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

- Asumir la responsabilidad del área de producción cuando el jefe de control de calidad no se encuentre.
- Tratar de brindar alternativas de solución en caso de problemas en producción.

REQUISITOS

EDUCACION: Cuarto año de ingeniería.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Manejo de personal, delegar funciones, don de mando.

ADiestRAMIENTO: Mínimo tres meses en conocimientos del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en puestos similares durante un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre los supervisores y operarios de turno.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Control de Calidad.

RESPONSABILIDAD: Supervisar el uso adecuado de la maquinaria del departamento de producción y velar por la ejecución eficiente y eficaz del proceso productivo.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES:

- Realizar cambio y limpieza de zaranda de la máquina.
- Efectuar limpieza de labios del dado de la máquina.
- Hacer cambios de medidas de películas.

TAREAS MENSUALES:

- Efectuar la limpieza general de la maquinaria.

TAREAS EVENTUALES:

- Ajustar maquinaria.
- Participar en la toma física de inventarios de materiales, herramientas y equipos del área de producción.
- Efectuar limpieza de anillos de ventilación de la máquina.

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimientos en el área técnica industrial que le permitan el adecuado manejo de la maquinaria y materia prima.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el uso de la maquinaria y del conocimiento del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: El trabajo es supervisado por el jefe inmediato de turno (supervisor) de manera verbal generalmente, y en ocasiones escrita, y con una frecuencia diaria.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado de la maquinaria, cintas métricas, llaves Halem, llaves alemanas, tratadores eléctricos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Posee atribuciones para decidir sin contar con su jefe inmediato en las siguientes actividades:

- Levantamiento de una película cuando ésta se revienta.
- Para el movimiento de la máquina en caso de descomponerse.
- Contar con la bobina si se tiene medida o radio.

RELACIONES: Se relaciona con el supervisor de turno para recibir instrucciones y reportar el trabajo, para solventar dudas con respecto al desarrollo de sus labores, y para comunicarle cualquier anomalía presentada en el turno de trabajo. La frecuencia de este contacto es diario; fuera de la empresa no tiene ninguna relación.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Realizar esfuerzo físico al trasladar bolsas de polietileno, al levantar bobinas y máquinas. Requiere de habilidad manual al manipular y contar rollos de películas, así como para ajustar la máquina.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de mucha concentración para reconocer los diversos controles de las máquinas procesadoras de materia prima, para controlar el término de una producción y el tiempo que requiere ésta; así mismo requiere prestar atención a las anomalías que surjan de la máquina con respecto al tratado de películas, medida de calibración, etc. Requiere de habilidad numérica para elaborar datos estadísticos sobre el total de la producción.

CONDICIONES AMBIENTALES:

- Se percibe demasiado calor.
- Ruido permanente de la maquinaria.
- Escasa ventilación.
- Espacio reducido.
- La atmósfera de trabajo no es higiénica, se respira mucho polvo.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES

- Enfermedades de los riñones.
- Enfermedades de las vías respiratorias por inhalación de olor y polvo del material empleado.
- Artritis.
- Riesgos de quemaduras.
- Daños auditivos.
- Hernias y lumbago por levantamiento de material pesado.
- Dislocaciones y daños de columna.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Supervisor de Impresión

Número de Empleados en el puesto: Tres.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Impresión

Responsable ante: Jefe de Producción.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la supervisión del proceso productivo de impresión.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir el turno anterior y verificar ordenes de producción.
- Verificar la asistencia de los operarios correspondientes al turno.
- Elaborar un reporte diario de la cantidad de producción y desperdicio.
- Verificar que la producción se realice con calidad y según la orden de producción.
- Tener listas las tintas de impresión cuando hay cambios de producción.
- Hacer mezclas de solventes para el departamento de producción.
- Revisar la existencia de solventes y tintas.
- Velar porque el material empleado permanezca en buenas condiciones.
- Ayudar al operario a realizar cambios de producción.
- Revisar pruebas de montaje.
- Velar por la disciplina y el orden.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES:

- Realizar reuniones con los operarios para discutir aspectos diversos
- Hacer mezclas de solventes.
- Supervisar limpieza de máquina impresora.

TAREAS MENSUALES:

- Adiestrar al personal que se tiene a su cargo.

TAREAS EVENTUALES:

- Elaborar ciertos arrastres según tonos de muestreo.
- Igualar colores.
- Sustituir a un operario cuando éste se ausenta.
- Tratar de solventar cualquier problema en caso de desperfectos en las máquinas.

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado o Bachiller.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: En manejo de personal y en lo referente a la industria plástica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un puesto similar como mínimo un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre operarios de impresión de una manera verbal y diariamente.

SUPERVISION RECIBIDA: Por el jefe de producción en forma verbal y escrita.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de velar por el uso adecuado de las máquinas impresoras y de las tintas a emplearse.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION:

- Suspensión de un operario cuando no cumple con su trabajo o por faltas disciplinarias.
- Para el tiraje de producción cuando hay un inadecuado control de calidad.

RELACIONES: Con el supervisor del anterior y posterior para recibir y entregar el puesto; con el jefe de producción, jefe del personal, jefe de control de calidad y sub-gerente, para tratar problemas de producción, de personal o del comite productivo.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al subir y bajar bobinas, al igual que cambiar rodillos para los cambios de producción.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de esfuerzo visual al observar que la tinta con el diseño del montaje de impresión; así mismo requiere de habilidad numérica para llevar el control de producción y desperdicio, y expresión escrita para redactar informes sobre el trabajo de cada operario.

CONDICIONES AMBIENTALES: Calor intenso y constante inhalación de solventes.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Enfermedades de las vías respiratorias.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Operario de Impresión.

Número de Empleados en el puesto: 23

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Impresión

Responsable ante: Supervisor de Impresión.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la operación de la máquina impresora velando por la calidad del tiraje según la orden de trabajo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir el turno anterior verificando la condición de la máquina impresora.
- Mantener el aseo de la máquina y del área de trabajo.
- Operar la máquina impresora.
- Hacer cambios de producción cuando haya finalizado una anterior.
- Ordenar las tintas que se van a emplear.
- Mantener los respectivos recipientes llenos de solventes.
- Realizar ajuste de máquina.
- Recoger el desperdicio de la máquina.
- Poner y quitar bobina a la máquina verificando la tensión de la película.
- Realizar centralización de materiales en la película.
- Visualizar el tipo de tiraje que se está elaborando en caso de darle continuidad.
- Hacer limpieza de rodillos de la máquina.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Realizar limpieza general de la máquina.

TAREAS MENSUALES: -

TAREAS EVENTUALES: Auxiliar a otro depto. cuando lo requiere y ordene el jefe inmediato; suspender el trabajo de la máquina en caso de necesitar hacerle una reparación.

REQUISITOS

EDUCACION: Sexto grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Sobre mecánica y flexografía.

ADIESTRAMIENTO: Sobre el proceso de impresión, uso de la maquinaria y herramienta, durante tres meses como mínimo.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en puesto similar como mínimo seis meses.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del supervisor de impresión de turno, de forma verbal y diariamente.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado de las máquinas flexo y de las tintas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Se relaciona con el supervisor de turno para recibir instrucciones relacionadas con el quehacer del puesto, para reportar el trabajo realizado y para solventar con su ayuda los problemas que pueden presentarse. Así mismo se relaciona con los operarios de corte ya que son estos los que se encargan de efectuar el corte del material impreso. Con ambos puestos la relación es diaria.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al realizar cambios de rodillos de la máquina impresora, al levantar bobinas y al subir y bajar rollos.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de esfuerzo visual al mantenerse pendiente del registro del control de la producción (a mayor velocidad no se logra percibir el registro). Requiere de habilidad numérica para realizar el total de sumas de las producciones.

CONDICIONES AMBIENTALES: Espacio reducido, calor intenso, poca iluminación y ruido permanente.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Enfermedades de las vías respiratorias como consecuencia de la inhalación de solventes, lumbago por levantar bobinas de gran peso, debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Supervisor de Corte

Número de Empleados en el puesto: Tres

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección:

Responsable ante: Jefe de Producción

DESCRIPCION GENERAL

Consiste en observar y verificar todos los pasos que realiza el operador en el departamento de corte y sellado, haciendo reportes diarios - sobre dicho trabajo, controlando la calidad del producto y controlando el comportamiento del operador para hacer una evaluación semestral de desempeño.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Recibir el turno veinte minutos antes.
- Chequear medida antes de empezar turno.
- Pasar hoja de producción para firmar a la par de la máquina.
- Llevar control de velocidad de la máquina.
- Tener lista la orden para efectuar cambio de producción.
- Comunicar al operador sus obligaciones.
- Verificar que se mantenga limpio y ordenado el departamento.
- Reportar cuando falta un operador al departamento de personal.
- elaborar hoja de reporte de la semana (solo el nombre del operador).
- Tener listo al operador sustituto.
- Llevar control de despacho.
- Supervisar la calidad de producción haciendo un muestreo selectivo.
- Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias.
- Verificar que la máquina no tenga fallas.
- Hacer ajustes de medidas y sellos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Capacitación de personal nuevo, efectuar cambio de teflones y resistencia, aceitar máquina, verificar que se haga limpieza, suministro de material de uso personal.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES: Efectuar cambio de focos quemados, quitar tubos en mal estado.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachillerato Industrial

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un cargo similar por un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Tiene bajo supervisión siete operarios.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Planta.

RESPONSABILIDAD: Supervisar el trabajo que realizan dentro del turno los siete operarios.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Cambio en el programa de producción cuando es necesario, sustitución o suspensión de un operador.

RELACIONES: Se relaciona con el Jefe de Area para recibir instrucciones sobre calidad del producto u otra información sobre observaciones hechas de parte de la Sub-Gerencia General.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Enhebrar película en la máquina, ajustes en producción, rapidez para apagar y encender máquina. (habilidad manual)

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Mucha concentración al hacer cambios de medida en las bolsas, habilidad verbal escrita al elaborar reportes de producción y memorandums para mantenimiento; concentración para acoplar el equipo de perforado.

CONDICIONES AMBIENTALES: Demasiado calor, poca iluminación, espacio reducido.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Sordera, ceguera, ernia, gripe, lumbago, infección vías urinarias, debido al desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Operario de Corte

Número de Empleados en el puesto: Veintitres

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección:

Responsable ante: Supervisor de Corte.

DESCRIPCION GENERAL

Este trabajo consiste en operar y programar la cantidad de corte que hara la máquina y sellar las bolsas, regulando el largo de estas, - ayudandose con un dispositivo electrónico (ojo electrónico) que re - gistra un determinado color, enviando la señal a la maquina para que accione el sellador y atraves de una bomba transportadora traslada - las bolsas para ser recibidas por el operador quien las selecciona - en cuanto a su calidad.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Operar la máquina.
- Recibir turno del operario anterior.
- Revisar máquina de corte y orden de trabajo a realizar.
- Revisar y ajustar sellado de la bolsa.
- Ajustar ojo electrónico (se ajusta la intensidad de la luz).
- Efectuar la regulación del sellador (esto es cuando hay cambio de producción).
- Revisar troqueladora para efectuar el corte o agarradero de la bolsa
- Contar bolsas y hacer paquetes de 250 unidades y completar cajas de 2000 y/o 4000.
- Pesar desperdicios y rotularlos con el codigo del operario, fecha, turno y el total de libras que tiene que llevar la bolsa.
- Montar bobinas es cuando se termina un rollo y se monta otra bobina.
- Anotar producción y desperdicio en la orden de corte para su control

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Efectuar limpieza de la máquina y del entorno, revisar teflones y resistencia de los selladores a la máquina, cortar tubos PVC para embobinar la bolsa precortada.

TAREAS MENSUALES: No hay tarea mensual.

TAREAS EVENTUALES: Realizar trabajo de soporte a otro departamento en bodega y/o despacho, realiza cambio de teflones.

REQUISITOS

EDUCACION: 9o. grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Sobre el uso de herramientas, operar y conocimientos básicos de reparación de máquinas así como conocimientos de matemáticas.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el uso de máquina cortadora y selladora

EXPERIENCIA: Un año como mínimo en un cargo similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.

SUPERVISION RECIBIDA: Supervisor y Jefe de Planta.

RESPONSABILIDAD: Manejo de la máquina en el turno correspondiente.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Sobre cambio de teflón, quitar o dar presión al sellador, cambio de cuchillas.

RELACIONES: Se relaciona con el supervisor del departamento para recibir instrucciones y reportar el trabajo; con el operario del turno posterior para dar continuidad al proceso de producción.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Rapidez para recoger bolsas, habilidad manual para operar la máquina y levantar bobinas. Realiza esfuerzo físico al permanecer de pie durante la jornada laboral.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Concentración para detectar fallas de la máquina, habilidad numérica al observar las medidas exactas de la bolsa y al cortar.

CONDICIONES AMBIENTALES:

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES: Alergias, lumbagos, defectos de la vista estres, infección vías urinarias, gripe, artritis, cortadura de dedo debido al desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaborar un programa semanal del aseo del área de trabajo; preparar muestras de bolsas para el depto. de Ventas según lo requerido por el cliente; participar en las reuniones del Comité Productivo.

TAREAS MENSUALES: Colaborar con las operarias en el empaque de bolsas cuando el pedido urge.

TAREAS EVENTUALES: Colaborar con la limpieza del área de empaque.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Curso de relaciones humanas, manejo y control del personal.

ADIESTRAMIENTO: Como mínimo tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Diariamente sobre operarias de empaque de manera verbal.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Producción.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de velar por que los operarios ejecuten de una manera eficaz sus labores y brindar apoyo en la realización de las mismas.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Suspensión de una operaria cuando no cumple con sus labores, o por faltas disciplinarias.

RELACIONES: Se realciona con el depto. de Control de Calidad para verificar la calidad del producto.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de habilidad manual para empaquetar las bolsas con rapidez, y de esfuerzo físico al permanecer de pie durante la jornada laboral.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de concentración para realizar el control del peso por paquete producido, según tamaño y calibre de la bolsa.

CONDICIONES AMBIENTALES: Escasa iluminación, calor y ruido constantes.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Aparición de várices y cansancio visual debido al desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Operaria de Empaque

Número de Empleados en el puesto: Once

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Empaque

Responsable ante: Supervisor de Empaque

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en la verificación, clasificación y empaque de bolsas, según orden de trabajo estipulada.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Revisar el sellado de las bolsas.
- Clasificar y empacar las bolsas según la orden de trabajo.
- Sellar los paquetes de bolsas empacados.
- Verificar que las bolsas de un determinado pedido sean de igual medida y desechar las que no cumplen con las requisiciones de los clientes.
- Arreglar la mesa de trabajo velando por el orden y la limpieza.
- elaborar reporte diario de trabajo.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES:

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Sexto Grado

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado seis meses como mínimo en un puesto similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Por el Supervisor de turno, de manera verbal y con una frecuencia diaria.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado del material de empaque, cintas, tijeras y rotuladores.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Se relaciona con el encargado de bodega y despacho para almacenar el producto empacado y despacharlo, con el supervisor de turno para recibir instrucciones relacionadas con el quehacer del puesto.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al permanecer de pie durante la jornada laboral y destreza manual para empacar rápido y correctamente las cantidades de bolsas requeridas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de esfuerzo visual para poder detectar las bolsas que no están acorde a los formatos de la orden de trabajo y apartarlas como producto de desperdicio.

CONDICIONES AMBIENTALES: Excesivo calor, ruido constante, espacio reducido y escasa iluminación.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Problemas de várices, problemas de visión, problemas de las vías urinarias.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Jefe de Mantenimiento

Número de Empleados en el puesto: 1

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción.

Sección: Mecanica

Responsable ante: Sub-Gerente General.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en velar por el buen funcionamiento de cada máquina, brindando un seguimiento técnico oportuno.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Identificar las causas del problema de la maquinaria.
- Implementar acciones correctivas para cada situación particular de la máquina.
- Realizar una distribución de las tareas a realizar.
- Solicitar repuestos de maquinaria al departamento de compra.
- Revisar los trabajos efectuados por los mecánicos.
- Evaluar las prioridades de compras de repuestos y proveer en el área que se necesite.
- Revisar conjuntamente con el mecánico los problemas que puedan presentarse en maquinaria y proceder a su respectiva reparación.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Llevar acabo inventario de las herramientas entregadas a mecánicos y torneros; programar personal para lubricar la maquinaria; reunirse con el comite productivo.

TAREAS MENSUALES: Diseñar nuevos sistemas para que la maquinaria trabaje en óptimas condiciones.

TAREAS EVENTUALES: Montar máquinas nuevas y ubicarlas en el área mas apropiada; darle mantenimiento a la maquinarias situadas fuera de la fábrica.

REQUISITOS

EDUCACION: Ing. Mecánico ó Eléctrico.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimiento en mecánica industrial.

ADiestRAMIENTO: Tres meses en el conocimiento del proceso productivo de la Industria Plástica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un puesto similar como mínimo un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Sobre torneros, fresadores y mecánicos, con una frecuencia diaria.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Sub-Gerente General, diariamente y de manera verbal y escrita.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de brindar mantenimiento a la maquinaria, de la construcción de piezas, de velar por el uso adecuado de las instalaciones y equipos utilizados en el área de taller.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Decide sobre la compra de repuestos y materiales, y sobre el ingreso y despido del personal a su cargo.

RELACIONES: Dentro de la empresa se relaciona con el Jefe de Planta, supervisores, control de calidad, sub-gerencia, para saber el grado de carga de la máquina, para visualizar y obtener un mejor diagnóstico del problema.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al desmontar las piezas pesada de la máquina, y de habilidad física para manipular las diversas piezas de la maquinaria.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de mucha concentración para poder identificar el problema de la máquina y para escoger la acción correctiva de la misma; y habilidad numérica para realizar el cálculo de costos de materiales.

CONDICIONES AMBIENTALES: Calor y ruido intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Problemas auditivos, visuales, heridas y golpes.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Título del puesto: Electricista.

Número de Empleados en el puesto: Dos.

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Mantenimiento
Eléctrico.

Responsable ante: Jefe de Mantenimiento.

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo consistente en velar por el buen funcionamiento de la maquinaria, brindando para ello un oportuno servicio de mantenimiento eléctrico.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Asear y ordenar el depto. eléctrico.
- Realizar un mantenimiento preventivo a la maquinaria.
- Solventar las necesidades en cada uno de los departamentos en sus respectivos tipos de maquinaria.
- Realizar instalación de motores.
- Fabricar y reparar panel de control.
- Embobinar motores.
- Localizar fallas en tableros electrónicos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: -

TAREAS MENSUALES: -

TAREAS EVENTUALES: -

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller industrial opción electricidad.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: En electromecánica.

ADiestRAMIENTO: En el conocimiento del funcionamiento de las máquinas y del proceso productivo de la fábrica, durante tres meses.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en puestos similares como mínimo un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del Jefe de Mantenimiento con una frecuencia diaria y de manera verbal.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado de las herramientas empleadas para brindar un mantenimiento oportuno y eficiente.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Se relaciona con el jefe de mantenimiento eléctrico para recibir instrucciones y asesoría técnica y con los compañeros eléctricos para realizar un trabajo en conjunto.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al mover piezas pesadas de las máquinas y de habilidad manual para manipular agilmente las herramientas y piezas de máquinas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de concentración para una eficaz reparación de las máquinas.

CONDICIONES AMBIENTALES: Escasa iluminación y calor intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Problemas visuales, lumbago y enfermedades de las vías urinarias por el desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Mecánico

Número de Empleados en el puesto: Seis

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección:

Responsable ante: Jefe de Mecánica

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en el mantenimiento de diversas clases de máquinas, piezas y su reparación respectiva.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Aceitar máquinas.
- Engrasar cadenas y piñones.
- Realizar limpieza en taller mecánico.
- Reparar maquinaria, efectuar mantenimiento correctivo, soldaduras y ajustes.
- Realizar drenajes en compresores.
- Calzar, soldar pieza para ser maquinadas.
- Elaborar estructuras metálicas de varios tipos.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Efectuar cambios de baleros, limpiar cabezales, desmontaje de rodillos de hule y metal de cerradoras y embobinadoras, revisar y llenar de agua el tanque para enfriamiento en máquina Indemo y Cheldar.

TAREAS MENSUALES: Revisión de motores, radiadores y reductores de máquina del departamento de corte para prevenir problemas futuros.

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller industrial o técnico industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Conocimiento en dinámica, hidráulica y neumática.

ADiestRAMIENTO: Como mínimo tres meses en el manejo de la maquinaria.

EXPERIENCIA: Dos años en diversos tipos de máquinas industriales.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Jefe de Planta, Jefe de Mantenimiento, Supervisores, Supervisor Operativo.

RESPONSABILIDAD: Mantenimiento de la maquinaria, cuidado de herramientas

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Puede decidir sobre cambios de piezas inservibles.

RELACIONES: Con el Jefe de Mantenimiento, Supervisores de Planta.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Desmontaje de rodillos, bajar cabezales de las máquinas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Ajuste de cuchillas, revisar piñones, revisión de cajas de transmisión.

CONDICIONES AMBIENTALES: Espacio reducido, poca luz, aseo de la oficina aceptable.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Infección vías urinarias, vías respiratorias, artritis, enfermedad pulmonar, defecto visual, problemas auditivos, accidentes de cortadura y golpes.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Organizar la bodega para facilitar el despacho.

TAREAS MENSUALES: Participación en la toma física de inventario en bodega.

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Noveno grado.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Ninguno.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el manejo de la báscula y en el proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Haber trabajado en un puesto similar durante un año.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Del jefe de despacho.

RESPONSABILIDAD: Es responsable del uso adecuado del contometro, calculadora, carretas, báscula e hidraulica.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION:

RELACIONES: Se relaciona con Control de Calidad y Extrusión para verificar que las producciones que se despachan no están dañadas y con Despacho para su posterior reparto.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Requiere de esfuerzo físico al levantar y pesar los rollos de películas, y al colocar los paquetes de bolsas en en sus respectivas tarimas.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere de habilidad numérica para elevar el control de producciones que entran a bodega.

CONDICIONES AMBIENTALES: Calor intenso.

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES Esta expuesto a padecer enfermedades de las vías respiratorias debido a la acumulación de polvo en el área y de hernias, lumbago o dislocación por el levantamiento de material pesado.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Encargado de Bodega General

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción

Sección: Producción

Responsable ante: Jefe de Departamento de Producción

DESCRIPCION GENERAL

Trabajo que consiste en ordenar todos los movimientos diarios en bodegas tales como descargar movimientos a requisiciones en el kardex, revisar existencias de materiales y repuestos, recibir y entregar materia prima, materiales o repuestos contra entrega del movimiento diario

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Ordenar los movimientos, diarios de bodega en requisiciones.
- Descargar los movimientos a requisiciones en el kardex.
- Revisar existencia de todos los materiales y repuestos.
- Hacer pedidos de materia prima y repuestos pasandolos al departamento de compras.
- Elaborar programa de trabajo de materia prima diario, pasarlo a producción.
- Recibir materia prima y repuestos de acuerdo a lo requerido mediante orden de compra y factura.
- Elaborar recibo de materiales y pasarlo al departamento de compras con su respectiva factura.
- Entregar materia prima, materiales y/o repuestos contra entrega del movimiento diario de bodega (requisición).

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Elaborar informe semanal de consumo y existencia de materia prima.

TAREAS MENSUALES: Elaborar informe de consumo de materia prima, materiales y repuestos. Elaborar inventario físico de materia prima, cuadrar todas las tarjetas de kardex para realizar consumo mensual y cierre de cada mes.

TAREAS EVENTUALES: Recibir cuidadosamente de acuerdo a orden de pedido o póliza toda la materia prima, repuestos y maquinaria procedentes del exterior, descargar cuidadosamente y en forma agil todos los contenedores procedentes del exterior, almacenar o estivar materia prima de bodega de POLIFLEX, S.A.

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller Comercial

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Debe tener conocimientos en el área de matemática.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses como mínimo en el conocimiento del proceso productivo de la fábrica.

EXPERIENCIA: Mínima un año en puesto similar.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: A su cargo dos personas auxiliares de bodega.

SUPERVISION RECIBIDA: De Sub-Gerencia General.

RESPONSABILIDAD: Es responsable de mantener al día los productos de materia prima y descargo de éstos cuando se efectúa inventario físico.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Ninguno.

RELACIONES: Se relaciona con el departamento de compras, mantenimiento y supervisores de producción para recibir y entregar material, Sub-Gerente.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Habilidad para ordenar y clasificar el producto, levantar cajas, operar el montacarga.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Requiere habilidad mental para no equivocarse en los movimientos de productos en el kardex de entrada y salida de éstos.

CONDICIONES AMBIENTALES: Iluminación adecuada, aseo oficina óptima, aire acondicionado

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES De accidente lo que ocurre al estivar las tarimas es que se puede caer, esto puede provocar golpes y/o accidentes.

Enfermedades: Infección en los riñones, lumbago, artitris por el manejo del montacarga, accidente de trabajo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Tornero

Número de Empleados en el puesto: Uno

Unidad a la que pertenece el puesto:

Departamento: Producción.

Seccion: Mantenimiento.

Responsable ante: Jefe de Mantenimiento.

DESCRIPCION GENERAL

El trabajo consiste en fabricar piezas de distinta forma y medida, que son la llave para el movimiento de las máquinas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS DIARIAS:

- Hacer piezas para máquina como tornillos, agujeros cilindricos con CHAVETERO.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

TAREAS SEMANALES: Hacer piezas para máquinas, tornillos.

TAREAS MENSUALES:

TAREAS EVENTUALES:

REQUISITOS

EDUCACION: Bachiller industrial opción mecánica industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Manejo de instrumentos de medición, saber operar máquinas.

ADIESTRAMIENTO: Tres meses en el manejo de piezas mecánicas.

EXPERIENCIA: Dos a tres años en puesto similares.

RESPONSABILIDADES

SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna.

SUPERVISION RECIBIDA: Jefe de Taller.

RESPONSABILIDAD: Cuidar del equipo de taller como el torno, calibrador, buriles, MOLETEADORES.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTO

PODER DE DECISION: Limpiar la máquina y tipo de herramienta a ocupar.

RELACIONES: Con el Jefe de Taller para recibir instrucciones de que tipo de trabajo se realizará.

FACTORES ADVERSOS

ESFUERZO Y/O HABILIDAD FISICA: Esfuerzo físico para cambio de platos móviles de la máquina.

ESFUERZO Y/O HABILIDAD MENTAL: Operaciones matemáticas para calcular el angulo del punto que sigue de guía de la máquina.

CONDICIONES AMBIENTALES: Es ventilado, luz natural, ambiente aceptable

RIESGOS DE ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTES: Se pueden sufrir accidentes tales como penetración de minutas de metal en los ojos, cortaduras en las manos por la minuta del metal, gripe, artritis.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VI. GUIA DE ACTUALIZACION DEL MANUAL

Con ésta guía se tiene como propósito fundamental dar indagaciones que sirvan para mantener actualizado el manual, ya que este puede quedar obsoleto debido al desarrollo que tenga la empresa. Por consiguiente es necesario que la organización sea revisada y actualizada normalmente cada año; salvo en aquellos casos que por urgencia sea imprescindible hacer modificaciones, ampliaciones o sustituciones en un período menor.

Para lograr la revisión y actualización del documentos se presentan las siguientes indicaciones:

- 1. Cuando por cualquier motivo se requiera modificar la estructura interna de una unidad o las funciones de la misma, el jefe respectivo deberá solicitar el estudio al departamento de personal. Después del análisis el departamento de personal elaborara las recomendaciones y las sometera a la aprobación de la sub-gerencia general y después se procedera a la implementación de las mismas.*
- 2. El sub-gerente general ordenará el análisis de la estructura y el funcionamiento de la organización al departamento de personal cuando lo crea necesario, ya sea por cambios de las políticas de la empresa o por la expansión o modernización de la organización.*

3. *La sub-gerencia general realizará periódicamente evaluaciones administrativas de la estructura de la empresa, con el propósito de detectar desviaciones y recomendar cuando sea necesario las medidas adecuadas que prevengan la pérdida de efectividad de la organización.*

4. *Cuando el contenido del manual sufra cambios se llevarán a cabo las siguientes acciones.*
 - a. *En caso de correcciones menores solamente mecanografiar la parte desactualizada en hoja del manual; si las correcciones son mayores elaborar una nueva hoja teniendo el cuidado de ponerle número de página, cantidad de hojas de la sección y número de la sección del documento.*

 - b. *Anotar a continuación de las modificaciones, ampliaciones o sustituciones, el día, mes y año en que estas se llevaron a cabo.*

 - c. *Especificar de la fecha a partir de cuando entra en vigencia el cambio.*

