

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL.

UNIDAD AJUSCO.

COORDINACION DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA.

**“ANALISIS DE PUESTOS EN EL AREA DE TAQUILLA
DENTRO DE EL SISTEMA DE TRANSPORTE
COLECTIVO METRO.”**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
EDUCATIVA.

P R E S E N T A

ADRIANA OÑATE MARTINEZ

DIRECTOR DE TESINA: TOMAS ROMAN BRITO.

MEXICO D.F.

2006

*A TODAS LAS PERSONAS QUE ME DEDICARON UN RATO DE SU
VALIOSO TIEMPO CUANDO MAS LO NECESITE.*

*A LOS DOS SERES QUE MUCHAS VECES HICIERÓN A UN LADO
SUS PROPIOS SUEÑOS, CON LA UNICA ESPERANZA DE VER
CUMPLIDOS LOS MIOS.*

*A ESA PERSONA ESPECIAL QUE HA COMPARTIDO CONMIGO LOS
BUENOS Y LOS MALOS RATOS DURANTE MAS DE DIEZ AÑOS, QUE
HA SIDO Y SERA MI MAS GRANDE APOYO.*

*Y SOBRE TODO A ESAS DOS PERSONITAS QUE SON MI MAS
GRANDE INSPIRACION, MI ORGULLO Y LA FUERZA QUE ME IMPULSA
A SEGUIR ADELANTE DIA CON DIA.*

MIL GRACIAS.

INDICE.

CAPITULO 1.

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO METRO.

Experiencia Profesional..... 5

CAPITULO 2.

MARCO TEORICO.

2.1. Administración de Recursos Humanos.....	24
2.1.1 Características de los recursos humanos.....	25
2.1.2. Disciplinas necesarias para la administración de recursos humanos.....	26
2.1.3. Función de los recursos humanos.....	27
2.1.4. Planeación de los recursos humanos.....	30
2.2. Análisis de Puestos.....	30
2.2.1 Marco legal.....	32
2.2.2 Necesidad social.....	32
2.2.3 Necesidad de eficiencia y productividad.....	33
2.2.4 Terminología básica.....	33
2.2.5 Aplicación.....	34
2.2.6 Obtención de información para el análisis de puestos.....	35
2.2.6.1 Obtención de datos.....	37
2.2.7 Aplicación de la información.....	38

2.3 Descripción de puestos.....	39
2.4 Especificación de puestos.....	40
2.5 Niveles de desempeño.....	41
2.6 Diseño de puestos.....	43

CAPITULO 3.

PROPUESTA.

3.1 Propuesta.....	46
3.2 Propuesta de cuestionario.....	48
Conclusiones.....	58
Bibliografía.....	62

CAPITULO 1.

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO METRO.

1. Experiencia profesional.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización. Por ello la importancia de centrar el siguiente trabajo en los Recursos Humanos ya que en cualquier organización el esfuerzo humano determina en gran medida el éxito o el fracaso de la misma. En este caso la organización a la que haremos referencia es el Sistema de Transporte Colectivo Metro, el cual dio inicio el 4 de Septiembre de 1969 con el tramo comprendido de la estación Zaragoza a la estación Chapultepec. Actualmente cuenta con una red de 200 kilómetros aproximadamente, distribuidos en 11 líneas y 175 estaciones. En el circulan 302 trenes diarios aproximadamente. En el laboramos más de 12000 empleados de base y 2400 de confianza, los cuales desarrollamos nuestro trabajo en diferentes áreas; para que en conjunto se logre llevar a cabo el objetivo principal de dicha

organización, que es transportar a los más de 5 millones de usuarios que utilizan diariamente este medio.

Esta claro que el objetivo organizacional de esta institución es de orden social, ya que “tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes”¹

Por lo tanto para el logro de este objetivo general el sistema requiere de la utilización de tres tipos de recursos:

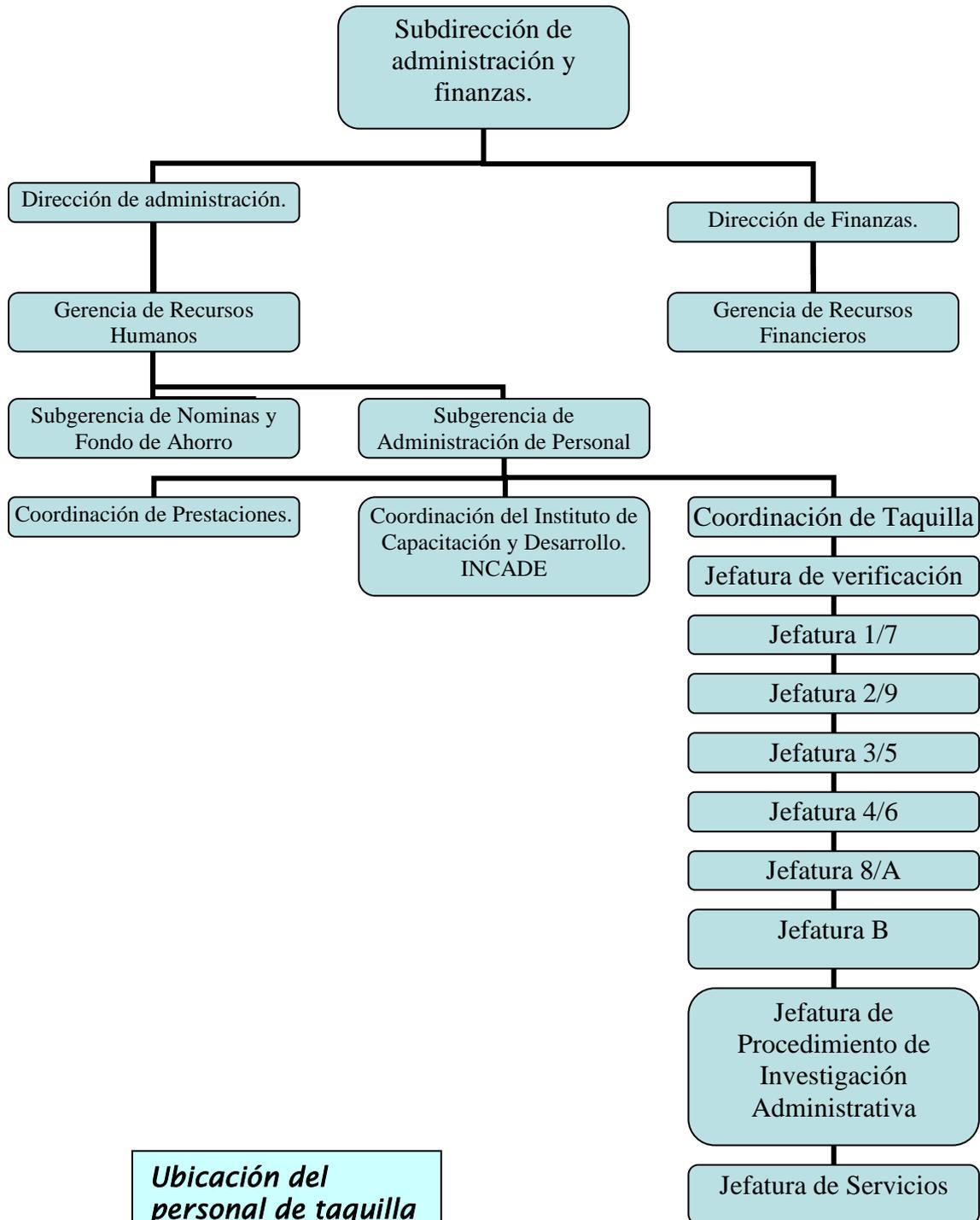
- Materiales: instalaciones, mobiliario y dinero
- Técnicos: procedimientos, organigramas, etc.
- Humanos: Esfuerzo humano (conocimientos, experiencias, motivación intereses, aptitudes habilidades etc.) estos son intangibles y no son considerados propiedad de la organización; son actividades voluntarias que el trabajador realizará más adecuadamente, si sabe que esta traerá beneficios, tanto para el como para la organización. Dichos recursos también pueden ser incrementados, por descubrimiento o mejoramiento, y en caso de que lleguen a ser escasos, se llevara a cabo lo que conocemos como mercado de trabajo, donde se lleva a cabo un intercambio, dinero-esfuerzo, entre personas y organizaciones.

En el caso del STC, y como ya se mencionó anteriormente, los empleados que aquí laboramos, estamos repartidos en distintas áreas; en el caso específico de taquilla somos aproximadamente 4 000 mujeres, esta

¹ Arias Galicia Fernando. Administración de recursos Humanos. Página 24

depende de la Gerencia de Recursos Humanos. Tanto personal de taquilla como supervisoras trabajamos directamente en línea, en este caso líneas 1 y 7. Nosotras dependemos directamente de la jefa de línea, que se encarga de coordinar personal de taquilla y personal administrativo, este se encuentra en las oficinas ubicadas en la estación Sevilla de Línea 1, dicho personal se encarga de papeleo; vacaciones, permisos, salidas extemporáneas, etc.

Existen en total 5 jefaturas que dependen de la jefa de departamento, que es la encargada de coordinar al personal en general de todas las líneas que componen el Sistema de Transporte Colectivo.



Ubicación del personal de taquilla dentro del STC.

En general todo el personal que laboramos en el STC nos regimos por las condiciones Generales de Trabajo y en el caso específico de taquilla solo contamos con un manual de procedimientos que nos marca las actividades a seguir así como el procedimiento para llevarlas a cabo.

Se puede decir que el área de taquilla sólo se encarga de la venta de boletos a los usuarios que diariamente lo abordan; sin embargo a lo largo de 8 años de laborar en dicha área me he dado cuenta que muchas veces olvidamos la importancia de nuestro trabajo. Nosotros somos el personal que da la cara a los usuarios en representación del sistema, somos las encargadas de dar información sobre el servicio que se presta así como de la venta de boletos.

En cuanto al trabajo realizado dentro del sistema, somos las responsables de salvaguardar los valores, tanto materiales como financieros, que se encuentran dentro de cada taquilla asignada. Considerando como recursos materiales el mobiliario (sillas, teléfonos, cajas de valores, etc.) con el que se trabaja, debemos hacer uso adecuado del mismo así como de las instalaciones, y revisar constantemente su estado para que en caso de encontrar una falla esta sea reportada y reparada por personal capacitado del mismo sistema.

Como recursos financieros consideramos el dinero que se maneja, tanto el del fondo fijo como el resultante de la venta de boletos. En todas las taquillas al empezar el día hay \$250.00 (Fondo Fijo) y una variada cantidad de boletos (esto depende de cada taquilla) ya que la venta varia mucho en cuanto a la cantidad de usuarios que ingresan en cada estación.

En un día de trabajo normal, (en el caso del primer turno) se debe llegar a trabajar a la taquilla a las 4:50 a.m., para ello se nos asigna con anticipación la llave de la taquilla en la cual nos tenemos que presentar; al llegar debemos revisar que la cantidad de boletos y dinero coincida con lo anotado en los documentos, así como revisar el estado de las instalaciones en general, después de que todo esta bien se empieza con la venta al público usuario. El dinero obtenido es depositado en la caja del banco que se encuentra en el interior de la taquilla, como parte del mobiliario, este se deposita después de ser contado y se anexa una ficha de deposito, que mas tarde recoge el banco en compañía de una supervisora del sistema, que funge como testigo de lo que el banco se esta llevando.

Durante una jornada laboral normal diaria, laboramos 3 turnos el primero es de 4:50 a 11:35, el segundo de 11:35 a 18:35 y el tercero es de 18:35 a 00:30, en cada turno se atiende a un número indeterminado de usuarios, que no solo demandan comprar boletos, también piden informes sobre como llegar a una determinada estación, ó a lugares fuera del sistema, como teatros, terminales, etc. y en algunos casos estos son extranjeros que no manejan el idioma español.

En la taquilla se cuenta con un teléfono directo al Centro de Comunicaciones², otro para llamar a la guardia donde se encuentran todas las supervisoras de línea, así como un sistema de voceo, que sirve para localizar, tanto a personal del sistema como a usuarios en caso de extravío.

² Encargado de pasar asistencia del personal en general que labora en el STC.

Aparentemente cada una de nosotras, realiza las actividades encomendadas sin jefe directo, pero esto no es del todo cierto, ya que aunque las supervisoras no se encuentren todo el tiempo en la taquilla, estamos en constante comunicación con ellas, a través del teléfono ó de la supervisora encargada del tramo en la línea.

En la guardia se encuentran varias supervisoras, su trabajo consiste en saber quien entra y quien sale de las taquillas, comisionar personal en las taquillas donde falte (por permiso o licencia) o mandar reservas a donde se necesite un apoyo extra (debido a la mayor afluencia de usuarios, salida a servicio médico, etc.).

Las supervisoras de tramo (encargadas de pasar a cada una de las taquillas) se ocupan de otro tipo de actividades; en primer lugar, de que el personal porte el uniforme correspondiente, y preste el servicio adecuado de manera correcta. Revisa que los trasposos de material entre cada turno sean correctos y que no existan errores en ningún documento que se maneje. Revisa que las condiciones, en cuanto a ambiente se refiere, sean lo mas adecuado posible, para que en caso de existir alguna falla en el inmueble, esta se reporte a través de ella y sea corregida en el menor tiempo posible.

El área de taquilla no trabaja de manera aislada, se labora en coordinación con supervisoras, y personal que no es del área; como jefes de estación (que pertenecen a transportación), policía auxiliar, y personal de limpieza, para lograr brindar el servicio mas adecuado al usuario.

A lo largo de 8 años de laborar en el Sistema y bajo la visión de Administrador Educativo me he percatado de una serie de conflictos, que a mi

parecer derivan de un solo aspecto, la vocación de servicio. Es decir, no debemos olvidar que nos contrataron para servir, por lo tanto debemos ser pacientes y amables con las personas para las cuales trabajamos, y esto no siempre sucede; en el caso de las compañeras que tienen conflicto en este aspecto, he observado que son personas que no saben trabajar con otras personas, ni empleados, ni usuarios, queda claro entonces que esta área laboral no es la adecuada para ellas. Otro de los conflictos que presentan es que no les gusta estar encerradas y menos por tanto tiempo. Esto genera un ambiente laboral pesado desde el momento en que entran, lo cual provoca conflicto tanto con el personal con el que se labora, como con el usuario.

Pienso que este problema se da por 2 cuestiones; la primera es que la entrada a taquilla es considerada como una de las puertas de acceso para laborar dentro del sistema, es decir que, la mayoría de las personas que entran a trabajar en esta área no tienen el perfil adecuado para ingresar, sin embargo entran solo para poder acceder a la empresa y mas tarde cambiar de categoría o de área.

La contratación del personal se lleva cabo con apego al artículo 17 de las Condiciones Generales de Trabajo del Sistema de Transporte Colectivo, donde se establecen los requisitos que deben reunir los candidatos para ser contratados y que son:

1. Presentar solicitud por escrito.
2. Ser mayor de 16 años, presentando copia certificada del acta de nacimiento.

3. Someterse a exámenes, médico, psicométrico, de capacidad y conocimientos, y ser aprobado en todos.
4. Tener los conocimientos y aptitudes que requiere el puesto.
5. En el caso del sexo masculino demostrar con la cartilla militar liberada haber cumplido con el Servicio Militar Nacional.
6. No haber sido separado de algún empleo o cargo por causas establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, salvo que haya transcurrido el tiempo que estuvo inhabilitado en su trabajo.
7. Presentar certificado o Constancia de estudios y dos cartas de recomendación.
8. Ser de nacionalidad mexicana, salvo en el caso previsto en el artículo 9 de la ley.
9. Tratándose de profesionales, presentar el Título correspondiente y en su caso la cédula o constancia expedida por la Dirección General de Profesiones.
10. Los trabajadores especializados acreditarán sus conocimientos y/o práctica necesaria con constancias que les hayan otorgado en los centros de estudios ó lugares donde prestaron el trabajo del que manifiestan ser especialistas.
11. Tomar posesión del empleo de acuerdo con el nombramiento que se le haya expedido.

La segunda cuestión, es en cuanto a la realización de los exámenes que se mencionaron anteriormente; ya que estos deberían servir para calificar la

capacidad de las personas, para determinar su perfil laboral, y así colocar al personal ideal en el puesto; sin embargo aquí suceden 2 cosas, o los exámenes no son los adecuados y arrojan resultados erróneos o , si son los exámenes correctos y los resultados son mal interpretados y tomados solo como un requisito para llenar el expediente. Esto genera la colocación de personal no apto para el puesto, es decir, solo se cubren los requerimientos del sistema, en cuanto a la cantidad de personal, aunque este personal no cumpla con las aptitudes necesarias para desarrollar dicho puesto.

Es aquí donde, como Administrador Educativo observo, que se necesita hacer un análisis de puestos ya que mediante este proceso se puede determinar, tanto las conductas, como las tareas y funciones que deben estar contenidas dentro de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son de vital importancia para lograr un desempeño exitoso dentro del puesto antes mencionado. Esto incluye tanto al personal técnico como al personal encargado del desarrollo del mismo. Además con la correcta aplicación de dicho análisis, se puede llevar a cabo un reclutamiento de personal más exitoso, donde la selección de personal sea más objetiva. Este análisis también es importante porque forma parte en la realización de los manuales de organización y todo esto en conjunto repercute directamente en el desempeño de toda la organización.

Otro de los beneficios que se obtiene con un análisis de puesto exitoso, es la ubicación de empleados en puestos adecuados, a través de la identificación de los candidatos idóneos que cubran las vacantes. En este sentido y en cuanto al STC se refiere, al personal contratado se le da un curso

de inducción, en apego al artículo 4^a del reglamento de capacitación vigente; para que se conozca el trabajo a realizar, los procedimientos y el personal con quien se va a interactuar. También se les otorga un reglamento de trabajo, el cual se debe cumplir cabalmente para no ser sancionado. Por último se mandan a prácticas durante 3 días para que observen de cerca el trabajo que van a realizar.

Nuevamente bajo la visión de Administrador Educativo, el problema que aquí observo es la falta de capacitación. Según el artículo 62, que marca las obligaciones de los trabajadores del Sistema, en el apartado VI dice:

“Asistir a los cursos obligatorios de capacitación, actualización o especialización que programan el Sistema y el sindicato para mejorar su preparación y eficiencia, los cuales se impartirán dentro de las horas correspondientes a su jornada de trabajo, observándose en todo momento lo establecido en el Reglamento de Capacitación respectivo.”³

De este punto se derivan varios aspectos que vale la pena considerar, uno es la baja participación; una de las razones es el horario, porque estos cursos se llevan a cabo de 8 de la mañana a 3 de la tarde y si a esto se le agregan las horas de traslado del domicilio al lugar donde se lleva a cabo la capacitación, se tiene que ocupar la mayor parte del día, el problema aquí es que el personal labora en tres turnos diferentes que empiezan desde las 5 de la mañana a las 12:30 de la noche, al cambiar el horario tan drásticamente, el personal encuentra muchos obstáculos, principalmente con los hijos, porque la mayoría son madres.

³ Reglamento que fija las Condiciones Generales de Trabajo del Sistema de Transporte Colectivo, 2000. Sindicato Metropolitano de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo. Pág. 12

A esto se le agrega el cambio de los días para asistir, ya que los cursos se llevan a cabo de lunes a viernes y muchas descansan entre semana; por lo tanto en cuanto a alguna trabajadora se le informa que será enviada al curso, pone uno y mil pretextos para no asistir, y si no logra cancelarlo asiste tomándolo como castigo y con mala actitud, que a la larga perjudica en mucho el curso porque asimila muy poco lo que se le ofrece y en algunos casos es nula la participación con los encargados de llevar los cursos.

Como Administrador Educativo observo que esto perjudica demasiado a la organización en su conjunto, ya que la capacitación que se le da al personal de cualquier organización debe ser útil, tanto para esta como para los individuos que la componen, es decir dicha capacitación debe aportar conocimientos útiles para el elemento humano, y que a su vez sirvan para el buen desempeño de la organización en general; ya que de lo contrario el personal perderá el interés en la misma, es decir, no estará motivado y ello provocara un bajo rendimiento y por ende una baja productividad en general.

Otro de los problemas que observo, es en cuanto al contenido de los cursos, porque no marcan un objetivo claro, más bien pareciera que los hacen como experimentos; la primera vez contrataron personal externo, provenían de un centro naturista y en el curso no se vio nada relacionado con mejorar la calidad del servicio, solo se dedicaron a hablar de salud. Como esto no funcionaba porque a muchas no les pareció, (por cuestiones personales); el segundo curso lo hicieron con personal del sistema y del sindicato, como debe de ser y como lo marcan las condiciones generales del trabajo, aquí el problema fue que no se pusieron de acuerdo con los lineamientos a seguir y

parecía que cada instructor solo entraba a dejar claro a que postura pertenecía, al final ni uno ni otro iba a ceder y las trabajadoras, quedábamos en medio. Si estas con la empresa no pidas nada al sindicato, y si estas con el sindicato, la empresa es tu enemiga.

En este aspecto el Sistema debe considerar lo marcado en el reglamento de capacitación el cual dice que se deben considerar las necesidades de capacitación y las define como: “las diferencias que existen entre los requerimientos mínimos que exige una categoría o puesto y los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador que lo ocupa.”⁴

Estas necesidades deben ser identificadas por la comisión Mixta de Capacitación que esta integrada por tres representantes del Sistema designados por el titular del organismo y tres representantes del Sindicato que serán designados por el Secretario General del sindicato. Estos a su vez se pueden asesorar por personas expertas en los asuntos a tratar, y los mismos solo concurrirán en las sesiones de la Comisión por medio de la voz pero no del voto.

Por lo tanto los contenidos del curso deben atender las necesidades basándose en los programas específicos del trabajo a desarrollar, y estos deben estar encaminados hacia la superación de los trabajadores y principalmente al logro de otorgar un mejor servicio a los usuarios.

En conclusión los cursos impartidos para el personal del área de taquilla no cuentan con los contenidos necesarios para el desarrollo de los empleados, tanto laboral como personal; ya que carecen de estructura y de periodicidad.

⁴ Reglamento de capacitación. Sistema de Transporte Colectivo. Artículo 8

Como Administrador Educativo considero importante la aplicación del análisis de puestos, ya que a través de este se pueden crear canales de capacitación y desarrollo, así como también planear las necesidades de la organización, y a través de este podemos conocer las necesidades reales de los recursos humanos de una empresa.

Como Administrador Educativo debemos considerar la capacitación como uno de los puntos importantes y medulares en cualquier organización, ya que a través de esta se obtienen varios beneficios, como:

- Una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

También observamos beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización, ya que:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

En cuanto a relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas observamos que:

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

Por otro lado, también observo un problema en cuanto a la relación que existe entre el personal de taquilla y las supervisoras. Este no siempre es bueno y provoca aun más tensión en el trabajo.

Las supervisoras son personal de taquilla que a logrado ascender por antigüedad y conocimientos, esto es bueno, porque no existe nadie mejor, que personal interno que conozca el sistema y su funcionamiento, para opinar sobre como manejar al personal que prestara el servicio. El problema aquí es

que saben mucho del sistema, pero algunas desconocen cuales son las características ideales de un buen líder, no saben como dirigirse al personal para motivarlo. Muchas veces olvidan poner atención en la manera en la que se dirigen al personal, piensan que por el simple hecho de ser “jefas” cualquier taquillera las debe obedecer, independientemente de la forma en que les hablen. Por otro lado, llegan a intimidar a algunas empleadas con la amenaza de un reporte, si esta no realiza la actividad que se le encomienda, y esto pasa por desconocimiento del reglamento de trabajo vigente.

En este aspecto lograríamos un gran avance con la aplicación del análisis, ya que a través de este, se lograría captar solo al personal ideal, que contara con las características de un buen líder; las cuales se mencionan a continuación bajo 3 aspectos; que son funciones, cualidades y habilidades.

Funciones del líder

- Pensar en los colaboradores, antes que en el trabajo que se va a realizar
- Crear conciencia de grupo
- Crear conciencia de las posibilidades del grupo
- Crear en cada uno conciencia de sus propias posibilidades
- Estimular a todos creando y desarrollando la autoestima
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscará cómo integrarlos
- Comprender y valorizar las diferencias individuales
- Emplear las diferencias para la autocrítica del grupo y para su progreso
- Adaptarse al clima en el que labora

Cualidades del líder

- Interés, aprecio y respeto por las personas
- Voluntad de servicio
- Poner entusiasmo, esperanza, optimismo y agresividad
- Seguridad en sí mismo
- Modesta flexibilidad
- Capacidad de confiar en el grupo
- Constancia
- Actitud de éxito
- Capacidad y hábito de valorar el "aquí y ahora"
- Firmeza combinada con amabilidad

Habilidades de un líder

- Es capaz de reconocer las debilidades y las fuerzas de los otros y de sí mismo
- Capacidad de fijar metas y logros.
- Capaz de reconocer el mérito de los otros por sus contribuciones personales
- Aceptar plenamente la responsabilidad personal
- Descubrir y utilizar los recursos correctamente para cumplir una tarea
- Capacidad de medir el grado de un éxito o de un fracaso
- Capacidad de transformar cualquier situación en una experiencia de aprendizaje
- Habilidad para tratar el presente de modo realista, siendo capaz de planear a futuro

● **Habilidad para discriminar entre la verdad, lo deseos.**

En la sociedad moderna, el líder de hoy está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la disconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades, consenso y la toma de decisiones.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización. En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, personas o grupos de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual, sistemáticamente, un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda

vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Por lo tanto, se podrían considerar los puntos anteriores para la elaboración de manuales que se integraran en los cursos que se aplican al personal que ya labora en el área de supervisión.

Finalmente podemos observar la importancia de contar con supervisoras que antes que ser jefas, sean personal con una amplia visión sobre la organización donde laboran. Que les guste su trabajo y que lo desempeñen para el logro de un bien común.

Con esto se lograría que nosotras como empleadas viéramos nuestro trabajo como una actividad enriquecedora, que no solo beneficie al STC, sino también a nosotras mismas. Se lograría un compromiso del trabajador con la empresa y el empleado sentiría la necesidad de trabajar en equipo para lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, en este caso, brindar un buen servicio a los usuarios que diariamente abordan el STC. Ya que el trabajo en equipo tiene como finalidad contribuir al desarrollo de la cultura organizacional basada en la cooperación, la empatía y la solidaridad. Todo esto sin olvidarse de las capacidades individuales de cada uno de los empleados que la componen.

CAPITULO 2.

MARCO TEORICO

2.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Como ya se menciona anteriormente es quehacer de la administración la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para esto con una estructura y llevándolo a cabo través del esfuerzo humano coordinado. De aquí se desprende la importancia del elemento humano, ya que de ello depende en gran medida el éxito o el fracaso de la misma. La administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar. En todas las organizaciones encontramos objetivos que deben ser satisfechos a través de la utilización de los recursos con que cuente dicha organización, estos se encuentran divididos en 3 grupos principales.

Recursos Materiales: comprenden dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: aquí se localizan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos: se encuentra la actividad humana, y diversos factores que dan características especiales a este esfuerzo, como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades potencialidades, salud. La importancia de estos recursos radica en que con estos se pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los demás recursos.

2.1.1. Características de los recursos humanos.

- No son propiedad de la organización, los servicios prestados son voluntarios.
- El esfuerzo prestado a la organización será prestado exitosamente siempre y cuando el empleado perciba que la actividad realizada será provechosa para ambas partes. (Organización – individuo).
- Las características de los empleados son un bien intangible.
- Los recursos humanos pueden ser incrementados, a través del descubrimiento al manifestarse las habilidades e intereses desconocidos por las personas; y mejoramiento, donde se proporcionan mayores conocimientos y experiencias, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Estos también pueden ser disminuidos a través de accidentes, mala salud, etc.
- Estos recursos también pueden llegar a ser escasos, ya que no todos cuentan con las mismas capacidades y habilidades.

Este intercambio da paso al mercado de trabajo, por un lado están las organizaciones que requieren personal para el cumplimiento de los objetivos y del otro están los trabajadores dispuestos a cambiar sus habilidades por una remuneración económica. El individuo que posee un atributo escaso podrá exigir una mayor retribución económica y con ello elevará su nivel de vida, en cuanto a la organización esta se beneficiara porque obtendrá un mejor servicio de los miembros que la componen y así lograra de una manera más eficiente la realización de los objetivos propuestos.

Por lo tanto “la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros

de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”⁵.

2.1.2. Disciplinas necesarias para la Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos requiere de otras disciplinas para complementarse, como lo son la Ingeniería Industrial con sus estudios de tiempos y movimientos, sistemas de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección y adiestramiento de los trabajadores.

Cuenta también con la participación de la Psicología en campos como:

- Selección de Personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Orientación profesional.
- Tests psicológicos.
- Conceptos de modelos y actitudes y motivación.
- Reducción de conflictos, etc.

Las aportaciones de la sociología más importantes han sido en referencia al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa, Técnicas sociométricas para la integración de equipos de trabajo, análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

Además de estas disciplinas también se auxilia de la antropología, que estudia las costumbres imperantes en los grupos sociales; el derecho, que estudia los principios que deben regir en las relaciones obrero – patronales; la

⁵ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Página 27.

economía ha aportado términos como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. y con diversos estudios sobre demanda de mano de obra, impacto en los salarios, los costos, la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc. Otra disciplina es la de las matemáticas, con los modelos de estadística inferencial, aplicación de modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos, como programación lineal y transportación, así como la utilización de la computadora.

2.1.3. La función de Recursos humanos.

A través de la historia han existido infinidad de organizaciones, las cuales al ir creciendo se vieron en la necesidad de buscar herramientas que permitieran el manejo de las mismas, así fue como surgió un modelo de organización denominado Funcional, propuesto por Federico Taylor, que se basaba principalmente en el principio de división de trabajo mediante el cual se agrupaban actividades de la misma naturaleza coordinadas a través de un especialista. Este detectó que la organización se atrasaba si el personal no era previamente seleccionado, así es como surgen las primeras oficinas de selección; con esto se vio la clara necesidad de que existiera un área dedicada especialmente a la administración de recursos humanos.

Los primeros departamentos de personal surgieron en Estados Unidos en 1912, y fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

En el caso de México el rápido desarrollo de las organizaciones provocó que la estructura de las empresas no coincidiera a las necesidades de la misma, se vieron en la necesidad de crear nuevos departamentos para que se brindara atención a funciones especializadas, que contara con un experto al frente de estas. En el caso del departamento de personal, que era el encargado únicamente de las nóminas, se requerían especialistas para que se evitaran los fracasos en la contratación de los nuevos empleados.

Este departamento se debe considerar como principal asesor de la dirección de las dependencias de línea, en función de que este debe de ser el jefe de línea en relación con sus subordinados. La principal función del administrador de recursos humanos es asesorar a cada supervisor para que desarrolle su papel adecuadamente. Este departamento tiene la misma autoridad que los demás departamentos. Su objetivo principal es el de trabajar para lograr auxiliar en el cumplimiento del objetivo social de la organización.

Las políticas a seguir deben ser claramente expresadas, ya que estas son las guías de acción a través de las cuales se dará cumplimiento a los objetivos de dicho departamento.

En cualquier organización se debe considerar al elemento humano como la parte más importante de la misma por lo tanto “se le debe brindar la oportunidad para el desarrollo y capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución”.⁶

⁶ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Página 159.

En cuanto al objetivo de la función de administración de recursos humanos, se considera lo siguiente: “desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, de los trabajadores y la colectividad”.⁷

Las funciones principales del departamento son las siguientes:

a) Empleo.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción
- Integración, promoción y transferencia.
- Vencimiento de contratos de trabajo

b) Administración de recursos humanos.

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos
- Compensación suplementaria (incentivos y premios)
- Control de asistencia

C) Relaciones internas.

- Comunicaciones
- Contratación colectiva

⁷ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Página 160.

- Disciplina
 - Motivación de personal
 - Desarrollo de personal
 - Entrenamiento
- d) Servicios de personal.
- Actividades recreativas
 - Seguridad
 - Protección y vigilancia.

2.1.4. Planeación de recursos humanos.

En cuanto a la planeación de los recursos humanos, encontramos como objetivo principal “realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección”.⁸

2.2. ANALISIS DE PUESTOS.

Para cualquier organización es de vital importancia contar con una base de datos confiable, referente a los puestos y los recursos con los que esta cuenta.

El contar con esta base de datos requiere de tiempo y esfuerzo, pero este es importante para el mejor desempeño del trabajo realizado en el

⁸ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Página 166.

departamento de recursos humanos, porque capacita a los profesionales del área para instrumentar medidas preactivas y constituye un recurso importante para los ejecutivos de la empresa en el proceso de decisiones.

El análisis de puestos es considerado como método básico con el que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación en una organización. A partir de este se pueden realizar estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Tomando en cuenta que el elemento humano es la unidad básica de la organización, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se está iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requerirán de ciertas habilidades, estudios experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variaran en cada caso. De ahí la importancia de examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito, para ello se realiza el análisis del mismo.

Como los puestos no existen aisladamente se debe estandarizar un procedimiento que permita obtener datos para hacer comparaciones, esta técnica se refiere únicamente al puesto, y por medio de este se satisfacen diferentes tipos de requisitos.

2.2.1. Marco legal.

El análisis de puestos se encuentra sustentado en tres artículos principales, los cuales se enumeran a continuación:

ARTÍCULO 25 fracción III de la Ley Federal del Trabajo: estipula que se deberá constatar por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”.

ARTICULO 47, fracción XI de la Ley Federal del Trabajo, dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al “desobedecer el trabajador al patrón a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

ARTICULO 134, fracción IV marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Por lo tanto se requiere que se describa con detalle y claridad las funciones y la naturaleza del puesto a desempeñar para que de esta manera se pueda regular la relación existente entre la empresa y el trabajador.

2.2.2. Necesidad social.

Se deben considerar las características y las potencialidades de cada ser humano, ya que estas forman parte de su personalidad, y serán constantemente expresadas en el ámbito laboral, por lo tanto el trabajo a realizar tiene que ver con la realización de sus intereses al mismo tiempo que con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De ahí la importancia de detallar los requerimientos del puesto para que estos se relacionen con los intereses del trabajador.

2.2.3. Necesidades de eficiencia y productividad.

Para que una empresa pueda tener altos niveles de rendimiento y productividad debe contar con el personal idóneo que realice las actividades asignadas, de ahí la importancia, de contar con una anticipada descripción de puestos.

2.2.4. Terminología Básica.

Los términos más utilizados en la aplicación de esta técnica:

1. Análisis.

El análisis de un puesto es la descomposición de las actividades que se llevan a cabo en la realización de una tarea, los requisitos a satisfacer por la persona que va a desempeñar la tarea y el medio donde será desarrollada.

2. Descripción de puestos.

Forma escrita en la que se describen las funciones a realizar en el puesto. Se puede presentar en forma genérica y analítica.

3. Descripción genérica.

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo.

4. Descripción analítica.

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto.

5. Puesto.

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

6. Categoría.

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de organización.

7. Requerimientos.

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto, ordenados.

8. Denominación del puesto.

Término con el que se conoce el cargo.

9. Clasificación de los puestos.

Agrupación ordenada de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; como funciones, jerarquía, características jurídicas, etc.

10. Ocupación.

Familia de puestos semejantes.

2.2.5. Aplicación.

La aplicación de este análisis es muy variada, ya que permite conocer en detalle las funciones a realizar y los requerimientos para ello, algunas de sus aplicaciones:

1. Compensar de manera equitativa a los empleados.
2. Ubicar al personal en puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.

4. Crear planes de capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar las condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

2.2.6. Obtención de información para el análisis de puestos.

Antes de recopilar la información se debe hacer partícipes a los empleados para lograr una mayor cooperación y evitar falsos rumores. Por otro lado el analista debe familiarizarse con la organización y su entorno, conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos y los productos de la organización, esto contribuye a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que resulte útil.

Cuando el analista posee un alto grado de información sobre el entorno y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, el analista:

- **Identifica los puestos que es necesario analizar.** Esta es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande es posible que se tenga que recurrir a la nómina y a los organigramas

vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

- ***Elabora un Cuestionario para el análisis de puesto.*** Este tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- *Identificación y actualización:* se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboro la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información en otro puesto.

- *Deberes y responsabilidades:* Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo; describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñara el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o desempeñar una promoción. Asimismo permite la planeación de programas de capacitación específica.

- *Niveles de desempeño:* en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

· ***Obtiene información para el análisis del puesto.***

2.2.6.1. Obtención de datos.

Existen diferentes maneras para obtenerlos:

- *Entrevistas:* en las entrevistas directas el analista se asegura de tener una lista de verificación a la mano para no omitir ningún detalle. En esta se incluyen las personas que desempeñan el puesto, y los supervisores. Se entrevista a un grupo de empleados y después con un supervisor para verificar la información que se obtiene.
- *Grupos de expertos:* Se recaban opiniones de un grupo de expertos reunidos, integrado por trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. El beneficio es que los integrantes del grupo pueden revisar y clarificar aspectos determinados de su labor diaria.
- *Bitácora del empleado:* Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado según las consigna el mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significa una inversión en términos considerables de tiempo.
- *Cuestionarios por correo:* Es rápido y menos costoso, consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. La ventaja es que permite el análisis de varios puestos al mismo tiempo. El problema es que muchas veces no se cuenta con información 100% confiable, ya que muchas preguntas no son

comprendidas, las respuestas son incompletas o los cuestionarios no son regresados a tiempo.

- *Observación:* este método es lento y costoso y menos preciso, porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son importantes.
- *Combinaciones:* Se utilizan dos o más técnicas de manera simultánea. En ellos se utiliza el sentido común aplicando cierta flexibilidad en los procedimientos.

2.2.7. Aplicaciones de la información.

La realización de las fases de la preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. Este método se divide en tres fases:

- a) Preparación para el análisis de puesto. Familiarización general con la organización y el tipo de trabajo que realiza.
- b) Recolección de información sobre el análisis de puesto.
 - Identificación del puesto.
 - Desarrollo del cuestionamiento
 - Recolección de datos.
- c) Aplicación de la información sobre el análisis de puesto.
 - Descripciones del puesto.

- Especificaciones del puesto.
- Niveles de rendimiento.

Finalmente se obtiene un enriquecimiento del sistema de información del departamento de personal.

2.3. DESCRIPCION DE PUESTOS.

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos importantes de un puesto específico. Las formas para presentar dicha información deben tener un formato igual dentro de la compañía, para poder realizar una eficaz comparación de datos.

Datos básicos: una correcta descripción de puestos debe incluir el código que se le haya asignado al puesto. Además:

Fecha: para determinar si la descripción se encuentra actualizada.

Datos: de la persona que describió el puesto para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización: departamento, división, turno del puesto.

Jerarquía: Para establecimiento de niveles de compensación.

Supervisor: es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si se debe contar con disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la identificación se continúa con un resumen de las actividades a desempeñar. Es esencial que dicho resumen conste de pocas frases, que sean precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de acciones esperadas y se destaca el desempeño. Es decir que es el puesto, como se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad de la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan, con razonable grado de precisión.

Condiciones de trabajo: Se describen las condiciones físicas del entorno en el que se debe desempeñar la labor, las horas de trabajo, los riesgos profesionales, etc.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre el personal. Por lo tanto se debe verificar su precisión. Dicha verificación la debe realizar el supervisor del analista, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

2.4. ESPECIFICACION DE PUESTOS.

Existe una diferencia importante entre descripción e identificación de puestos. La especificación de puestos hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la realiza, es un recuento de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeña la

labor. Los requisitos abarcan factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En la práctica dicha información no se presenta separada, se realiza un informe en un solo documento, donde se describen las labores que se deben llevar a cabo junto con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

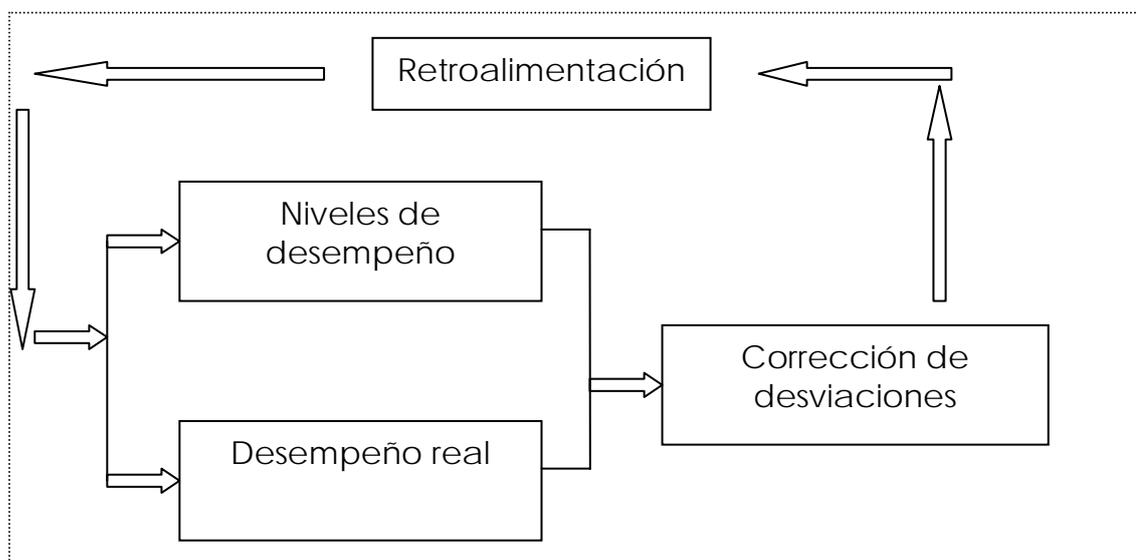
2.5. NIVELES DE DESEMPEÑO.

Este análisis permite formular niveles de desempeño en el puesto. Estos tienen 2 objetivos:

- Se construyen objetivos de desempeño a los cuales se aspira que lleguen los trabajadores. Ya que la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral.
- Los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado de logro de objetivos para las que se estableció la labor, de este modo se puede evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.

Los niveles de desempeño en el puesto son determinados con base en la información que se obtiene con la realización del análisis de puestos y es a partir de esto que se mide el desempeño real logrado en la realización de la actividad diaria. Permitiendo que se lleve a cabo un sistema de control que servirá para corregir fallas futuras que afecten la productividad. (Como lo demuestra la siguiente figura.)

Diagrama de un sistema de control.



Finalmente, las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones, estos datos son organizados por el departamento de personal en conjunto con el de cómputo; estos datos deben organizarse con la idea de que los puestos constituyen la unidad básica y se deben organizar en grupos laborales, que son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico que se componen por empleos íntimamente relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor realizada. Al determinar la existencia de las características similares entre las diferentes actividades realizadas en departamento de recursos humanos facilita las transferencias de puestos, la capacitación, asesoría profesional, compensación y varios aspectos laborales adicionales. Las familias de puestos se establecen por medio de varias técnicas, una de ellas es la de

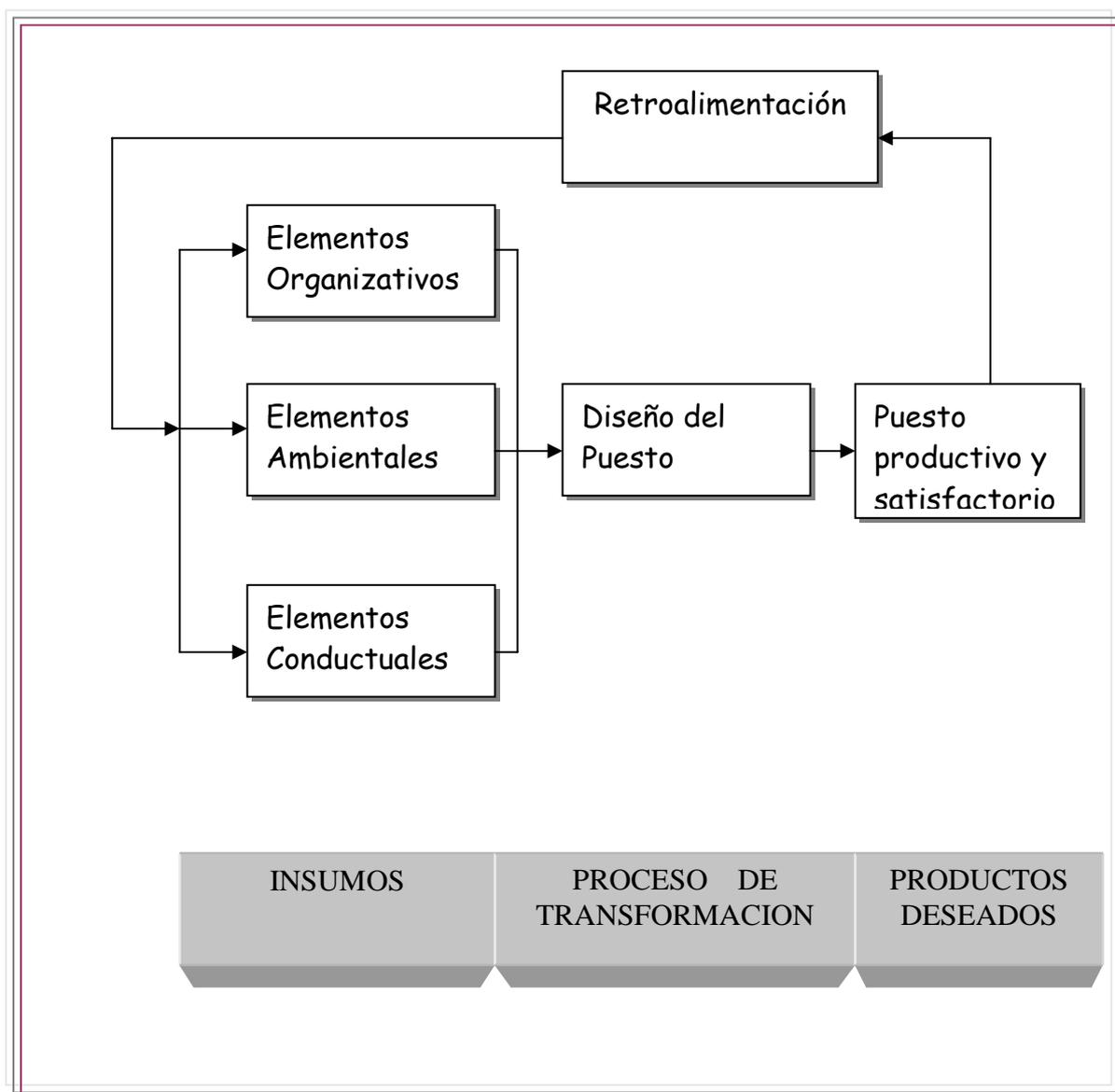
analizar cuidadosamente cada puesto para localizar las características similares que se presenten en cada actividad realizada y de esta forma se logra la identificación de los grupos. Otra opción es realizar entrevistas con los supervisores para que determinen las labores características de ciertos aspectos de los departamentos de los que son responsables.

2.6. DISEÑO DE PUESTOS.

Los puestos son considerados como vínculo entre los individuos y la organización. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado y su satisfacción con la labor diaria proporcionaran una guía de la calidad en la realización del diseño del puesto. Por lo tanto si todos los elementos anteriores se relacionan de manera eficiente se podrá obtener un diseño de puestos adecuado, que permita obtener una motivación óptima del empleado, lo cual se vera reflejado en el logro de los resultados.

La situación económica actual obliga a las organizaciones a estar en constante cambio, de ahí la necesidad de contar con un adecuado diseño de puestos, que permita a la organización ajustarse a los nuevos retos a los que se enfrenta; además de lograr atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad se logra en gran medida, el cumplimiento exitoso de los objetivos para los cuales fue creada la organización.

Un exitoso diseño de puestos se ve reflejado tanto en la calidad de vida laboral del individuo como en la organización en general. Este diseño debe considerar todos los factores que influyen en la realización de la labor diaria. Como se muestra el siguiente cuadro:



Como podemos observar, para poder llevar a cabo la creación de puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo, se deben considerar expectativas organizativas, ambientales y conductuales.

"La misión y la responsabilidad del administrador se encuentra en su capacidad para definir los problemas que enfrenta la organización social y definir el marco de la solución. Son esas definiciones las que permiten llegar a la solución concreta de ellos, solución que él debe orientar a través de sus definiciones y decisiones"

(Johansen – 1996).

CAPITULO 3.

3.1. PROPUESTA.

Como administradores educativos tenemos la responsabilidad y la capacidad de analizar los problemas que afectan a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos, en el caso del sistema de transporte colectivo el problema en general que me interesa tratar de resolver, es el de el área de taquilla, referente a la calidad del servicio que se brinda al público usuario. Desde mi punto de vista la responsabilidad de esta actividad recae directamente en el personal que labora en esta área, ya que es este el que interactúa directamente con el usuario. Pienso que es aquí donde se debe trabajar con mayor fuerza para que parte de este problema se resuelva.

Una manera es realizando un adecuado análisis de puestos, que como se vió anteriormente, permitiría captar solo al personal idóneo que contara con las características necesarias para interactuar con los usuarios.

Como se vió en la investigación realizada, el primer paso para llevarlo a cabo es contar con la mayor información posible sobre la organización en la que se va a trabajar; en este caso el Sistema de Transporte Colectivo. Para ello debemos consultar en primer lugar, el organigrama general de todo el sistema para ubicar tanto el área como el departamento donde se realizara el análisis, ver de quien depende directamente y con quien más se interactúa en la realización del trabajo.

También es importante tomar en cuenta, la cantidad de personal que trabaja en la realización del objetivo, tanto taquilleras como supervisoras, así mismo el tipo y la cantidad de materiales con los que se trabaja.

A continuación, revisar cual es el objetivo general de la empresa y el del área en cuestión, esto para verificar la viabilidad de los mismos.

El paso a seguir es consultar el manual de puestos vigente para ver si están clara y objetivamente enumeradas las actividades a realizar en el área de taquilla, así como revisar la vigencia del manual, es decir, cuando se hizo y cuando fue la última vez que fue modificado, para identificar claramente los puestos de interés, en este caso el de taquillera y supervisora.

A continuación proponer un cuestionario que nos permita conocer más a fondo todos los aspectos que influyen en la realización de la actividad y que son:

- La identificación clara del puesto.
- Una descripción detallada de las labores desempeñadas.
- Los requisitos que debe reunir el personal para llevar a cabo la actividad encomendada. (Conocimientos, habilidades, preparación académica, experiencia, etc.)
- Cuales son los niveles de desempeño.

Una vez establecidas las cuatro áreas de interés, proseguir con la realización del cuestionario a aplicar, el cual debe recabar la mayor información posible de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el cumplimiento del objetivo establecido, en este caso, la venta de boletos. Esto nos permitirá conocer mas a detalle la actividad realizada, su entorno y las expectativas, del personal que aquí labora.

3.2. Propuesta de cuestionario.

Es un hecho que cada organización es diferente y que los cuestionarios a aplicar no siempre serán los mismos, por lo tanto este cuestionario es solo una sugerencia, en la que se toman en cuenta los 4 aspectos más importantes que influyen en la realización de la venta de boletos, tratando de ser lo más detallada, para así, obtener la máxima información posible.

ANALISIS DE PUESTOS.

“El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para reestructurar la política de capacitación de la empresa por lo que agradeceremos sirva a contestar la información solicitada con veracidad y en caso de duda, preguntar a su supervisor” Gracias por su colaboración.

NOMBRE DEL PUESTO: Taquillera

1. Información general.

- a. Área o departamento: Recursos Humanos
- b. Unidad o Sección: Coordinación de taquilla
- c. Jefe inmediato: Supervisora en Línea
- d. Reporta además a: Supervisora de reservas
- e. Subordinados: No tiene
- f. Jornada laboral: lunes a viernes de 4:50 a 11:35

2. Descripción genérica del puesto.

Vender boletos y brindar información al público usuario.

3. Descripción específica.

A.- Actividades rutinarias: Apertura de taquilla, revisión del estado del mobiliario, llenado de papelería, venta de boletos, realización de depósitos de dinero, recepción de dotación de boletos para la venta. Atención a usuarios.

B.- Actividades Periódicas: Pedir llaves con el cambio de rol, combinación de caja de valores de cada taquilla, solicitar papelería (documentos de trabajo).

C.- Actividades eventuales: Realizar voceos para la localización de personal del sistema así como de público usuario.

4. Responsabilidad:

De personas: No las tiene

De bienes: si. El mobiliario de la taquilla.

5. Requerimientos para ocupar el puesto.

Características físicas: Ninguna

Características personales: Buena coordinación y gusto por servir

Sexo: Femenino (preferentemente)

Experiencia previa laboral requerida: Ninguna.

Características de personalidad para el puesto:

	Muy poco	poco	Regular	Mucho
Actividad emocional				*
Actitud positiva				*
Honestidad				*
Veracidad				*
Laboriosidad			*	
Madurez				*
Paciencia				*
Tino				*
Amabilidad				*
Capacidad de dirigir				*
Capacidad de organizar				*
Capacidad de controlar				*
Iniciativa			*	
Imparcialidad				*
Compañerismo				*

Preparación Académica.

Sin instrucción ()

Con instrucción media (*)

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Superior Técnica:

Superior Universitaria:

Bachiller: Terminado

Profesional:

Post grado:

2da. Especialidad:

Maestría:

Doctorado:

Post Doctorado:

Observaciones respecto a la toma de decisión en el puesto:

Debe decidir cuanto boletaje pedir para la venta del día siguiente y si el material de trabajo (papelería) es suficiente.

Esfuerzo físico:

Tipo de actividad física:	80 % Sentado	___% Buscando	___%De pie
	15 %Levantando	5 %Caminando	
	___%Viajando	___%Inclinándose	

Capacidades sensoriales:

	Muy Poco	Poco	Regular	Mucho
Vista				*
Oído				*
Olfato		*		
Tacto		*		
Gusto	*			

Clase de trabajo:

Ligero () Semi pesado ()

Pesado (*) Muy pesado ()

Resultante en fatiga:

Cuerpo (10 %) Brazos (90 %)

Piernas () Dedos ()

8. Tipo de trabajo que realiza:

Rutinario (90 %) Intelectual ()
 Variado (10%) Físico ()

9. Riesgos, enfermedades o accidentes:

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%
Contusiones	*								
Torceduras			*						
Fracturas			*						
Sordera	*								
Heridas			*						
Afecciones nerviosas									*
Quemaduras	*								
Hernias	*								
Mutilaciones	*								
Ceguera	*								
Cortaduras			*						
Enfermedades ocupacionales									*

¿Cuales? Síndrome del carpo

10. Ubicación del puesto:

Gerencia General () Subgerencia ()

Coordinación () Taquilla (*)

11. Datos sobre la elaboración:

Fecha: 20 de Noviembre del 2005

Nombre del trabajador: Yadira Pérez López.

Nombre del supervisor: Concepción Fernández Pavón.

Nombre del analista: Adriana Oñate Martínez

Nombre de la empresa: Sistema de Transporte Colectivo

Finalidad del cuestionario: Diseño de puestos

Una vez plasmado el cuestionario, se procede a informar al personal involucrado, tanto taquilleras como supervisoras, para que estas brinden la mayor cooperación posible en la realización de la encuesta, se les informa lo que se va a hacer y el fin para el cual fueron diseñadas las preguntas. Asimismo debe existir un compromiso de la empresa con el personal, de informar sobre los resultados obtenidos.

Después de recabar la información se procede al análisis de los resultados, dado que todas las preguntas son iguales para el mismo puesto, solo es necesaria una comparación en las respuestas, lo cual nos va a permitir establecer los parámetros deseables en cuanto al perfil adecuado del personal que debe realizar la actividad de venta y atención al usuario.

El paso siguiente es plasmar los resultados, con lo cual lograremos obtener la **descripción de puestos**; que contendrá, información general, como fecha, datos del analista, localización del puesto, nivel jerárquico, nombre del jefe directo del encuestado y las características especiales (pagos) inherentes al puesto. A continuación se hace un resumen preciso y objetivo, en el que se describirán cada una de las actividades a desempeñar. También se plasmara una descripción del entorno donde se realizara la labor así como la especificación del puesto (Habilidades requeridas para ocupar el puesto).

Por último, la encuesta nos permitirá establecer los niveles de desempeño ideales, y comparar si se esta cumpliendo con estos o no, para que en caso de que los niveles no sean los deseados, podamos saber a que se debe y aplicar una medida correctiva; esta retroalimentación permite valorar si lo que se debe corregir es el empleado o el diseño del puesto.

En resumen este análisis nos permite conocer detalladamente las actividades que se realizan, el entorno y el perfil de las empleadas que se requieren en la atención al público, así como el nivel deseable de desempeño. Esto permitirá, por un lado, que el personal que en un futuro sea contratado cuente con las características requeridas; y por el otro que el personal que ya labora en la empresa externe inconformidades y la empresa se de de cuenta cual es el aspecto que esta fallando y se busque la mejor manera de corregirlo. Una forma viable y practica sería mediante la capacitación, ya que al conocer los problemas, los cursos se diseñarían de manera que estas fallas fueran corregidas; de esta forma se cumpliría con lo establecido en el Artículo 8 del Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo del Sistema de

Transporte Colectivo, que maneja las necesidades de capacitación como la diferencia que existe entre los requerimientos del puesto y las habilidades con las que cuenta el trabajador.

CONCLUSIONES.

La cambiante economía mundial obliga a las organizaciones a contar con cierto grado de flexibilidad que las ayude a permanecer dentro del mercado económico. Dicha flexibilidad debe tocar todos los elementos que componen cualquier tipo de organización; que podríamos considerar en tres grandes rubros: materiales, técnicos y humanos.

Los tres elementos anteriores son sumamente importantes, pero para fines del presente trabajo se considera como de mayor relevancia a los Recursos Humanos.

Es evidente que para que una organización funcione adecuadamente y cumpla con los objetivos organizacionales para los cuales fue creada, debe existir una total armonía entre todos los elementos que la componen; esto no solo beneficiara a la organización en general, si no también a cada uno de los miembros que la integran; debe existir un buen nivel tanto de comunicación entre jefes y subordinados, así como de satisfacción personal en cuanto a la realización de la actividad encomendada.

Es por ello esta investigación tiene como eje principal, la realización de una propuesta cuyo objetivo prioritario es la obtención de un perfil de personal, que sea el adecuado para el desarrollo de la actividad realizada en el área de taquilla, cuyo fin es el brindar un excelente servicio al público usuario.

Dicha investigación esta realizada bajo el enfoque del administrador educativo que, basado en los conocimientos adquiridos durante los cuatro años de carrera, nos dieron las bases suficientes para tener la capacidad y la

preparación necesarias para analizar cualquier tipo de institución; tenemos la obligación de observar el funcionamiento de las organizaciones con el fin de conocer que es lo que esta fallando y poder ofrecer soluciones viables a la problemática existente.

En el caso del STC y específicamente el área de taquilla, la problemática presentada, recae casi en su totalidad, en el personal que da la cara al usuario; la otra parte responsable es la empresa; ya que esta tiene la obligación de proporcionar las herramientas necesarias para la realización de la actividad, para la cual el personal es contratado; dichas herramientas no solo abarcan el mobiliario y el material de trabajo, también deben considerar a la capacitación, ya que esta, al llevarse a cabo de una manera continúa, ayuda a mejorar el desempeño del personal, en este caso, en la venta de boletos.

Es por ello que este trabajo presenta una visión general del STC así como una sugerencia de la solución, que a mi parecer es viable y que nos permitirá ayudar en gran medida en la solución del problema planteado, que es la falta de capacidad del personal para atender al público usuario que diariamente ingresa y utiliza este importante medio de transporte.

Aquí fácilmente se pueden aplicar los conocimientos adquiridos en la materia de Recursos Humanos, donde aprendimos la importancia del factor humano dentro de cualquier organización, así como también la importancia y la necesidad de una continua capacitación que nos permita corregir las fallas en la actividad que se realiza.

Hasta este punto observamos claramente cual era nuestro problema concreto a resolver, ahora había que buscar una manera de resolverlo; es aquí

donde el análisis de puestos es una herramienta que puede ayudar en mucho, ya que nos permite, no solo conocer a fondo la actividad realizada, si no también el ambiente donde se lleva a cabo, así como las características y las capacidades necesarias que requiere el individuo que las realiza.

Dicho análisis, además de hacer un estudio detallado de cada una de las actividades que se llevan a cabo para la realización de una tarea en concreto, nos permite fijar estándares de desempeño, lo cuál repercute directamente en la productividad de la empresa en general; también nos permite conocer de una manera más clara las fallas y ubicar donde esta el o los errores y de esta forma tomar medidas adecuadas para corregirlos; nos auxilia en cuanto a la proyección de los objetivos que se deben cumplir y sobre todo de cuáles serían los factores ideales necesarios que intervendrían en el cumplimiento de dichos estándares.

Amplia nuestros conocimientos sobre la institución y con ello podremos tomar las decisiones más acertadas en cuanto a las necesidades de mayor prioridad a resolver.

Por lo tanto esta investigación es solo una sugerencia de la solución a la problemática existente que parece ser muy viable y que traería beneficios inmediatos, como la contratación de personal adecuado así como una capacitación continua que corrigiera las fallas existentes en el personal que trabaja en la venta de boletos.

Con dicho análisis, el personal externara inconformidades, se mejorara el ambiente de trabajo, el trato a los usuarios y finalmente, esto se vería reflejado en la elevación de la calidad del servicio que presta la empresa, que

es el objetivo principal que se busca resolver y que dió pie a la realización de este trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

- ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos." 4ta. Edición. México 1996. Editorial Trillas.

- BOHLANDER, Snell, Sherman. "Administración de Recursos Humanos" 12va. Edición. México 2001. Editorial Thompson.

- CHIAVENATO, Adalberto." Administración de Recursos Humanos." 5ta. Edición. Colombia 2003 Mc Graw Hill P.p. 330-353

- CHIAVENATO, Adalberto. "Administración. Proceso administrativo." 3ra.edición Colombia 2001 MC Graw Hill.

- CHRUDEN / Sherman. "Administración de personal" 12ª. Edición México 1999 Editorial CECSA.

- FERNANDEZ, Ríos Manuel. "Análisis y descripción de puestos de trabajo." Editorial Díaz de Santos.

- MENDOZA, Núñez Alejandro. "Manual para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo." 4ta. Edición. Editorial Trillas.1-125

- ROIG, Ibáñez José. "El estudio de los puestos de trabajo. Valoración de tareas y valoración del personal." Editorial Díaz de Santos. Pág. 25

- REYES, Ponce Agustín. "Administración de Personal." México 2002. Editorial Limusa. P.p. 1- 227

- REYES, Ponce Agustín. "Análisis de puestos." México 1966. Editorial Limusa. P.p. 94

- R. Hampton, David. "Administración:" 3era edición. México 1997 Mc Graw Hill P.p. 1-34

- ROBBINS, Stephen P. Coulter Mary, "Administración". 6ta. Edición México 2000 Pretice Hall. P.p. 298-377

- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal." 6ta. Edición. México 2002. Editorial Thompson. P.p. 35-66

- STRAUSS, Sayles. "Personal, problemas Humanos de la administración." 4ta. Edición. Editorial Pretice Hall. P.p.51-79 344-374 318 -340

- TERRY & Franklin. "Principios de Administración." Editorial CECSA. P.p. 22-690

- WILLIAM,B.Wether, Jr. Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos." 5ta. Edición Editorial MC Graw Hill. P.p. 84 -120

DOCUMENTOS.

- www.monografias.com.
- www.puntoclave21.com
- Reglamento que fija las Condiciones generales de Trabajo del Sistema de Transporte Colectivo, 2000.
- Reglamento de capacitación. Sistema de Transporte Colectivo. Enero 1991.