



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

PROYECTO DE TITULACIÓN “MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:
HÉCTOR CASTORENA RUIZ

ASESOR
M. EN C.A.: LAURA VILLALOBOS PARDO

MAYO DEL 2022





CAPÍTULO 1 PRELIMINARES

1.1 AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicarle mis agradecimientos primeramente a Dios nuestro señor, por darme la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, ya que gracias a él durante mi estancia en la universidad tuve los medios necesarios para salir adelante, además de ser siempre mi guía, mi apoyo y mi fortaleza en aquellos momentos de dificultad, me siento muy dichoso de que él fuera parte de esta etapa.

Por otro lado, quiero dar infinitas gracias a mis padres por ser un motor para mí, siempre alentándome a salir adelante, su apoyo incondicional, amor y comprensión fueron un punto clave en mi formación, gracias por sus consejos y por tenerme presente siempre en sus oraciones, además de inculcar en mí su ejemplo de que con esfuerzo y dedicación todo se logra.

Agradezco a todos aquellos docentes que formaron parte de mi formación profesional, ya que con su paciencia, dedicación y amor a su profesión, adquirí todos los conocimientos necesarios, infinitas gracias a todos ellos por siempre dedicarme el tiempo a aclarar mis dudas; hago un especial agradecimiento a los docentes Ma. Magdalena, Esther Betzabeth y Diana Laura por ser un gran apoyo para mí durante toda mi estancia en la universidad, sus consejos, su sabiduría, su confianza en mis posibilidades e impulsarme a ser cada día mejor sembrando en mí valores, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

Gracias al Lic. Ricardo Esquivel Velázquez por brindarme la oportunidad de realizar mis residencias profesionales en la empresa, además de brindarme el apoyo necesario durante mi estancia.

Agradezco a la maestra Laura Villalobos Pardo, asesor interno del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, por el tiempo y dedicación que me brindó para que yo pudiera concluir satisfactoriamente estas residencias.

1.2 RESUMEN

El presente proyecto describe las actividades que se fueron desarrollando a lo largo de la estancia en la empresa “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V.”, compañía con varios años en el sector minero, dedicada a la exploración y explotación de lotes mineros para la producción y comercialización principalmente de barras doré con contenidos de oro y plata. Ubicada en el municipio de Asientos, Aguascalientes.

A través de un diagnóstico de varios puestos en la empresa, se pudieron determinar cuáles eran los que deberían estar plasmados en manual de acuerdo con el encargado del área de capacitación y reclutamiento, los cuales fueron supervisor de mina, jefe de operación de mina, operador de camión bajo perfil, superintendente de mina, operador de scoop tram, operador de jumbo, operador de ayudante de jumbo, operador de simba, operador de ayudante de simba, ya que estos se encontraban sin la información necesaria dentro del pequeño manual existente.

El desarrollo del proyecto se dividió en cinco fases: Primeramente, se reúne la información necesaria del departamento de recursos humanos específicamente en capacitación y reclutamiento del personal, para ello fue necesario analizar cada uno de ellos. En la segunda fase se analiza la información que se encuentra en existencia en el departamento, así mismo conversamos mi asesor interno y su servidor, con los encargados y supervisores del área para que estuvieran enterados de lo que se pretende lograr y nos facilitaran los recursos que se necesitaron. Después en la tercera fase se lleva a cabo la elaboración del manual y se describen en él, todos los puntos necesarios, como lo son el perfil del trabajador, las condiciones laborales, las descripciones generales y específicas de cada puesto, las habilidades requeridas para el puesto, los conocimientos y competencias que estos deben tener y además información adicional necesaria que cada puesto requiere. En la cuarta fase una vez que se plasmó esta información se realizaron algunas pruebas con los trabajadores que se necesitaban, realizando con algunos trabajadores pequeñas entrevistas para tener consigo la información real y todos los conocimientos que ya existen y seguir realizando algunos ajustes al manual.

Finalmente, se plantean los resultados y conclusiones resultantes del proyecto, en donde se pudo dar la oportunidad de recomendar mejoras en algunas de las actividades expuestas en el manual.



1.3 ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 PRELIMINARES	2
1.1 AGRADECIMIENTOS	2
1.2 RESUMEN	3
1.3 ÍNDICE GENERAL	4
CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DEL PROYECTO	6
2.1 INTRODUCCIÓN	7
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	7
2.3 PROBLEMAS A RESOLVER	12
2.4 JUSTIFICACIÓN	13
2.5 OBJETIVOS	14
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO	15
3.1 MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 4 DESARROLLO	31
4.1 PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.	32
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
4.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	33
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
4.6 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V”, HACIENDO ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, RIESGOS PROPIOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO	35
4.7 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V”	36
4.8 ENTREVISTA REALIZADA AL ENCARGADO DE ÁREA	46
CAPÍTULO 5 RESULTADOS	47
5.1 “MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”	48
5.2 GLOSARIO	70



CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES	71
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO 7 FUENTES DE INFORMACIÓN	74
7.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	75
CAPÍTULO 8 COMPETENCIAS DESARROLLADAS	76
8.1 COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	77
CAPÍTULO 9 ANEXOS	78
9.1 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	79
9.2 ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDA AL ENCARGADO DE ÁREA	82



CAPÍTULO 2

GENERALIDADES DEL PROYECTO



2.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento se realizó y se dio seguimiento al proceso de creación del “Manual de descripción de puestos” de la empresa MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V para que se pudieran llevar a cabo los procesos dentro de la empresa de manera eficaz.

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Toda empresa u organización actualmente está compuesta principalmente por personas, de las cuales dependen para alcanzar el éxito, donde el recurso humano es considerado como el factor de mayor relevancia de la organización. Cada empresa que toma conciencia de la importancia del Recurso Humano en el logro de sus objetivos, debe procurar que se satisfagan tanto las necesidades personales de cada uno de sus trabajadores para así poder alcanzar los objetivos organizacionales. El definir las tareas, obligaciones y responsabilidades de los empleados o colaboradores de la empresa, es lo que motiva a la creación de un manual descriptivo de puestos.

El manual descriptivo de puestos es de gran importancia para la empresa que desea superarse, pues realiza ordenamientos de las actividades, deberes y responsabilidades de cada puesto, con lo que se logra un aprovechamiento máximo del trabajo realizado por cada miembro de su personal; dicho manual contribuye a disminuir la subutilización, tanto del recurso humano como el tiempo y los recursos económicos con que se dispone.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Minera Frisco es una empresa con una amplia trayectoria dedicada a la exploración y explotación de lotes mineros para la producción y comercialización, principalmente de barras doré con contenidos de oro y plata. También produce cobre en forma de

cátodo y concentrados de cobre, plomo-plata y zinc. Actualmente cuenta con nueve unidades mineras operando en México: El Coronel, Asientos, Porvenir, Tayahua, San Felipe, María, San Francisco del Oro, Ocampo y Concheño.

Minera Frisco mantiene una estrategia constante en mejora de procesos, minimización de costos y maximización de resultados. Mediante recursos propios, investiga las técnicas más modernas y rentables para la localización y procesamiento de minerales. Así también, realiza trabajos de exploración con el propósito de desarrollar nuevos proyectos. El proyecto de expansión “Cu - Primario” en Tayahua se concluyó en noviembre 2017, por lo que la unidad incrementará su capacidad de procesamiento de mineral y su producción, principalmente la producción de cobre.

2.2.1 Nombre de su empresa: Minera Frisco

2.2.2 Logotipo



2.2.3 Clasificación de la empresa: Privada

2.2.4 Tamaño de la empresa: Grande

2.2.5 Actividades de la empresa: Dedicada a la exploración y explotación de lotes mineros para la producción y comercialización principalmente de barras doré con contenidos de oro y plata. También produce cobre en forma de cátodo y concentrados de cobre, plomo-plata y zinc.

2.2.6 A qué mercado se dirige: Público en general.



2.2.7 Antecedentes

Minera Frisco inició la explotación de varias minas en el estado de Chihuahua en la segunda mitad del siglo XVII de acuerdo con los registros de Fray Juan de Torquemada.

En los primeros años del siglo XX la compañía inglesa The Marines Mines of México, trabajó algunas minas, entre ellas San Francisco.

- 1962 Como resultado de la nueva Ley Minera, empresas extranjeras y mexicanas se asocian para constituir Minera Frisco, S.A.
- 1972 Inicia operaciones Minera Lampazos con la explotación de minerales de plata (la unidad cerró en 1987).
- 1978 Inicia operaciones mineras Cumobabi, S.A. de C.V. explotando minerales de cobre y molibdeno (cerró en 1989).
- 1980 Inicia operaciones Minera María en el municipio de Cananea en Sonora, explotando minerales de cobre (cerró en 1981).
- 1985 Se constituye Empresas Frisco, S.A. de C.V. siendo adquirida por Grupo Carso.
- 1994 Inicia operaciones Compañía San Felipe en Baja California (cerró en 2001).
- 1998 Se adquiere Minera Tayahua (51%) ubicada en Mazapil, Zacatecas.
- 2001 Se crea la Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA) "Reserva San Francisco del Oro.
- 2004 Inicia operaciones la segunda etapa de Minera María, explotando minerales de cobre para la producción de cátodos.
- 2008 Inician operaciones la unidad Asientos en Aguascalientes y la unidad El Coronel, en Zacatecas.
- 2010 A partir del segundo semestre Frisco inició un programa de inversión en seis proyectos que contemplan tanto expansiones como nuevas unidades mineras.



- 2011 En enero Minera Frisco S.A.B. de C.V. empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.
- 2012 Se concluyó la adquisición de la mina Ocampo y los proyectos Venus y Los Jarros.
- 2013 Inician operaciones los proyectos El Porvenir y Concheño, así como también el arranque de operaciones de las expansiones en las unidades El Coronel y San Felipe.
- 2014 Inicia la etapa de consolidación de los nuevos proyectos y de sus expansiones.
- 2015 Se trabaja para hacer más eficiente cada una de las unidades mineras, desarrollando e implementando estrategias que permitan minimizar impactos macroeconómicos.

2.2.8 Principales logros de la empresa

Para Minera Frisco, el compromiso con la sociedad y con el medio ambiente está presente en cada actividad que realizamos día con día. Es por eso que buscamos implementar nuevas tecnologías, con el fin de buscar un equilibrio en nuestros recursos y los de la naturaleza, el medio ambiente y la sociedad. Este equilibrio se hace fuerte mediante la implementación de programas de desarrollo social y protección ambiental, con el propósito de cumplir con nuestras obligaciones como Empresa Socialmente Responsable.

Como elemento esencial para la definición de estrategias puntuales en el desarrollo de nuestras actividades, atendiendo el entorno social de nuestras Unidades Mineras y Proyectos Mineros, a inicios de 2014 fueron integrados en su totalidad los Análisis de Grupos de Interés (AGI), herramienta fundamental para la correcta instrumentación de modelos y acciones enfocadas al desarrollo social y comunitario.



2.2.9 MISIÓN:

Trabajar de manera armónica con todos nuestros grupos de interés, promoviendo una cultura de innovación y prácticas de eficiencia tecnológica y ambiental, que nos permitan crecer de manera conjunta hacia el logro de nuestros objetivos.

2.2.10 VISIÓN:

Ser una empresa minera eficiente en la extracción de metales preciosos y metales base, que tenga el menor riesgo en sus procesos y que garantice el retorno de inversión a sus accionistas y favorezca el desarrollo de las comunidades de manera sustentable.

2.2.11 PRINCIPIOS

- Honestidad e integridad intelectual
- Calidad a bajo costo
- Eficiencia operativa
- Seguridad laboral
- Cumplimiento ambiental
- Integración comunitaria

2.2.12 OBJETIVO

El objetivo principal de los trabajos de exploración se basa en la búsqueda de cuerpos mineralizados con valores de interés en Oro, Plata y Cobre, y que sean susceptibles a ser económicamente explotados. La finalidad de los trabajos de exploración es confirmar, asegurar e incrementar las reservas de mineral. Los resultados positivos de dichos trabajos incrementan la vida de la mina y dan un parámetro y certidumbre sobre la planeación de la mina y la producción, lo que se ve reflejado en la rentabilidad y crecimiento de la Compañía.

2.2.13 UBICACIÓN

Unidad Asientos se localiza en el estado de Aguascalientes, Carretera Tepezala – Asientos, S/N, Asientos, Aguascalientes, C.P 20710.

2.3 PROBLEMAS A RESOLVER

Toda empresa sin importar su tamaño debe aplicar herramientas administrativas tanto internas como externas que le permitan alcanzar un mejor rendimiento. Algunas empresas deciden no aplicarlas y no le toman importancia a la planeación, organización, dirección y control porque piensan que es innecesario y demasiado costoso, aparte que tendrían que dedicarles demasiado tiempo a estos procesos.

Los problemas a resolver dentro de esta empresa son diversos ya que la falta del Manual de descripción de puestos ha ocasionado problemas que afectan considerablemente a la empresa como lo son tiempos perdidos, confusiones en los procesos de trabajo, así como gastos innecesarios, los problemas más importantes que resuelve la implementación del Manual de descripción de puestos son los siguientes:

- Evitar la rotación de puestos, ya que, dentro de los primeros meses del año en curso, la empresa se encuentra con un porcentaje elevado en cuanto a la rotación del personal y de puestos dentro de la misma, en este caso el encargado de capacitación y contratación decidió aplicar algunas mejoras dentro del área para poder atacar este problema y la elaboración de este manual es uno de ellos.
- Las personas serán contratadas con los conocimientos y habilidades de acuerdo a las actividades que se van a realizar, es por ello que el manual contiene claros y específicos todos los perfiles y toda la información necesaria para que este manual describa de forma muy clara y específica cada uno de ellos, será una herramienta valiosa para el departamento, ya que se pretende que contenga bastante información sobre los puestos de trabajo y lineamientos para el programa de capacitación y contratación, porque se pretende que con él sean atacados los problemas que se propusieron por parte de algunos encargados de áreas como lo son: que existe personal inapropiado en la empresa y genera como consecuencia errores en los procesos, costos altos por la corrección de los mismos, procesos más lentos, duplicidad de trabajo, insatisfacción del cliente, etc..
- Habrá congruencia entre la responsabilidad y autoridad que proporcionará seguridad en la toma de decisiones del personal, con este manual de descripción de puestos podrá comprender mejor los deberes y responsabilidades del puesto y lo que se espera de él, así como la relación con los otros puestos, será una de las herramientas más valiosas para la persona que se encarga de contratar y adaptar mejor el manual de descripción de puestos que se desea realizar.

2.4 JUSTIFICACIÓN

La empresa lleva varios años de operar y, en el transcurso del tiempo, ha sufrido diversos cambios estructurales y organizacionales y no cuenta con un perfil detallado de cada puesto, lo que ha ocasionado que el personal realice tareas que no le corresponden, o bien, que se seleccione a personas no aptas para un puesto en específico. La empresa actualmente no cuenta con dicho documento en el departamento de recursos humanos por lo cual se encontró con la necesidad de realizarlo en conjunto con mi asesor ya que este manual es una fuente de información básica para toda la planeación de dicha área. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la distribución de la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

La decisión de mi asesor de la empresa de realizar dicho manual es para que éste sea una herramienta de ayuda para él precisamente porque él es el encargado de realizar la capacitación y la contratación de los trabajadores y en el pasado se ha encontrado con el problema constante de rotación de personal. Para llevarlo a cabo también es necesario que el personal de Recursos Humanos conjuntamente con el gerente o supervisor del departamento donde existe la vacante, trabajen juntos para establecer un perfil consistente y establezcan qué tipo de persona es la que mejor desempeñaría el trabajo. Esto para permitir conocer los diferentes puntos de vista de todas las personas relacionadas con el mismo, y al momento de tomar la decisión pueda tener una visión más amplia y completa. El perfil del candidato va a proporcionar a los responsables de selección una visión clara de la persona que buscan antes de entrevistarlo.

La descripción y el análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con los recursos humanos que son la base para el desarrollo de cualquier organización. Los puestos adecuadamente diseñados permiten a las empresas hacer una mejor selección del personal, aumentar la motivación de éstos y, por ende, lograr los resultados esperados.

El manual será una herramienta valiosa para el departamento de Recursos Humanos en cuanto a la selección de personal, ya que se pretende que contenga información sobre los puestos de trabajo y lineamientos para el programa de capacitación, asimismo, éste pueda ser utilizado por cualquier industria emergente, ya que se pretende que en él se describan los puestos del área administrativa de una compañía minera. Pues así mismo el problema se encuentra en que personal inapropiado en la empresa genera como consecuencia errores en los procesos, costos altos por la corrección de los mismos, procesos más lentos, duplicidad de trabajo, insatisfacción del cliente, etc. Por estas razones se hace necesario realizar en éste manual los descriptores de puestos dentro de la empresa



para que se pueda generar un perfil apropiado para cada puesto y darlo a conocer una vez finalizado a cada uno que a este compete.

Con el manual de descripción de puestos se podrán comprender mejor los deberes y responsabilidades del puesto y lo que se espera de él, así como la relación con los otros puestos, de manera que si existe alguna dificultad sepan a quién acudir y con quién resolverlas. También para igualar la distribución de la carga de trabajo que se encuentra en varias áreas, porque se tiene la información precisa sobre los puestos. El manual puede ser una guía para el auto-mejoramiento de los colaboradores en su puesto actual y puestos futuros ya que por su flexibilidad pueden adaptarlo y mejorar sus tareas.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo general: Readecuar y dar seguimiento al proceso de creación del “Manual de descripción de puestos” de la empresa MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V para que se puedan llevar a cabo los procesos dentro del área de capacitación y reclutamiento de manera eficaz.

2.5.2 Objetivos Específicos:

- Reunir toda la información que se encuentra en existencia en el departamento de recursos humanos en cuanto a la capacitación y reclutamiento del personal para realizar un análisis y una auditoría del estado actual de la empresa.
- Analizar los organigramas que se encuentran en cada área para analizar si se realizará algún ajuste a éste y tener claro y bien definido los puestos de cada uno.
- Analizar cada puesto en las áreas que se propusieron incluir en el manual.
- Realizar formalmente el manual con todo lo que debe de incluirse en él, con los lineamientos que deben incluirse.
- Evaluación y control de los resultados con los asesores y aplicarles mejoras que cada uno proponga para que el manual quede descrito de la mejor manera posible.
- Presentación oficial y reporte final.
- Dar seguimiento al manual de descripción de puestos.



CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 MARCO TEÓRICO

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y con qué finalidad lo hace. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

(Chiavenato, 1999) Añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

Las descripciones de puesto son creadas por un empleador para detallar cada puesto de trabajo en la organización. Describe la misión, las tareas relacionadas con el puesto, la función general del puesto y las responsabilidades. Una buena descripción de puesto sirve para una gran variedad de propósitos tanto para el empleador, los empleados y para los candidatos a un puesto.

Según, (Chiavenato, 1999), los objetivos del Análisis y Descripción de Puestos son indispensables para contribuir en la buena aplicación de los procesos de Recursos Humanos, ahora bien, entre los principales objetivos de una Análisis y Descripción de Puestos están los siguientes: Ayudar a la elaboración de los anuncios de puestos vacantes, como base para el reclutamiento. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal. Contribuye en la identificación de necesidades de capacitación. Estimular la motivación del personal, facilitando la evaluación del



desempeño y el mérito funcional. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

“Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”. Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas, sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos. (Fernández, 2004)

“Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”. (Chiavenato, 1999)

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos. (Malik, 2000)

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién corresponde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados. (Idalberto, 2002)

Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que reciben denominación equivalente (directores, gerentes jefe y operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforman el organigrama de cargos. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delimitan, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: la búsqueda de la eficiencia de la organización. (Idalberto, 2002)

Desde otra perspectiva el cargo es una unidad, de organización y consta de un conjunto deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás

cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias; así mismo los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella. (Idalberto, 2002)

Así pues, según lo anterior debemos tener en cuenta aspectos relevantes a la hora de diseñar un cargo porque de esto depende que se cumplan los objetivos organizacionales trazados.

Diseño de puesto

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo en una empresa determinará en gran medida en éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. (William B. Werther, 2000)

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo, además se debe mantener un equilibrio adecuado y es por esto que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. (William B. Werther, 2000)

De lo anterior se observa que estos dos autores tienen similitudes en la forma que nos indican en que debemos ser cuidadosos a la hora de diseñar un puesto de trabajo y nos indican las variables o aspectos a tener en cuenta para no cometer errores al momento de diseñarlos.

Elementos organizativos

Los elementos organizativos de un puesto se refieren a su eficiencia. El principio fue formulado por primera vez por el investigador Frederick Taylor a principios del siglo XX. Junto con otros investigadores Taylor dedicó gran parte de su investigación a la identificación de técnicas para el diseño eficiente de puestos de trabajo. Algunos de estos elementos son:

- **Enfoque mecánico:** esta técnica mecanicista requiere de la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos

de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesario para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la especialización. El proceso de especialización lleva a que se practiquen ciclos de labores breves, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.

- **Flujo del trabajo:** el producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente. Por ejemplo, es necesario terminar los remaches finales de la carrocería de un automóvil antes de instalar las puertas o las defensas. Una vez se determine la secuencia correcta, puede establecerse el balance en el flujo de la labor común.
- **Ergonomía:** el diseño adecuado de la labor requiere tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se efectúan no necesariamente varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso.
- **Prácticas laborales:** son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de recursos humanos para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos. Cuando las organizaciones ignoran esta práctica, en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad. (William B. Werther, 2000)

Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).



2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad) es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, quienes son sus subordinados. (William B. Werther, 2000)

El diseño de los puestos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio. Debemos considerar también que un diseño adecuado del puesto de trabajo tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos, de organización y humanos, para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. (Idalberto, 2002)

Modelo de diseño de cargos

El diseño de cargos tan antiguo como el trabajo humano. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional. (Chiavenato, 1997)

Modelo clásico o tradicional:



Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de nacionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. (Chiavenato, 1997)

Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

1. La persona como apéndice de la máquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos, el diseño de cargo sirve exclusivamente a la tecnología y a los aspectos de producción.
2. Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una sub-tarea sencilla y repetitiva, es decir un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar.
3. Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y este se mide a través de estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, teniendo en cuenta el concepto de homo economicus (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica). (Chiavenato, 1997)

El diseño clásico se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas:

1. Reducción de costos.
2. Estandarización de las actividades.



3. Apoyo a la tecnología. (Chiavenato, 1997)

El diseño clásico trajo desventajas y limitaciones:

1. Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos.
2. Desmotivación en el trabajo.
3. Trabajo individualizado y aislado.
4. Monopolio de la jefatura.
5. Era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por tres razones.
 - a. Los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseará cargos más significativos.
 - b. Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación.
 - c. Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos.
(Idalberto, 2002)

Modelo humanístico:

También se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales. El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en sí no es diferente del modelo clásico. De lo anterior el autor nos dice que el modelo humanístico no se diferencia mucho del modelo clásico y esto hace referencia a que estos dos modelos en particular se



enfocaban más en el cargo que en el contenido del cargo y de una forma u otra se ve al hombre como una máquina y no como un recurso valioso para la organización. (Idalberto, 2002)

Modelo situacional o contingente

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado: a partir de este modelo se va a desarrollar esta tesis pues es el modelo más completo y que se adecua a las necesidades a la hora de diseñar un puesto de trabajo. (Hackman, 1974)

1. **Variedad:** se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.
2. **Autonomía:** se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir que métodos o procedimientos seguirá.
3. **Significado de las tareas:** se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo se ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.
4. **Identidad con la tarea:** Se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo.
5. **Retroalimentación:** se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.

Este modelo por ser el más completo es uno de los más utilizados en la actualidad a la hora de hacer un diseño de puesto de trabajo en las organizaciones. (Hackman, 1974)



Descripción del puesto

La descripción del puesto es el resultado principal del análisis de puestos, es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización, aquí se ofrece una lista de los diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace, y por qué se hacen las cosas. Describir el puesto es el resumen detallado de las actividades y de las variables de las cuales consta, además del ¿por qué?, ¿para qué? y la finalidad para la cual se realizan. (Dolan Simón, 2018)

Los siguientes elementos son básicos en una descripción de puestos:

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

(Dolan Simón, 2018)

Resumen del puesto y sus responsabilidades

Después de la selección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, porqué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de

las responsabilidades se describan en términos de acciones específicas. (Alicia, 2013)

Especificaciones del puesto

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción del puesto y una especificación del puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa, es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. A estos requisitos también se los llama factores que a su vez están clasificados en categorías. (Alicia, 2013)

Las cuales son:

- Habilidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Habilidad

La habilidad comprende:

- Conocimiento del equipo
- Conocimiento de herramientas
- Conocimiento de operaciones.
- Conocimiento de métodos
- Adaptabilidad a diversos puestos.
- Aptitud analítica.
- Capacidad de persuasión.
- Ingenio.
- Iniciativa.
- Destreza manual.
- Instrucción general.
- Inventiva.



- Experiencia.
- (Elba, 1992)

Esfuerzo

El esfuerzo comprende factores como:

- Retención continúa.
- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo auditivo.
- Esfuerzo visual.
- Tensión nerviosa.

(Elba, 1992)

Responsabilidad

La responsabilidad comprende factores como:

- Calidad.
- Cantidad.
- Datos confidenciales.
- Dinero.
- Costos.
- Equipo.
- Procesos.
- Trabajo de otros.
- Seguridad de otros.
- Informes.

(Elba, 1992)

Condiciones de trabajo y ambiente

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para



el trabajador. Las condiciones de trabajo comprenden factores como ruido, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables etc. Y esto a su vez es lo que determina si nuestros trabajadores desempeñaran bien sus actividades o por el contrario repercuten en su mal desempeño y por ende bajaría la productividad. (Elba, 1992)

Comprende factores como:

- Calor.
- Humedad.
- Iluminación.
- Polvo.
- Ruido.
- Frio.
- Olores, etc.

También se debe tomar en cuenta los riesgos a los que están sometidos los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo como:

- Cortadas.
- Caídas.
- Quemaduras.
- Torceduras.
- Fracturas, etc.

(Elba, 1992)

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser lo suficientemente detalladas como para que quienes las lean pudieran entender:

- 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);
- 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo);
- 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir calidad y cantidad);
- 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo

5) las características de las tareas del puesto de trabajo.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

Niveles de desempeño en el puesto

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en niveles de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales. (Dolan Simón, 2018)

Aplicaciones y utilidades del análisis de puestos

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

- **Reclutamiento y selección.** Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirante se necesita, con que perfiles y, por lo tanto, donde buscarlas. Acometer un proceso de reclutamiento y selección sin disponer de dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen. Solamente a partir de la información del análisis del puesto de trabajo puede demostrar específicamente una organización que sus procedimientos de selección

están relacionados con el puesto a cubrir. A la hora de reclutar el personal, el encargado de hacerlo debe tener en cuenta el perfil que se requiere para el puesto a desempeñar, y este debe cumplir con todos los requisitos solicitados por la empresa. (Dolan Simón, 2018)

- **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados. (Dolan Simón, 2018)
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores. (Dolan Simón, 2018)
- **Gestión de salud e higiene en el trabajo.** Un análisis del puesto de trabajo mal hecho (o mal definido) puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario, un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y su entorno. También se debe tener en cuenta que un mal diseño de un puesto de trabajo no solo acarrea estos riesgos para el trabajador, sino que también puede afectar el desempeño y funcionamiento de la empresa. (Dolan Simón, 2018)
- **Valuación de puestos:** Otro aspecto en el cual el análisis de puestos juega un papel de suma importancia es la valuación de puestos para la asignación de sueldos y salarios. Para llevar a cabo la valuación, el comité evaluador (formado o nombrado por miembros de la organización) requerirá de la



información del apartado de especificación del puesto, en el cual se describen los factores y sub-factores de los diferentes puestos, y es por medio de estos que efectúa la valuación. (Dolan Simón, 2018)

En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.



CAPÍTULO 4 DESARROLLO

4.1 PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

A continuación, se muestran las actividades que se desarrollaron para la elaboración del manual de descripción de puestos.

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Seleccionar el tipo de investigación					
Técnica de Recolección de la información					
Instrumentos de Recolección					
Población y Muestra					
Aplicación de encuestas de diagnóstico					
Diagnóstico de la empresa Haciendo énfasis en la estructura organizacional.					
Entrevista al encargado de Área					

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado, es de carácter descriptivo, ya que el eje principal del mismo es el diseño de puestos de trabajo, se buscó entonces describir las funciones, competencias, responsabilidades, condiciones laborales de cada persona en su puesto de trabajo, de igual forma los comportamientos que una persona debe tener para alcanzar la efectividad en su puesto de trabajo, a fin de que la organización sea más eficaz.

4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proyecto para su realización partió inicialmente de la técnica de la observación, porque esta nos permitió tener un acercamiento directo al problema, y a las causas que lo originan, identificando factores individuales en los trabajadores y aspectos inherentes como rasgos de personalidad y actitudes que utilizan cotidianamente para el desarrollo de sus actividades laborales.

De igual forma, se realizaron encuestas, entrevistas e información recopilada en conjunto con el Lic. Ricardo Esquivel Velázquez el asesor interno de la empresa, para realizar la debida contextualización y desarrollar un diagnóstico acertado para la elaboración del manual de descripción de puestos de trabajo, verificando las cualidades, aptitudes, capacidades y destrezas con las que cada trabajador pueda optimizar su función dentro de la empresa y con esto contribuir a la sinergia organizacional.

4.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Fuentes Primarias:

- Observación Directa
- Encuestas
- Entrevistas

Fuentes secundarias:

- Documentación original de la empresa “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V”
- Libros
- Documentos de internet

4.5 POBLACION Y MUESTRA

Tamaño de la población

La población objeto de estudio son: 460 personas sindicalizadas y 90 no sindicalizadas

Por tal razón el tamaño de la muestra se aplicó a 550 integrantes de la organización, constituye el 100% de la población objeto de estudio.

Gráfica No.1 Fotografía satelital de la empresa “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V.”





4.6 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V”, HACIENDO ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, RIESGOS PROPIOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

Para este diagnóstico se realizó un trabajo de campo, en el cual se utilizaron como técnicas de recolección de datos, la encuesta, la entrevista y la observación, al tabular y analizar los resultados de la información recabada sobre los procesos de reclutamiento de personal, selección, contratación programas de capacitación, funciones, responsabilidades y perfil del empleado, se logró establecer información precisa y puntual sobre las necesidades y opiniones organizacionales que actualmente están presentes en la empresa “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V” El instrumento se aplicó a 550 empleados de la empresa, los cuales constituyen el 100% de la población objeto. A continuación, se presentan los resultados de la tabulación y análisis de la información recabada.

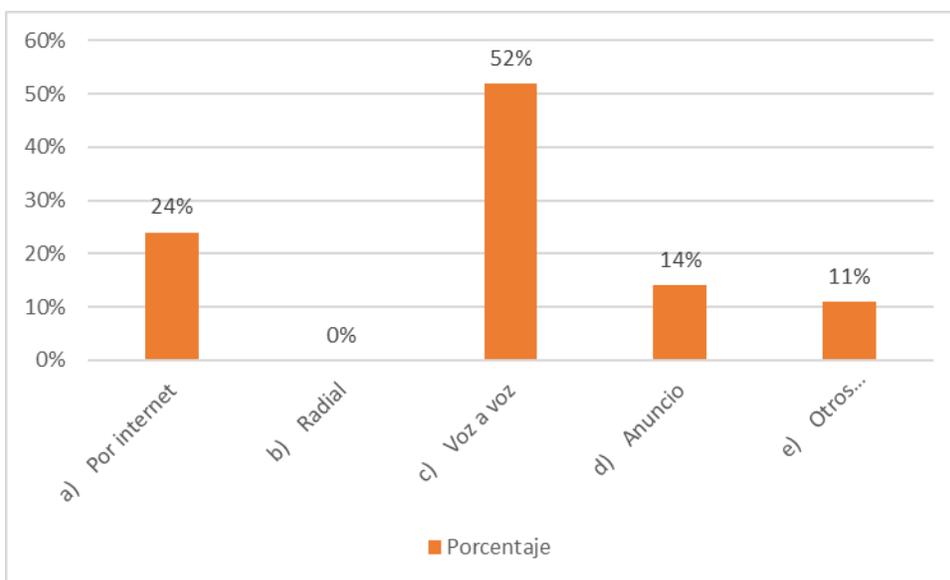
4.7 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V”

1. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

Tabla No. 1 ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
a) Por internet	130	24%
b) Radial	0	0%
c) Voz a voz	286	52%
d) Anuncio	75	14%
e) Otros (Recomendaciones personales, etc.,)	59	11%
Total	550	100%

Gráfica No. 2 Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña en porcentaje



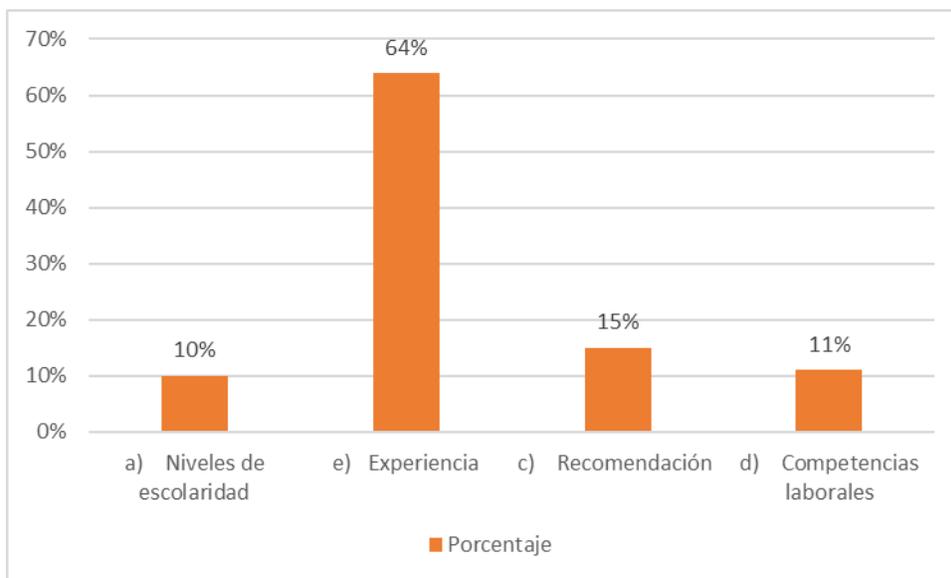
El 52% de la población objetivo declara que se enteró de la vacante del puesto que actualmente ocupa por voz a voz, el 24% dice que fue por anuncios de internet, el 14% por anuncios y folletos y el 11% por otros medios como recomendaciones personales etc.

2. ¿Qué factores considera que fueron tenidos en cuenta para su contratación?

Tabla N° 2 Factores de contratación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
a) Niveles de escolaridad	54	10%
e) Experiencia	350	64%
c) Recomendación	84	15%
d) Competencias laborales	62	11%
Total	550	100%

Gráfica No. 3 Factores de contratación



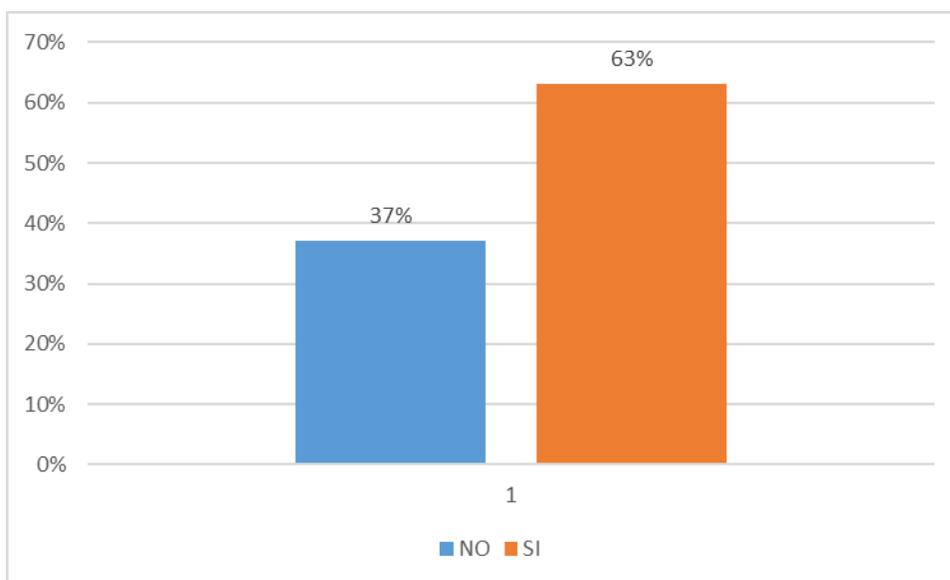
El 64% de la población objetivo declara que el factor principal de su contratación fue por la experiencia, el 15% por la recomendación, el 11% por las competencias laborales y el 10% por sus niveles de escolaridad.

3. ¿La empresa cuenta con un Diseño de Puesto de trabajo?

Tabla No. 3 Diseño de puesto de trabajo

Opciones	Cantidad	Porcentaje
NO	202	37%
SI	348	63%
Total	550	100%

Gráfica No. 4 Diseño de puesto de trabajo



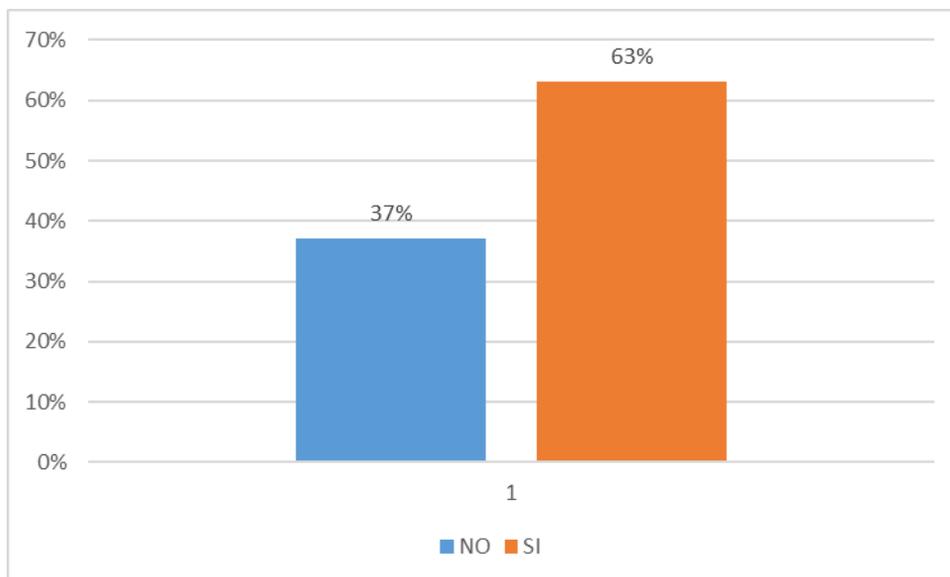
El 37% de los encuestados, manifiestan que la empresa no cuenta con un diseño de puesto, Mientras que el 63% restante expresa que la empresa cuenta con un diseño de puesto, pero no lo conocen.

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla No. 4 Manual de funciones

Opciones	Cantidad	Porcentaje
NO	457	83%
SI	93	17%
Total	550	100%

Gráfica No. 5 Manual de funciones



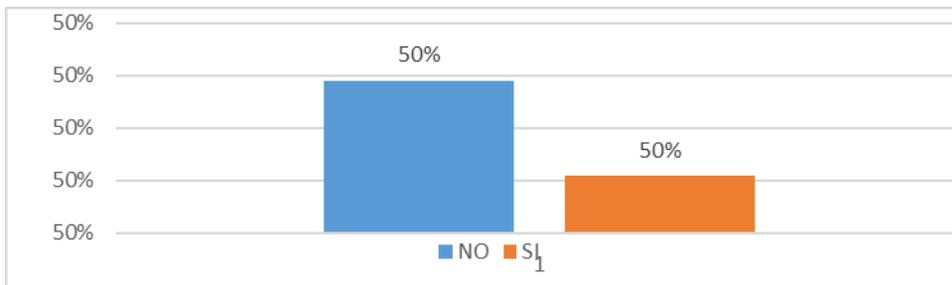
El 83% de los encuestados expresan que la empresa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 17% restante afirman que, se cuenta con un manual de funciones, pero no lo conocen.

5. La empresa tiene definida la estructura organizacional (organigrama)

Tabla No. 5 Estructura Organizacional

Opciones	Cantidad	Porcentaje
NO	276	50%
SI	274	50%
Total	550	100%

Gráfica No. 6 Estructura Organizacional



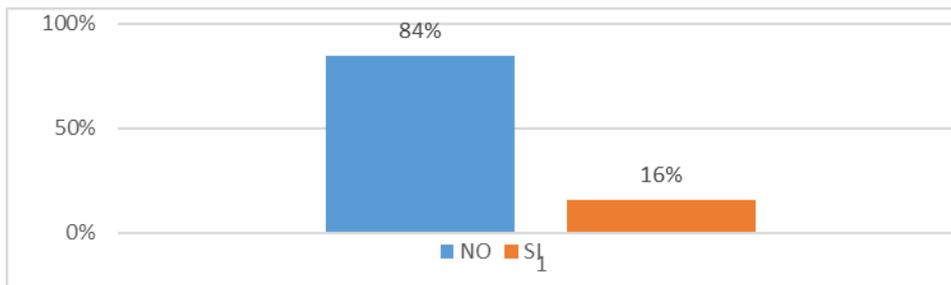
En esta pregunta paso un casi 50% para ambas respuestas donde 276 dijeron que no y 274 afirmaron que conocen el organigrama.

6. ¿Conoce Usted el objetivo del puesto que desempeña?

Tabla no. 6 Objetivo del Puesto que desempeñan

Opciones	Cantidad	Porcentaje
NO	464	84%
SI	86	16%
Total	550	100%

Gráfica no. 7 Objetivos del puesto que desempeñan



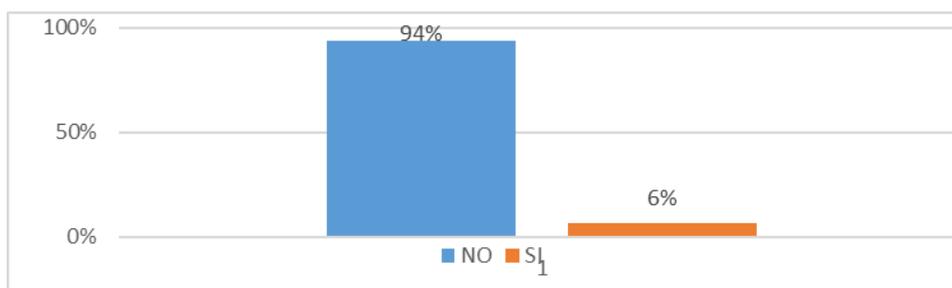
El 84 % de los encuestados manifiesta no conocer el objetivo del puesto de trabajo que desempeña, mientras que el 16 % restante afirman conocerlo.

7. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Tabla no. 7 Su cargo exige supervisión de personas

Opciones	Cantidad	Porcentaje
NO	515	94%
SI	35	6%
Total	550	100%

Gráfica no. 8 Su cargo exige supervisión de personas



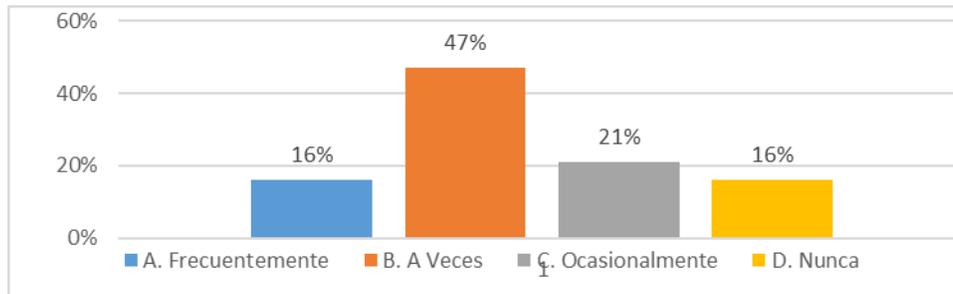
El 94% de la población objetivo expresa que su cargo no exige supervisión de personas debido a que el trabajo de la mina conlleva más al trabajo de mano de obra, mientras el otro 6% manifiesta que su puesto de trabajo sí exige supervisión de personas los cuales son supervisores y personal administrativo.

8. ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

Tabla no. 8 ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
A. Frecuentemente	87	16%
B. A Veces	260	47%
C. Ocasionalmente	116	21%
D. Nunca	87	16%
Total	550	100%

Gráfica no. 9 ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?



El 16% de la población objetivo expresa que recibe supervisión de su superior frecuentemente, el 47% y con mayor porcentaje expresa que a veces, el 21% declara que ocasionalmente y el ultimo 16% y con la misma cantidad que la de frecuentemente, declara que nunca recibe supervisión.

9. ¿En qué condiciones laborales realiza su trabajo?

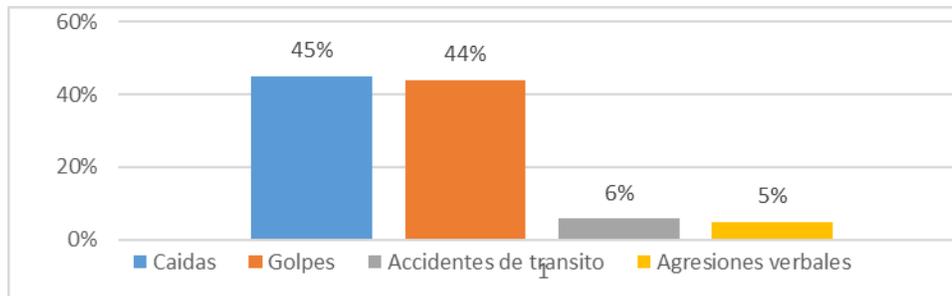
Según todos los encuestados, todos realizan su trabajo de la mejor forma, puesto que cuentan con las herramientas necesarias para la realización de sus tareas, temperatura adecuada y en general condiciones favorables.

10. Riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas.

Tabla no. 9 Riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Caídas	250	45%
Golpes	240	44%
Accidentes de transito	35	6%
Agresiones verbales	25	5%
Total	550	100%

Gráfica no. 10 Riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas.



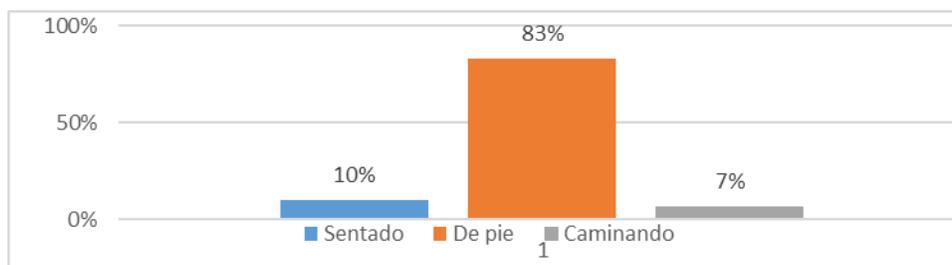
El 45% de la población expresa que al riesgo que más están expuestos a caídas, seguido con un 44% que expresan que, a golpes, solo el 6% expresa que están expuestos a accidentes de tránsito y finalmente el 5% a agresiones verbales por parte de sus superiores.

11. Posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo

Tabla no. 10 Posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sentado	56	10%
De pie	457	83%
Caminando	37	7%
Total	550	100%

Gráfica no. 11 Posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo



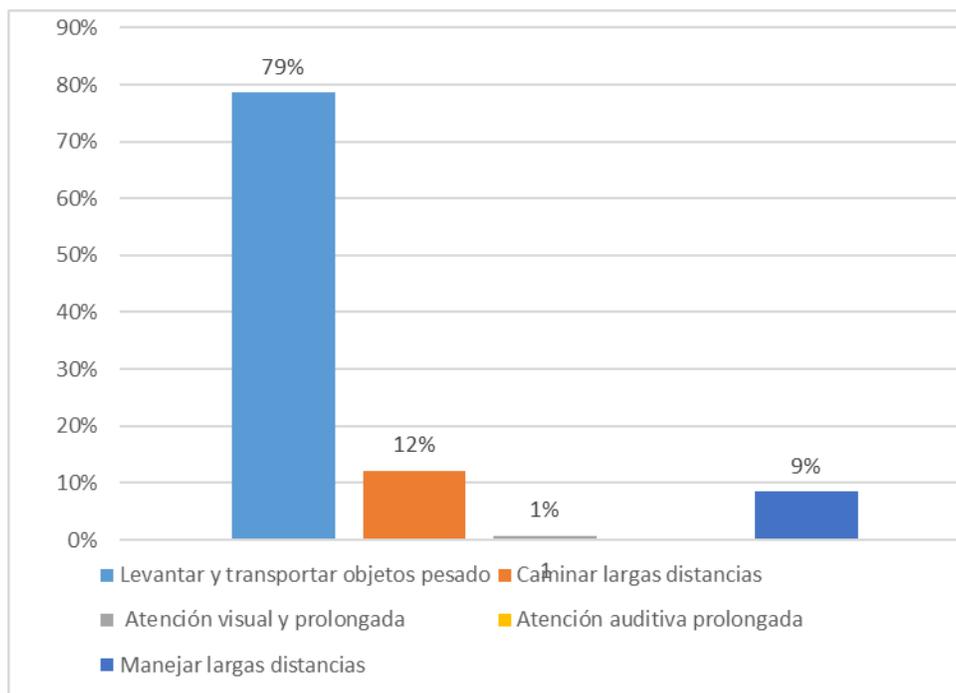
El 83% de la población muestra que su mayor parte de su trabajo la realiza de pie, el 10% expresa que realiza su trabajo sentado, y solo el 7% de la población dice que caminando.

12. Tipos de esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Tabla no.11 Esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Levantar y transportar objetos pesado	432	79%
Caminar largas distancias	67	12%
Atención visual y prolongada	4	1%
Atención auditiva prolongada	0	0%
Manejar largas distancias	47	9%
Total	550	100%

Gráfica no. 12 Esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas.



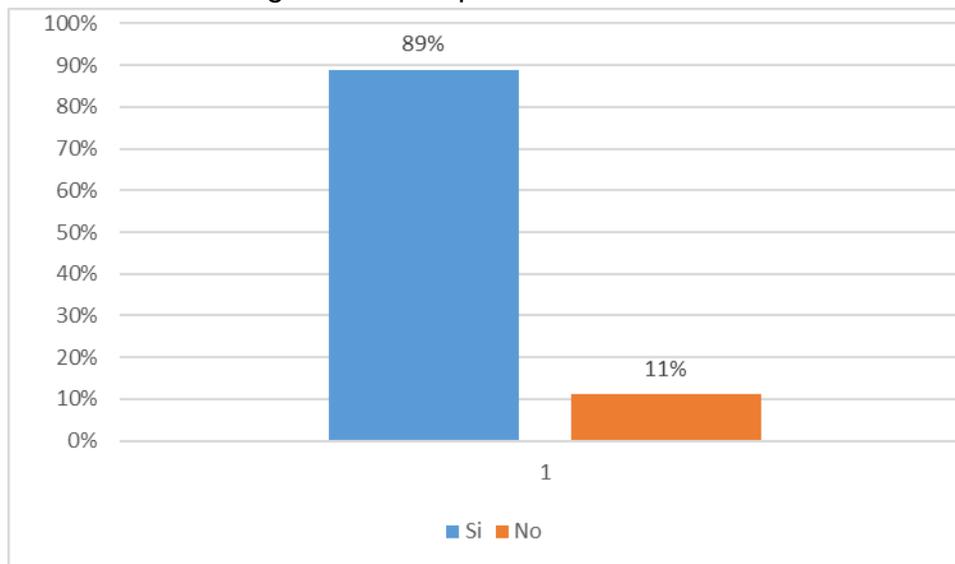
El 79% de la población expresa que el tipo de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas es levantar y transportar objetos pesados, el 12% expresa que es caminar largas distancias, el 9% manejar largas distancias y el 1% muestra que es la atención visual y prolongada.

13. ¿La empresa realiza programas de capacitación?

Tabla no.12 Programas de capacitación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	489	89%
No	61	11%
Total	550	100%

Gráfica no. 13 Programas de capacitación



El 89% de la población expresa que si muestran al momento de ingresar a la empresa un programa de capacitación que indica cómo realizar su trabajo y el 11% expresa que no lo hacen.

4.8 ENTREVISTA REALIZADA AL ENCARGADO DE ÁREA.

Lic. Ricardo Esquivel Velázquez

Para establecer cómo se están perfilando actualmente los puestos de trabajo en la empresa “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V” se realizó una entrevista al Lic. Ricardo Esquivel Velázquez, quien nos aportó información clave acerca de la organización, en cuanto al área de talento humano, estructura organizacional y específicamente en el proceso de selección personal y contratación del personal.

Esta entrevista fue realizada con el fin de recabar información significativa para conocer la situación actual de la empresa respecto a su área de talento humano y con base en esta, crear un punto de partida para elaborar un manual de descripción puestos, la información generada a partir de esta entrevista es expresada a continuación.

Según la información proporcionada por el Lic. Ricardo, la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, y aunque tiene varios puestos definidos no dispone de un manual de descripción de puestos.

La gerencia conoce algunos de los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores en cada labor que desempeñan, los conocimientos de estos riesgos de trabajo están establecidos por el sistema de gestión de riesgos laborales implementado por la empresa a principios del año 2017.

En cuanto al proceso de reclutamiento de personal la empresa no utiliza estrategias claras y definidas a la hora de contratar personal, como por ejemplo avisos publicitarios en radio o en bolsas de empleo, por lo contrario, se hace utilizando la recomendación directa de sus empleados o conocidos para saber de algún interesado que pueda ocupar la vacante que se requiera en su momento y algunas otras veces por la red social de Facebook. Para poder ocupar la vacante de un puesto específico el aspirante debe cumplir con algunos requisitos como la experiencia, recomendaciones personales, una evaluación personal que se hace en el momento de la entrevista de trabajo. Otras especificaciones requeridas son la edad, nivel de estudios y relaciones interpersonales.



CAPÍTULO 5 RESULTADOS

A partir de toda la información recabada en los últimos meses, mediante diálogos, encuestas, y entrevistas que se tuvo con el personal de la empresa, se plantea el siguiente manual de descripción de puestos que tiene como finalidad describir los cargos actuales de la empresa “MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A.DE C.V”.

5.1 “MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”

Perfiles de puestos

1. Supervisor de Mina

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Supervisor de Mina		
Área o departamento:	Operación Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Jefe de mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto.	Edad:	23 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto.	Idioma adicional:	80% ingles
Nivel de estudios:	Ing., Minero-Técnico Minero	Experiencia laboral:	Mínimo 3 años en industria minera
CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:	Interior mina – campo		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
<p>Coordinar y supervisar la operación del equipo de mina asegurando la máxima utilización y productividad del equipo, con el objetivo de garantizar los volúmenes de producción programada de acuerdo al plan de minado a corto plazo, además tiene la responsabilidad de capacitar a sus operadores y de garantizar que en todas sus áreas de la Mina existan lugares de trabajo seguros.</p>			

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

Responsable de recibir diariamente el programa de trabajo, 45 minutos antes de la entrada de turno.
 Al final del turno informar al supervisor entrante de las prioridades, condiciones y posición del equipo de la mina.
 Asistir a la junta de planeación los jueves a las 16:00 hrs para recibir el plan de trabajo de la semana.
 Asegurar que los objetivos de la producción de la mina sean cumplidos de una manera eficiente y segura.
 Asegurar el cambio de turno de una manera eficiente, en coordinación con todo el personal operario.
 Organizar de una manera eficiente a todo el personal bajo su cargo, a fin de lograr el máximo aprovechamiento del mismo.
 Responsable de mantener las áreas de trabajo en condiciones óptimas. Supervisar y coordinar la construcción de obras para la preparación de nuevos lugares de explotación.
 Responsable del cumplimiento del programa de alimentación de mineral a planta.
 Responsable del control **de asistencia y del tiempo extraordinario del personal de la operación.**
 Controlar las operaciones de mina a través de la supervisión directa, a fin de asegurar el cumplimiento del programa diario y la utilización eficiente del equipo.
 Mantener una buena comunicación constante con todo el personal a su cargo.
 Responsable de la aplicación y cumplimiento del Programa de Seguridad y aplicación de los procedimientos seguros del trabajo (AST'S). También es el responsable de la interpretación y aplicación del Reglamento General de Seguridad e Higiene.
 Coordinar al personal de mantenimiento a través de la junta diaria, a fin de dar cumplimiento al programa de mantenimiento del equipo.
 Motivar al personal a su cargo para poder cumplir con los requerimientos de producción de una manera eficiente y segura.
 Dar la interpretación y aplicación correcta del Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento interior del trabajo.
 Buscar nuevas áreas de oportunidad con el fin de incrementar la productividad en los equipos de mina.
 Realizar el reporte de producción de turno y bitácoras de las actividades realizadas durante el turno.
 Responsable de impartir y recibir pláticas de 5 minutos.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:
<p>Experiencia en operaciones de mina Capacidad analítica Liderazgo</p>	<p>Conocimiento en operación de equipo de mina. Técnicas para maniobras con equipo pesado Control de procesos Manejo de PC</p>	<p>Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable</p>

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:			
Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vínculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:		
Servicios Mtto. Mecánico Mtto. Eléctrico Seguridad Ecología Ingeniería y planeación Geología	Interna Interna Interna Interna Interna Interna Interna		

2. Jefe de Operación Mina

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Jefe de operación mina		
Área o departamento:	Operación Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Superintendente de mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Masculino	Edad:	25 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto.	Idioma adicional:	80% ingles
Nivel de estudios:	Ing. Minero	Experiencia laboral:	Mínimo 5 años en industria minera
CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:	Interior mina		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
<p>Garantizar la utilización máxima del equipo de mina por medio de una adecuada ejecución del plan de minado a corto plazo, del control y asignación del equipo y personal, además asegura la continuidad de la mina utilizando de manera ordenada los recursos humanos y materiales de la organización teniendo una mayor productividad.</p>			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:			
<p>Responsable de recibir diariamente el programa de trabajo, 45 minutos antes de la entrada de turno.</p> <p>Informar a los supervisores bajo su cargo en la oficina del cambio de turno, las condiciones y la posición del equipo de mina.</p> <p>Cuidar el movimiento eficiente de materiales requeridos para la operación de lamina, a través de los programas elaborados por el área de ingeniería.</p> <p>Asegurar que los objetivos de la producción de la mina, sean cumplidos de una manera eficiente y segura.</p> <p>Responsable del cumplimiento del programa de alimentación de Mineral a Quebradora Interior Mina, para que se cumplan con los objetivos de extraer lameta de producción y garantizar la operación de Planta de Beneficio.</p>			

Cuidar que la asignación de equipo y personal se realice cumpliendo con los planes de producción a corto plazo, en cuanto a movimiento de material, barrenación, carga y utilización de equipo de acarreo y auxiliar.

Mantener una buena comunicación constante con los supervisores a su cargo.

Responsable de la interpretación y aplicación del Reglamento General de Seguridad e Higiene conjuntamente con el Comité de Seguridad del Departamento Operación Mina.

Coordinar al personal de mantenimiento a través de la junta diaria, a fin de dar cumplimiento al programa de mantenimiento del equipo.

Motivar al personal a su cargo para poder cumplir con los requerimientos de producción de una manera eficiente y segura.

Apoyar al sistema de mantenimiento a través de la realización de inspecciones preventivas turno a turno y realizar reportes que permitan programar mantenimientos predictivos.

Proporcionar a su personal herramientas y equipo adecuado para el cumplimiento de sus actividades, manteniendo un ambiente de respeto y compañerismo, enfocado a cumplir los planes de producción en el marco de seguridad e higiene y ecología.

Determinar y vigilar el cumplimiento del presupuesto mensual y anual por concepto de movimiento de materiales de mina y analizar sus variaciones.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:
Experiencia en operaciones de mina Capacidad analítica Liderazgo Administración de tiempos	Conocimiento de estadística Control de procesos Manejo de PC Conocimiento del reglamento de contaminación ambiental	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:

Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME

Inducción General de Ecología y Medio Ambiente			
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:		
<p>Servicios</p> <p>Mtto. Mecánico</p> <p>Mtto. Eléctrico</p> <p>Seguridad</p> <p>Ecología</p> <p>Ingeniería y planeación</p> <p>Geología</p>	<p>Interna</p> <p>Interna</p> <p>Interna</p> <p>Interna</p> <p>Interna</p> <p>Interna</p> <p>Interna</p>		

3. Operador de camión bajo perfil

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Operador de camión bajo perfil		
Área o departamento:	Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de operación mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto	Edad:	22 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto	Idioma adicional:	N/A
Nivel de estudios:	Mínimo secundaria	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera, así como operación del equipo .

CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:		Interior mina – campo	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
Que el personal asignado del acarreo realice de una manera segura para él y todo el personal optimizando los materiales y recursos con los que cuenta este procedimiento.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:			
<p>Debe recibir pláticas de seguridad. Revisar el equipo y reportar al Mtto. Mecánico cualquier anomalía. Trasladar el equipo de acarreo al lugar de trabajo indicado. Si va por un crucero y tiene que reversar tiene que asegurarse de que no vaya transitando otro equipo o persona alterándolos con luces y alarma de reversa. Acarrear al mineral hacia el área del martillo o si es tepetate a algún relleno. Debe usar siempre el cinturón de seguridad para evitar salir proyectado del equipo de acarreo, al frenar repentinamente. Cuando el operador encuentre otro aparato de frente, debe bajar siempre sus luces y quien se encuentre más cerca de algún crucero, es aquel que va hacer los movimientos ya sea de reversa o entrar en el crucero para dejar libre el paso al otro operador. Cuando el equipo de acarreo va hacer llenado de mineral o tepetate, por el equipo de rezagado (Scoop Tram), siempre debe considerarse ubicarse lo más cerca posible del mismo, esto para evitar que el equipo de rezagado tenga que transitar excesivamente, y en ocasiones el piso se encuentra no nivelado y puede correr el riesgo de voltearse. Debe tomar decisiones de forma rápida con respecto a paros o fallas en el equipo. Reportar al supervisor de las condiciones de los lugares, indicando como quedaron al final del turno y si hay o no condiciones de riesgo que pongan en peligro al personal del siguiente turno y algunas deficiencias detectadas en la operación del equipo. Mantener orden y limpieza en las instalaciones del departamento como baños, comedores, etc.</p>			
HABILIDADES REQUERIDAS:			
Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:	
Liderazgo Solución de problemas	Manejo del equipo Camión Bajo Perfil Conocimiento de los componentes del equipo	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:			
Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vínculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad	Política de seguridad	Comunicación efectiva	Formación humana Inducción general a valores

Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Programa ASUME
---	--	---	----------------

RELACIONES DEL PUESTO :

Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:
Servicios Mtto. Mecánico Seguridad	Interna Interna Interna

4. Superintendente de mina

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Superintendente de mina		
Área o departamento:	Superintendencia Operación Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerente de operaciones		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Masculino	Edad:	35 a 55 años.
Estado civil:	Casado	Idioma adicional:	80% ingles
Nivel de estudios:	Ing. Minero	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera subterránea

CONDICIONES LABORALES:		
Lugar de trabajo:	Interior mina – campo	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
<p>Coordinar, supervisar y cumplir con la producción programada de las minas e manera eficiente y segura al menor costo, conforme a los estándares de alta calidad, seguridad y medio ambiente dentro de un marco de respeto mutuo.</p>		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:		
<p>Responsable de recibir diariamente el programa de trabajo, 45 minutos antes de la entrada de turno. Informar a los supervisores bajo su cargo en la oficina del cambio de turno, las condiciones y la posición del equipo de mina. Asegurar el cambio de turno de una manera eficiente con coordinación con el Jefe de Mina y Jefe de Planeación. Asegurar que los objetivos de la producción de la mina, sean cumplidos de una manera eficiente y segura. Organizar de una manera eficiente a todo el personal bajo su cargo, a fin de lograr el máximo aprovechamiento del mismo. Responsable del cumplimiento del programa de alimentación de Mineral a Quebradora Interior Mina, para que se cumplan los objetivos de extraer la meta de producción y garantizar la operación de Planta de Beneficio. Responsable del control y disminución de tiempo extraordinario del personal de operación. Controlar las operaciones de la mina, a fin de asegurar el cumplimiento del programa diario y la utilización eficiente de equipo. Mantener una buena comunicación constante con el Jefe de Mina y Supervisores a su cargo. Motivar al personal a su cargo para poder cumplir con los requerimientos de producción de una manera eficiente y segura. Responsable de la interpretación y aplicación del Reglamento General de Seguridad e Higiene conjuntamente con el Comité de Seguridad del Departamento Operación Mina. Coordinar al personal de mantenimiento a través de la junta diaria, a fin de dar cumplimiento al programa de mantenimiento del equipo Concienciar al personal bajo su cargo de la obligación de apegarse a los lineamientos y políticas de la empresa. Buscar áreas de oportunidad con el fin de incrementar la productividad en los equipos de mina. Informar al departamento de Seguridad de las investigaciones de incidentes o accidentes ocurridos a personas o equipos, elaborados por el supervisor. Establecer una buena coordinación en los disparos con la finalidad de llevarlos a cabo, de una forma segura y en el menor tiempo posible.</p>		
HABILIDADES REQUERIDAS:		
Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:

Experiencia en operaciones de mina Capacidad analítica Liderazgo Solución de problemas	Capacidad para transmitir conocimientos Control de procesos Manejo de PC Conocimiento del reglamento de contaminación ambiental	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:			
Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:		
Servicios Mtto. Mecánico Mtto. Eléctrico Seguridad Ecología Ingeniería y planeación Geología	Interna Interna Interna Interna Interna Interna Interna		

5. Operador de Scoop Tram

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Operador de Scoop Tram		
Área o departamento:	Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de Operación Mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto	Edad:	22 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto	Idioma adicional:	N/A
Nivel de estudios:	Mínimo secundaria	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera
CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:	Interior mina – campo		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
Establecer las actividades durante la operación del equipo de rezagado SCOOPTRAM, de una manera segura para el personal y el equipo para realizar obras de calidad que garanticen la integridad física del personal.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe recibir pláticas de seguridad. 2. Revisar el equipo y reportar al Mto. Mecánico cualquier anomalía. 3. Trasladar el equipo de acarreo al lugar de trabajo indicado. 4. Si va por un crucero y tiene que reversar tiene que asegurarse tiene que asegurarse de que no vaya transitando otro equipo o persona alterándolos con luces y alarma de reversa. 5. Acarrear al mineral hacia el área del martillo o si es tepetate a algún relleno. 6. Debe usar siempre el cinturón de seguridad para evitar salir proyectado del equipo de acarreo, al frenar repentinamente. 			

7. Cuando el operador encuentre otro aparato de frente, debe bajar siempre sus luces y quien se encuentre más cerca de algún cruce, es aquel que va hacer los movimientos ya sea de reversa o entrar en el cruce para dejar libre el paso al otro operador.
8. Cuando el equipo de acarreo va hacer llenado de mineral o tepetate, por el equipo de rezagado (Scoop Tram), siempre debe considerarse ubicarse lo más cerca posible del mismo, esto para evitar que el equipo de rezagado tenga que transitar excesivamente, y en ocasiones el piso se encuentra no nivelado y puede correr el riesgo de voltearse.
9. Debe tomar decisiones de forma rápida con respecto a paros o fallas en el equipo.
10. Reportar al supervisor de las condiciones de los lugares, indicando como quedaron al final del turno y si hay o no condiciones de riesgo que pongan en peligro al personal del siguiente turno y algunas deficiencias detectadas en la operación del equipo.
11. Mantener orden y limpieza en las instalaciones del departamento como baños, comedores, etc.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:
Liderazgo Solución de problemas	Manejo del equipo Camión Bajo Perfil Conocimiento de los componentes del equipo	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:

Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME

Inducción General de Ecología y Medio Ambiente			
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:		
Mtto. Mecánico Seguridad	Interna Interna		

6. Operador de Jumbo

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Operador de Jumbo		
Área o departamento:	Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de Operación Mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto	Edad:	22 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto	Idioma adicional:	N/A
Nivel de estudios:	Mínimo secundaria	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera, así como en operación del equipo.
CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:	Interior mina – campo		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
Establecer las actividades durante el desarrollo de las obras mineras como son: frentes de exploración, rampas, cruceros, contra frentes, así como para el desarrollo de la mina, para realizar obras de calidad que garanticen la integridad física del personal.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:			

1. Debe recibir pláticas de seguridad.
2. Revisar el equipo y reportar al Mto. Mecánico cualquier anomalía.
3. Trasladar el equipo de acarreo al lugar de trabajo indicado.
4. Si va por un crucero y tiene que reversar tiene que asegurarse tiene que asegurarse de que no vaya transitando otro equipo o persona alterándolos con luces y alarma de reversa.
5. Acarrear al mineral hacia el área del martillo o si es tepetate a algún relleno.
6. Debe usar siempre el cinturón de seguridad para evitar salir proyectado del equipo de acarreo, al frenar repentinamente.
7. Cuando el operador encuentre otro aparato de frente, debe bajar siempre sus luces y quien se encuentre más cerca de algún crucero, es aquel que va hacer los movimientos ya sea de reversa o entrar en el crucero para dejar libre el paso al otro operador.
8. Cuando el equipo de acarreo va hacer llenado de mineral o tepetate, por el equipo de rezagado (Scoop Tram), siempre debe considerarse ubicarse lo más cerca posible del mismo, esto para evitar que el equipo de rezagado tenga que transitar excesivamente, y en ocasiones el piso se encuentra no nivelado y puede correr el riesgo de voltearse.
9. Debe tomar decisiones de forma rápida con respecto a paros o fallas en el equipo.
10. Reportar al supervisor de las condiciones de los lugares, indicando como quedaron al final del turno y si hay o no condiciones de riesgo que pongan en peligro al personal del siguiente turno y algunas deficiencias detectadas en la operación del equipo.
11. Mantener orden y limpieza en las instalaciones del departamento como baños, comedores, etc.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:
Liderazgo Solución de problemas	Manejo del equipo Camión Bajo Perfil Conocimiento de los componentes del equipo	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:			
Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:		
Mto. Mecánico Seguridad	Interna Interna		

7. Operador de Ayudante de Jumbo

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Operador de Ayudante de Jumbo		
Área o departamento:	Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de Operación Mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto	Edad:	22 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto	Idioma adicional:	N/A
Nivel de estudios:	Mínimo secundaria	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera, así como operación del equipo
CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:	Interior mina – campo		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
Apoyar en las actividades durante el desarrollo de las obras mineras como son: frentes de exploración, rampas, cruceros, contra frentes, así como para el desarrollo de la mina, para realizar obras de calidad que garanticen la integridad física del personal.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe recibir pláticas de seguridad. 2. Revisar el equipo y reportar al Mto. Mecánico cualquier anomalía. 3. Trasladar el equipo de acarreo al lugar de trabajo indicado. 4. Si va por un crucero y tiene que reversar tiene que asegurarse tiene que asegurarse de que no vaya transitando otro equipo o persona alterándolos con luces y alarma de reversa. 5. Acarrear al mineral hacia el área del martillo o si es tepetate a algún relleno. 			

6. Debe usar siempre el cinturón de seguridad para evitar salir proyectado del equipo de acarreo, al frenar repentinamente.
7. Cuando el operador encuentre otro aparato de frente, debe bajar siempre sus luces y quien se encuentre más cerca de algún crucero, es aquel que va hacer los movimientos ya sea de reversa o entrar en el crucero para dejar libre el paso al otro operador.
8. Cuando el equipo de acarreo va hacer llenado de mineral o tepetate, por el equipo de rezagado (Scoop Tram), siempre debe considerarse ubicarse lo más cerca posible del mismo, esto para evitar que el equipo de rezagado tenga que transitar excesivamente, y en ocasiones el piso se encuentra no nivelado y puede correr el riesgo de voltearse.
9. Debe tomar decisiones de forma rápida con respecto a paros o fallas en el equipo.
10. Reportar al supervisor de las condiciones de los lugares, indicando como quedaron al final del turno y si hay o no condiciones de riesgo que pongan en peligro al personal del siguiente turno y algunas deficiencias detectadas en la operación del equipo.
11. Mantener orden y limpieza en las instalaciones del departamento como baños, comedores, etc.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:
Liderazgo Solución de problemas	Manejo del equipo Camión Bajo Perfil Conocimiento de los componentes del equipo	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:

Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME



Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :		Tipo de relación interna/ externa:	
Mtto. Mecánico Seguridad		Interna Interna	

8. Operador de Simba

PERFIL DEL PUESTO.			
Nombre del puesto:	Operador de Simba		
Área o departamento:	Mina		
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de Operación Mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto	Edad:	22 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto	Idioma adicional:	N/A
Nivel de estudios:	Mínimo secundaria	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera
CONDICIONES LABORALES:			



Lugar de trabajo:	Interior mina – campo
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:	
Establecer las actividades para la barrenación larga con equipo SIMBA que garantice que esta actividad y proceso productivo se realice de manera segura para el personal y el equipo.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe recibir pláticas de seguridad. 2. Revisar el equipo y reportar al Mto. Mecánico cualquier anomalía. 3. Trasladar el equipo de acarreo al lugar de trabajo indicado. 4. Si va por un crucero y tiene que reversar tiene que asegurarse tiene que asegurarse de que no vaya transitando otro equipo o persona alterándolos con luces y alarma de reversa. 5. Acarrear al mineral hacia el área del martillo o si es tepetate a algún relleno. 6. Debe usar siempre el cinturón de seguridad para evitar salir proyectado del equipo de acarreo, al frenar repentinamente. 7. Cuando el operador encuentre otro aparato de frente, debe bajar siempre sus luces y quien se encuentre más cerca de algún crucero, es aquel que va hacer los movimientos ya sea de reversa o entrar en el crucero para dejar libre el paso al otro operador. 8. Cuando el equipo de acarreo va hacer llenado de mineral o tepetate, por el equipo de rezagado (Scoop Tram), siempre debe considerarse ubicarse lo más cerca posible del mismo, esto para evitar que el equipo de rezagado tenga que transitar excesivamente, y en ocasiones el piso se encuentra no nivelado y puede correr el riesgo de voltearse. 9. Debe tomar decisiones de forma rápida con respecto a paros o fallas en el equipo. 10. Reportar al supervisor de las condiciones de los lugares, indicando como quedaron al final del turno y si hay o no condiciones de riesgo que pongan en peligro al personal del siguiente turno y algunas deficiencias detectadas en la operación del equipo. 11. Mantener orden y limpieza en las instalaciones del departamento como baños, comedores, etc. 	



HABILIDADES REQUERIDAS:			
Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:	
Liderazgo Solución de problemas	Manejo del equipo Camión Bajo Perfil Conocimiento de los componentes del equipo	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:			
Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME
RELACIONES DEL PUESTO :			
Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:		
Mtto. Mecánico Seguridad	Interna Interna		

9. Operador de Ayudante de Simba

PERFIL DEL PUESTO.	
Nombre del puesto:	Operador de Ayudante de Simba
Área o departamento:	Mina



Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de Operación Mina		
REQUISITOS O REQUERIMIENTOS:			
Sexo:	Indistinto	Edad:	22 a 55 años.
Estado civil:	Indistinto	Idioma adicional:	N/A
Nivel de estudios:	Mínimo secundaria	Experiencia laboral:	Mínimo 1 año en industria minera
CONDICIONES LABORALES:			
Lugar de trabajo:	Interior mina – campo		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
Apoyo en la barrenación larga con equipo SIMBA que garantice que esta actividad y proceso productivo se realiza de manera segura para el personal y el equipo.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe recibir pláticas de seguridad. 2. Revisar el equipo y reportar al Mto. Mecánico cualquier anomalía. 3. Trasladar el equipo de acarreo al lugar de trabajo indicado. 4. Si va por un crucero y tiene que reversar tiene que asegurarse tiene que asegurarse de que no vaya transitando otro equipo o persona alterándolos con luces y alarma de reversa. 5. Acarrear al mineral hacia el área del martillo o si es tepetate a algún relleno. 6. Debe usar siempre el cinturón de seguridad para evitar salir proyectado del equipo de acarreo, al frenar repentinamente. 7. Cuando el operador encuentre otro aparato de frente, debe bajar siempre sus luces y quien se encuentre más cerca de algún crucero, es aquel que va hacer los movimientos ya sea de reversa o entrar en el crucero para dejar libre el paso al otro operador. 8. Cuando el equipo de acarreo va hacer llenado de mineral o tepetate, por el equipo de rezagado (Scoop Tram), siempre debe considerarse ubicarse lo más cerca 			

posible del mismo, esto para evitar que el equipo de rezagado tenga que transitar excesivamente, y en ocasiones el piso se encuentra no nivelado y puede correr el riesgo de voltearse.

9. Debe tomar decisiones de forma rápida con respecto a paros o fallas en el equipo.
10. Reportar al supervisor de las condiciones de los lugares, indicando como quedaron al final del turno y si hay o no condiciones de riesgo que pongan en peligro al personal del siguiente turno y algunas deficiencias detectadas en la operación del equipo.
11. Mantener orden y limpieza en las instalaciones del departamento como baños, comedores, etc.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Gerenciales:	Técnicas:	Interpersonales:
Liderazgo Solución de problemas	Manejo del equipo Camión Bajo Perfil Conocimiento de los componentes del equipo	Proactivo Responsable Respetuoso Capacidad de aprender Sociable

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS LABORALES:

Ambiental:	Seguridad:	Calidad:	Vinculo y valores sociales:
Política de sustentabilidad Objetivos y metas ambientales Aspectos e impactos ambientales Manejo de residuos peligrosos Manejo de residuos NO peligrosos Inducción General de Ecología y Medio Ambiente	Política de seguridad Objetivos y metas de seguridad Inducción General de Seguridad Normatividad de STPS Disciplina operativa	Comunicación efectiva Metodología de solución de problemas Trabajo en equipo Liderazgo Inducción General al puesto, productividad, calidad, eficacia y eficiencia.	Formación humana Inducción general a valores Programa ASUME

RELACIONES DEL PUESTO :

Área o dependencia con la cual se relaciona :	Tipo de relación interna/ externa:
---	------------------------------------



Mtto. Mecánico Seguridad	Interna Interna
-----------------------------	--------------------

5.2 GLOSARIO

SUPERVISOR: Que se encarga de supervisar un trabajo o una actividad realizados por otra persona.

STPS: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es una de las secretarías de Estado que integran el denominado gabinete legal del presidente de México. Es el despacho del poder ejecutivo federal encargado de la administración y regulación de las relaciones laborales

SCOOP TRAM: En la minería subterránea una de las máquinas más destacada es el scoop tram, que se identifica por ser un cargador de bajo perfil para carga y acarreo de minerales metálicos y no metálicos que están debajo de la superficie.

SIMBA: Es un equipo de perforación de producción hidráulico para barrenos para aumentar la producción, así como la seguridad y el confort del *operador*.

CAMIÓN BAJO PERFIL: Los camiones y cargadores para labores subterráneas difieren de los usados para tajo abierto en el tamaño. Y es que, al trabajar dentro de túneles, estos deben de tener un tamaño compacto para poder moverse en ellos de forma óptima. A estos equipos se les denomina de bajo perfil.

BARRENACION: Es el acto de perforar o de agujerar y está catalogada en dos tipos: Perforación de pozos o barrenos para minería.

LOTE: Toda concesión, asignación o zona que se incorpore a reservas mineras.



CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES



6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La descripción de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la distribución de la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es necesario que el personal de Recursos Humanos conjuntamente con el gerente o supervisor del departamento donde existe la vacante, trabajen juntos para establecer un perfil consistente y establezcan qué tipo de persona es la que mejor desempeñaría el trabajo. Esto permite conocer los diferentes puntos de vista de todas las personas relacionadas con el mismo y, al momento de tomar la decisión puedan tener una visión más amplia y completa. El perfil del candidato va a proporcionar a los responsables de selección una visión clara de la persona que buscan antes de entrevistarlo.

La descripción y el análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con los recursos humanos que son la base para el desarrollo de cualquier organización. Los puestos adecuadamente diseñados permiten a las empresas hacer una mejor selección del personal, aumentar la motivación de éstos y por ende, lograr los resultados esperados.

Una buena descripción de puesto sirve como una guía de referencia para los futuro candidatos, ayuda a maximizar el dinero invertido en la compensación de los empleados al garantiza que la experiencia y las habilidades necesarias para el trabajo se detallan y ajusten a los posibles solicitantes, funciona como base para desarrollar preguntas durante la entrevista, sirve como documentación legal para las empresas y proporciona una base para las revisiones de los empleados (aumentos salariales, establecimiento de objetivos, vías de crecimiento, etc.)

La descripción y el análisis de puestos es la plataforma que sirve como punto de arranque a varias actividades básicas de la administración del personal. Es fundamental en la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en dicho análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que sea el más adecuado para la vacante.

En general, podemos concluir que el manual de descripción de puestos, es una herramienta eficaz, con la cual debe contar todas las empresas de cualquier giro, ya que con esto pueden tener una buena organización y coordinadas todas sus funciones, porque una empresa que se encuentra bien organizada, con objetivos bien definidos alcanzará todas las metas deseadas, ya que con esto el personal sabrá que hacer y cómo hacerlo, por lo tanto, esto les asegura un buen lugar en el mercado.



El desarrollo de este trabajo, nos permitió analizar a detalle cada una de las funciones que se llevan a cabo en la empresa MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V., misma que nos ayudó a obtener los datos precisos, con los cuales se pudo realizar dicho manual de descripción de puestos. Con lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además, el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos.

Finalmente, como recomendación y en particular, a la empresa MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V., para la cual se elaboró este manual, le pedimos dar seguimiento y actualización constante a este manual, ya que es de suma importancia, así como también capacitar al personal y darle a conocer este manual y en especial a los de nuevo ingreso.



CAPÍTULO 7

FUENTES DE INFORMACIÓN



7.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Alicia, A. M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias*, Buenos Aires: Nueva Edición. Recuperado de https://www.academia.edu/37734651/Alles_M_2013_Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_recursos_humanos_Gesti%C3%B3n_por_competencias_Buenos_Aires_Granica

CHIAVENATO, I. (1997). *Recursos Humanos*. Sao Paulo: Editorial Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.

DOLAN Simón, V. R. (2018). "La gestión de los recursos Humanos". Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_gestion_de_las_personas_y_los_recursos_humanos_en_el_siglo_XXI..._Simon_L_Dolan_y_Mario_RaichD.pdf

Elba, G. (1992). *Bases Para El Analisis De Puesto*. Cuauhtémoc, México, D.F.: El Manual Moderno. Recuperado el 02 de noviembre de 2021, de <https://isbn.cloud/9789684265677/bases-para-el-analisis-de-puestos/>

Fernández, G. (2004). "Adaptación del puesto de trabajo". *Revista Capital Humano*, No. 181, pp.15.

HACKMAN, E. E. (1974). *corporate profits and employee satisfaction*. New York: McGraw Hill.

Idalberto, C. (2002). *Gestión el Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.

Idalberto., C. (2002). *gestión del talento humano*. S.L.: McGraw Hill.

Malik, F. (2000). "Job Desing: Diseño del puesto de trabajo". *Revista Capital Humano*, no. 138.

William B. Werther, J. K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México DF.: McGraw Hill.



CAPÍTULO 8

COMPETENCIAS DESARROLLADAS



8.1 COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

Como se dice en la frase de Aldous Huxley, filósofo y escritor, “La experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te suceda”; por lo que puedo decir que al término de residencias en MINERA REAL DE ANGELES desarrollé las siguientes competencias:

- Realicé el diagnóstico del área de reclutamiento y capacitación.
- Detecté cuales eran algunos de los puestos faltantes en un pequeño documento que se encontraba en existencia en el área.
- Apliqué varias herramientas administrativas, como las encuestas a trabajadores, entrevistas con supervisores, consulté varios sitios bibliográficos que me ayudaron a tener información más clara para poder realizar el manual.
- Propuse cambios en algunos procedimientos.
- Diseñé e implementé el manual de descripción de puestos.
- Tuve comunicación oral y escrita de manera efectiva con mi asesor.
- Tuve comunicación oral efectiva con los colaboradores cuando se requería.
- Apliqué mis conocimientos de Excel y Word para poder diseñar las tablas y gráficos necesarios



CAPÍTULO 9

ANEXOS



9.1 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

Datos Personales

Nombre y apellidos completos

1. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

A) Por internet.

B) Radial

C) Voz a voz

D) Anuncio

E) Otros ¿Cuál?:

2. ¿Qué factores considera que fueron tenidos en cuenta para su contratación?

A) Niveles de escolaridad

B) Experiencia

C) Recomendación

D) Competencias laborales

E) Todas las anteriores

3. ¿La empresa cuenta con un Diseño de Puesto de trabajo?

SI

NO

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si

No

5. La empresa tiene definida la estructura organizacional (organigrama)

SI



NO

6. Escriba el nombre del Departamento en donde trabaja

Departamento _____

7. ¿Usted conoce el objetivo del puesto en el cual desempeña?

SI

NO

8. Tareas que realiza en el puesto que ocupa: Describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. _____

9. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

A. SI

B. NO

10. ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

A. Frecuentemente

B. A veces

C. Ocasionalmente

D. Nunca

11. ¿En qué condiciones laborales realiza su trabajo?

12. Indique con una "X" los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas

Caídas

Golpes

Accidentes de tránsito



Agresiones verbales

Agresiones físicas

Otros Especifique

13. Indique con una "X" la posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo

Sentado

De pie

Caminando

14. Indique con una "X" los tipos de esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

15. ¿La empresa realiza programas de capacitación?

A) Si

B) No

¡Gracias!



9.2 ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDA AL ENCARGADO DE ÁREA

Nombre completo

Buenos días La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos e información importante para realizar el trabajo de campo, en el desarrollo de nuestro trabajo monográfico titulado MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA MINERA REAL DE ÁNGELES, S.A. DE C.V Tales datos serán de vital importancia para verificar la posible causa y efectos del tema que se han enfocado en este establecimiento. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que a continuación mencionaremos. No esta demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo actividad la empresa?
2. ¿A qué se dedica la empresa?
3. ¿Tiene definida una estructura organizacional?
4. ¿Cuenta con un organigrama definido?
5. ¿Actualmente que puestos tiene definidos?
6. ¿Cuál es el objetivo del puesto de trabajo de sus empleados?
7. ¿Conoce los riesgos a los cuales están expuestos sus empleados en su respectivo puesto de trabajo?
8. ¿Considera necesario la creación de más puestos de trabajo en la empresa?
9. ¿Tiene un manual de funciones?
10. Si en la pregunta anterior respondió SI
¿Considera que este manual de funciones está bien diseñado y se ajusta a las necesidades de la empresa?
11. ¿Bajo qué criterio desarrolla el proceso de reclutamiento?
12. ¿Tiene claramente definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo?
13. ¿Qué especificaciones requiere al momento de hacer el proceso de reclutamiento?



14. ¿La empresa hace procesos de subcontratación?

15. Si en la pregunta anterior respondió SI

¡Gracias!