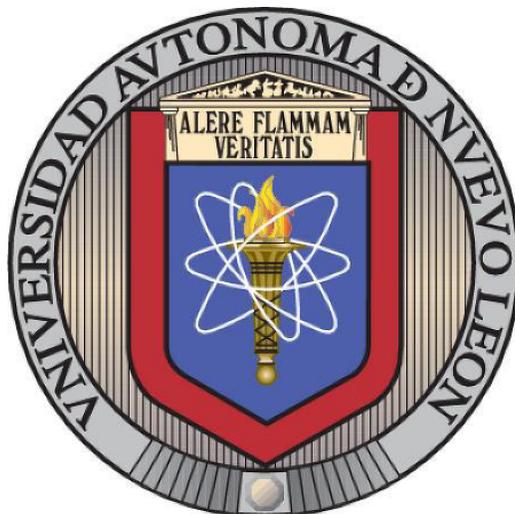


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**“EVALUACIÓN GERENCIAL DE DESEMPEÑO Y DESCRIPCIONES DE
PUESTO PARA CIESA (SPP, TI, TEMESA)”**

PRESENTADO POR

LIC. ALLAN DOMINGO VILLARREAL RAMÍREZ

PRODUCTO INTEGRADOR FINAL

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

DICIEMBRE, 2013

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“EVALUACIÓN GERENCIAL DE DESEMPEÑO Y DESCRIPCIONES DE
PUESTO PARA CIESA (SPP, TI, TEMESA)”**

PRESENTADO POR

LIC. ALLAN DOMINGO VILLARREAL RAMÍREZ

PRODUCTO INTEGRADOR FINAL

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR: DR. FRANCISCO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

DICIEMBRE, 2013

Resumen

El objetivo de este proyecto consistió en crear 2 herramientas administrativas para la gestión del capital humano al humano de forma que pueda ser auto-administrado y regulado por los gerentes y directores y de cada Departamento o unidad e negocio; y de esta forma incrementar la productividad en la organización. Para crear los formatos orientados a este fin se tomó como base la evolución periódica de la administración, así como del análisis de puestos, y la estructura organizacional vigente.

Se hizo un formato evaluación del desempeño gerencial para que la dirección pueda conocer la forma en que se está realizando el trabajo al interior de sus departamentos, y las áreas de oportunidad para impulsar el desarrollo del cuerpo gerencial y la Organización.

Considerando las competencias cardinales, y aquellas necesarias para los puestos de gerentes y el resto del personal se creó el segundo formato para evaluar el desempeño de forma General

[Escriba texto]

agradecimientos

A mi familia: quienes han estado conmigo todo el tiempo desde que inicie mis estudios, sin importar los malos ratos, ausencias y las dificultades que pasamos durante el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros y profesores: de quienes obtuve el conocimiento necesario a través de sus experiencias y opiniones, y comentarios durante estos 2 años que ahora terminan.

A las instituciones y organismos: al el personal administrativo de la FAPSI que me apoyo para para el primer ingreso y me asesoraron para postularme a una beca dentro de: El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología quienes me aceptaron en su programa del programa nacional de posgrados de calidad y a CIESA, quienes fueron objeto del desarrollo de este trabajo.

A Mi director de Tesis el Dr. Francisco Treviño Elizondo quien asesoro y dio el seguimiento a este trabajo para que fuese entregado en tiempo y forma. A los revisores y Comité de Maestrías que aprobaron y enriquecieron el contenido y estructura de este proyecto.

[Escriba texto]

Hoja de firmas

Dr. Francisco Treviño Elizondo

Mtro. Mario Acuña García

Mtro. Alfredo Salinas Alanís

Indice

CONTENIDO

resumen	ii
agradecimientos	iv
Hoja de firmas	v
Indice	vi
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Justificación	3
1.3Objetivos:	5
1.4 Delimitaciones	6
Capitulo 2: Marco Teórico	7
2.1 Análisis de puesto	8
2.1.1 Contenido del análisis	9
2.1.2 Requisitos, exigencias o características del ocupante	11
2.1.3contexto	13
2.2.1 contenido, requisitos y contexto	13

2.2.2 Modelos de descripción	15
2.3 Evaluación de desempeño	20
2.3.1 El concepto de evaluación del desempeño	20
2.3.2 características de las E. D.	22
2.3.3 métodos de evaluación	24
2.3.4 resultados de la evaluación	25
capítulo 3: Metodología.....	27
3.1 Procedimiento.	27
3.2 Participantes	28
Capítulo 4: resultados y discusión	37
4.1. Resultados	37
Consideraciones.....	49
4.2 Discusión	57
Capitulo 5 anexos y recomendaciones.....	59
5.1 CIESA “SPP” (Seguridad Privada y Protección)	60
5.2 MSIO2 (Sistemas y Tecnologías de la información)	92
5.3 TEMESA Técnicas Especializadas en Maquila de exportación S.A.	116

[Escriba texto]

5.4 Recomendaciones	154
Trabajos citados	155

Capítulo 1: Introducción

El siguiente trabajo fue creado para CIESA (Consortio Industrial de Exportación S.A.), en las divisiones de seguridad privada, Reclutamiento y selección y Tecnologías de Información. El proyecto consistió en crear las descripciones de puesto para estas tres unidades de negocio pues, por parte del departamento de RH, manifestaron observar que, se duplicaban labores y que se estaba burocratizando el trabajo, por lo que decidieron modificar organigramas, redefinir puestos, con el objetivo de mejorar y facilitar los procesos de administración, asignar funciones y responsabilidades específicas, e involucrar más a los líderes con los procesos y tareas que realiza su personal, retomando la información generada a partir de la identificación de puestos y actividades para generar formatos, análisis y descripción de puestos junto con una herramienta de evaluación Gerencial general.

El trabajo sería realizado por el personal dentro del corporativo, pero al contactarme con ellos me permitieron formar parte del proyecto comisionado a la descripción de puestos y evaluación del desempeño para el área de seguridad, después se amplió a la Unidad de Recursos humanos y a Tecnologías de Información. Los indicadores solían llevarse de manera general, en base a entradas y salidas del capital financiero y humano; que reportaban los gerentes mensualmente. Ahora la administración quiere operar basándose en:

Metas y monitoreando el desempeño de los puestos tanto de manera individual para cada puesto, como en conjunto resultados por unidad de negocio.

Esto permitirá a los directivos, mandos medios, y personal operativo, conocer y dar seguimiento oportuno a sus metas, responsabilidades; a los líderes retroalimentar oportunamente al personal, que desconozca sus responsabilidades y tareas, para que tengan la oportunidad de percibir sus avances y la calidad de su trabajo, además de motivarlos a orientar sus esfuerzos a los objetivos de su puesto y los personales, y así como seguir desarrollando competencias individuales.

Utilizando los fundamentos teóricos e identificando las prácticas eficaces en recursos humanos, al final de este trabajo se habrán desarrollado las descripciones de puesto y una herramienta de evaluación del desempeño gerencial que permitirá evaluar y dar seguimiento al desempeño de los Líderes de CIESA.

1.1 Planteamiento del Problema

El no contar con descripciones de puesto ni evaluaciones de desempeño dentro de la organización, estaba generando problemas de: rotación, poco crecimiento, debido a falta de compromiso y de motivación; y por la necesidad de los directivos de identificar los avances y conocer el desempeño de cada gerente en su unidad de negocio,

Los puestos y unidades de negocio dentro de CIESA (consorcio industrial de exportación), fueron creados según el modelo de la administración científica hecho por Taylor. “Donde el gerente manda y el personal obedece entrenándose para obtener una máxima eficiencia, dividiendo y racionalizando el trabajo para asegurar la adhesión y afinidad a la tarea” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006). La agrupación de actividades y tareas de la departamentalización funcional, dentro de la empresa, era lo más cercano a la descripción del puesto con que se contaba, pero estuvo preparada para el momento de crecer.

Al principio se crearon 5 Áreas principales: Operaciones, Ventas, Gestión, Capacitación y Almacén (aquellas unidades con necesidad de este). Con un res coordinador que respondía directamente al Gerente General. Quien se encargaba de delegar “funciones y tareas” según el cargo. Chiavenato, I, (2006) describe al cargo como “conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva” y a su vez define la tarea como: “la menor unidad posible en la división de trabajo dentro de una organización” (Chiavenato, 2006).

Esto les permitió iniciar y administrar cada negocio hasta que, el crecimiento y la aparición de negocios emergentes, hicieron necesario crear nuevos puestos y divisiones o Unidades de negocio en las que cada responsable administrativo o Gerente General. Establecía sus procesos y estilo de trabajo.

Ahora se tomó la decisión de estandarizar la operación y las descripciones de puesto es un método de distribución equitativo y justo de trabajo, hecho para homologar los procesos e información necesaria para tomar decisiones y administrar mejor los recursos de la empresa, además de seguir las disposiciones legales vigentes.

1.2 Justificación

Por la necesidad de los directivos en orientar los esfuerzos del personal hacia metas específicas, monitorear y aumentar el desempeño enfocando los esfuerzos a la misión u objetivos del

puesto o departamento propios del negocio, surgió la idea de estandarizar métodos de evaluación y de trabajo.

Haciendo uso de “herramientas como: evaluaciones, análisis y descripciones” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) es posible mantener al personal concentrado en conseguir sus metas, identificando cuál es su rol en una organización y reconociendo el producto de su trabajo.

Además de tomar en cuenta los principios básicos de la administración descritos por Taylor: Planeación, organización, Dirección y control, es que se desarrolló el siguiente proyecto.

Y de la misma forma, en conjunto con las gerencia y el área de RH es que este proyecto se desarrolló para lograr una mayor eficacia y aumentar el compromiso del personal, de forma que la empresa podrá volverse aún más competitiva al comprometerse con su plantilla de líderes a impulsar el desarrollo personal, profesional en base a los logros de los objetivos planteados y por el desempeño en los puestos.

Cada unidad de negocio o departamento, funciona como una “Organización plana con poca departamentalización” (Chiavenato, 2006) es importante mantener un sistema de evaluación de desempeño periódico que a su vez permita dar retroalimentación entre los trabajadores, para que se pueda determinar un curso de acción correctivo, coercitivo o de apoyo para modificar una conducta, fallo en los procesos, herramientas o equipos que puedan mejorar el desempeño en los puestos.

1.3Objetivos:

Establecer el formato para descripción de puestos que pueda ser administrado por la organización.

Hacer las descripciones de los puestos para tres unidades de negocio (“seguridad privada y protección”, “Recursos Humanos”, “Tecnologías de información”)

Crear una herramienta general para la evaluación del desempeño a nivel gerencial.

1.3Limitaciones

No se pudo visitar al personal operativo (maquila, guardias, servicio técnico) para identificar otras actividades aquellas que no hayan sido descritas.

Los puestos descritos comprenden el organigrama vigente para estos departamentos el mes y año descrito en el capítulo IV, los cambios ocurridos después de esta fecha se no han registrado cambios.

Los repentinos cambios gerenciales, hacen que las descripciones presentadas aquí puedan presentar leves variaciones aunque en su momento fueron presentadas, revisadas y autorizadas por cada gerente de unidad, y estas pueden haber sido modificadas en título y actividades por los gerentes de cada unidad.

La evaluación gerencial no podrá ser aplicada si no se llega a consenso con los 7 gerentes de las distintas unidades de negocio o si no es aprobada por dirección.

La dificultad para coincidir en tiempos con los gerentes de cada empresa, evitó que las descripciones se revisaran en conjunto, gerentes, trabajadores y asesor.

1.4 Delimitaciones

Se consideraron solo a tres departamentos o “unidades de negocio” por tener un buen número de puestos y por el interés de los gerentes dentro del proyecto.

La información obtenida de los puestos es la comprendida al mes Junio del 2013

Capítulo 2: Marco Teórico

Partiendo de los modelos descritos por Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006), Chiavenato, (2009), Huerta & Rodríguez, (2006) entre otros citables, se describe el proceso para la descripción de puestos elaborado dentro de “CIESA: SPP, MSIO2 y TEMESA”(Seguridad privada y Protección, Técnicas especializadas en maquila de exportación, Tecnologías de la Información).

Operando por más de 25 años. Esta organización. Ha procurado su crecimiento estructurándose como: una “organización lineal”, “departamentalización funcional” con un organigrama piramidal basado en línea de jerarquías y cadena de mando” Chiavenato (2006). Y cada vez que se abría un nuevo departamento o división de servicio, se estructuraba de la misma forma.

El concepto de diseño de puesto:

Es definido como: “el proceso mediante el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de un puesto” Chiavenato, (2009).

El párrafo anterior señala que el diseño es un trabajo administrativo para identificar las actividades y la autonomía de un puesto.

Proceso mediante el cual se organiza el trabajo a desempeñar por un puesto específico según: (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Para los autores anteriores el diseño consiste en la identificación de elementos y responsabilidades que componen un puesto.

“El diseño de puestos es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo” (Chiavenato I., 2009).

De las definiciones anteriores se concluye que: el fin específico de describir un puesto es el identificar, estructurar dividir y organizar el trabajo y su posición en las organizaciones.

2.1 Análisis de puesto.

El concepto de análisis de puesto se refiere al primer paso dentro en el proceso para describir un puesto.

El puesto, sirve como unidad básica en la estructura organizacional, y antes de diseñar o describir eficazmente y eficientemente es necesario, debe analizarse cada puesto e identificar el contenido, requisitos y contexto de los puestos, investigados y reflexionando sobre: ¿quién hace qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con qué? y ¿por qué? Actualizando periódicamente los campos correspondientes en dentro del formato considerando a cada uno de los puestos.

Algunas definiciones del “análisis de puesto” son:

Descripción analítica, que distingue las diferencias entre puestos según las tareas, competencias y responsabilidades categorizando la información en: contenido, requisitos y contexto. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Para Varela, (2013) el análisis es un formulario completo que forma parte del proceso de descripción de puesto cuya intención es: conocer, estudiar, ordenar actividades, obligaciones, responsabilidades y habilidades que desarrolla o que asume el ocupante.

Huerta & Rodríguez, (2006): Proceso que abarca desde el estudio e identificación de tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de requisitos y competencias para su ejecución satisfactoria, según naturaleza, descripción y requerimientos del puesto.

Chiavenato I., (2009) diferenció entre análisis y descripción manifestando que el análisis: destaca los conocimientos, habilidades y capacidades específicos que necesita el ocupante según los factores intrínsecos y extrínsecos es decir: “influencias internas y externas” que afectan al puesto, para posteriormente poder definir, describir e identificar los requisitos para el puesto. Mientras que en la descripción se vuelve un retrato simplificado del contenido, responsabilidades relaciones y actividades que serán desempeñadas dentro del puesto.

2.1.1 Contenido del análisis

Este apartado del análisis comprende la información acerca de razones, acciones y productos del trabajo, Los elementos del contenido según los autores son los siguientes:

(Varela, 2013) considera que existen 6 componentes de un puesto, que permiten describirlo, como producto del análisis eficiente:

Elemento: Unidad individual más pequeña de esfuerzo físico y mental que se orientan al resultado dentro de un proceso.

Tarea: Serie coordinada de elementos del que se obtiene un resultado identificable y definible para consumo o uso posterior.

Actividad: conjunto de tareas que forma parte de los requerimientos del puesto

Deber u obligación: actividades de las que es responsable el puesto

Responsabilidades: deberes que describen el propósito del puesto y razón de que el puesto exista.

Resultado: producto esperado del desempeño orientado a un propósito

En (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) el contenido del análisis Se refiere a: actividades específicas que el puesto requiere cuyo alcance puede ser amplio o limitado según el tipo de análisis que se utilice para su identificación. Por lo que el autor recomienda realizar un análisis funcional de puesto que está enfocado a Actividades, maquinas, métodos de producción, considerando los siguientes puntos:

Lo que hace el trabajador al interactuar con información, gente y otros puestos

Técnicas y métodos utilizados para ejecutar los procesos

Equipo necesario para el puesto

Lo que se produce con el trabajo del ocupante

Según (Huerta & Rodríguez, 2006) el análisis debe considerar 4 aspectos principales:

Identificación y naturaleza del mismo: destaca la ubicación y calificación requerida para el trabajo (calificado, semi-calificado o no calificado).

Descripción del trabajo: Se especifica en forma narrativa tipo de tareas y esfuerzos requeridos para realizar el trabajo.

Requerimientos de capacidad: se valora la complejidad y dificultad, para definir requerimientos en capacidad y experiencia necesaria para un desempeño eficaz en el puesto.

Otros requerimientos: Se trata de información contextual recomendada (supervisión, relaciones, responsabilidades, toma de decisiones, riesgos y condiciones de trabajo capacitación necesaria, etc.).

El contenido en un análisis según Chiavenato (2009), está dividido en 2 partes principales:

Descripción del puesto: En esta parte del análisis se dirige a, ¿qué hace el ocupante?, ¿cuándo?, ¿cómo?, y ¿por qué?

Exigencias y/o requisitos: Es la sección del análisis que se orienta al individuo (conocimientos, experiencias y habilidades) que ocupa u ocupará el puesto.

2.1.2 Requisitos, exigencias o características del ocupante

El siguiente elemento a considerar dentro del análisis es “el Ocupante”, quien se encarga de desempeñar el puesto.

Una vez que se han detectado las tareas y elementos que influyen dentro del puesto, hay que determinar, Qué competencias necesita el ocupante y determinar el esfuerzo necesario para desempeñarlo con mayor eficacia y eficiencia.

Para (Varela, 2013) estos requisitos comprenden “aptitudes” (características personales específicas) y “especificaciones” (características y experiencias propias de cada individuo) que se asocian en forma directa con las probabilidades de éxito en el puesto.

Los requisitos del puesto son las características personales que debe poseer el ocupante dentro de su perfil en cuanto a competencias (Chiavenato I. , 2009) que pueden ser:

Individuales: habilidades inter e intra-personales (motivación, liderazgo, comunicación, eficacia, para trabajar con o en equipos).

Funcionales o de unidad: competencias especializadas en áreas específicas (finanzas, mercadotecnia, tecnologías, producción/operaciones, administración, etc.).

Gerenciales: son competencias individuales específicas que se buscan para los administradores que tienen la necesidad de influir en el trabajo y desempeño de un equipo de trabajo (liderazgo, enfoque a resultados, pensamiento sistémico, comunicación efectiva, etc.).

En (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), los requisitos comprenden desde la educación, experiencia, títulos, hasta otras características personales que el trabajador necesitará para desempeñar el puesto, estas fuentes de información, en conjunto con las características, destrezas personales y las reacciones en condiciones reales de trabajo, en conjunto, determinarán las bases evaluar el desempeño laboral el cual abordaremos más adelante.

2.1.3 contexto

Es el tercer elemento comprendido dentro del análisis donde se describe el ambiente de trabajo, responsabilidades, condiciones y riesgos, convirtiéndose en un factor determinante para darle valor al puesto.

Varela, (2013) refiere al contexto como: “ambiente de trabajo” o “condiciones laborales” siendo los servicios, comodidades, herramientas y riesgos los principales factores a documentar.

Factores como: “supervisión ejercida o recibida, criterio individual para la toma decisiones, responsabilidades, condiciones y riesgos de trabajo, capacitaciones y relaciones con otros puestos”, son “parte del contexto” lo que Huerta & Rodríguez, (2006), describen como “otros requerimientos”.

2.2 Descripción del Puesto

En el siguiente apartado se presentan los elementos, ejemplos, modelos y ventajas del uso de descripciones de puesto:

2.2.1 contenido, requisitos y contexto

Como se mencionó anteriormente consiste en: una narración objetiva de actividades y responsabilidades que comprende el alcance y profundidad del puesto y ayuda a identificar elementos dentro del contexto y factores de esfuerzo:

El contenido:

Título del puesto: nombre o Forma en que se conoce al puesto.

Nombre del ocupante: quien describió o proporcionó la información.

Descripción genérica o misión del puesto: es una oración específica donde se narra su misión dentro de la organización, qué hace y para qué?.

Descripción específica de actividades: complementa la descripción genérica explicando a fondo elementos, tareas, actividades y funciones; ¿qué hace el puesto?, ¿Cómo lo hace? ¿Y para qué? Describiendo cada tarea, función o responsabilidad con un verbo infinitivo y describiendo el método y resultados de este.

Requisitos:

Aquí se detallan los elementos mínimos para desempeñar el puesto, basándose en el ocupante siendo considerado como un elemento variable e independiente al puesto, como se describió en el análisis, esta parte detalla características y experiencias personales (vivencias, prácticas, estudios, conocimientos y habilidades personales), señalando los elementos impersonales e identificables fuera de quien ocupe actualmente el puesto, en forma de rasgos o cualidades.

Contexto:

Localización: Las organizaciones grandes deben identificar en que domicilio y edificio está ubicado el puesto.

Pertenencia: División área o departamento En que se encuentra el puesto.

Dependencia del puesto: es el puesto de quien depende.

Organigrama: se incluye el tramo de control con subordinados dependientes y colegas

Relaciones internas: contactos inter departamentales que el ocupante desarrolla

Relaciones externas: los contactos fuera de la organización. Que el ocupante deberá tener mantener y desarrollar.

2.2.2 Modelos de descripción

Modelo clásico:

El describir un puesto, surge de la llamada administración clásica de Frederick Taylor y Frank Gilbereth, buscando obtener “máxima eficiencia”

Los puestos se diseñaban como parte de un sistema, con poca intervención en los procesos, pues se buscaba asignar subtareas monótonas y repetitivas a cada trabajador y pocas actividades para aprovechar al máximo los “tiempos y movimientos del personal”. Todo debía ajustarse a las reglas y procedimientos establecidos haciendo de los puestos un proceso productivo a largo plazo. Estaban pensados para durar por siempre (Chiavenato I. , 2009).

Este modelo suponía costos bajos en mano de obra, trabajo equitativo y las líneas de montaje como la mejor manera de obtener el máximo rendimiento de la tecnología disponible con base en:

Segmentación del trabajo: El trabajo se dividida coordinaba y ejecutaba entre varias personas para especializar y estandarizar actividades de manera que todos pudieran trabajar en conjunto, en armonía y como una cadena coordinada (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Acentuando la eficiencia: El gerente General. Establecía los métodos y procesos de trabajo que debían cumplirse en ciertos lapsos determinados de tiempo (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

La permanencia: Al igual que en los tiempos de Taylor no contemplo el acelerado avance tecnológico y social que vivimos hoy en día dentro de los negocios pensando que esta duraría funcionando igual siempre. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Hasta que los avances en las ciencias y vías de comunicación redujeron las distancias tecnológicas y socioculturales del mundo (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

Dejando como aporte principal, el concepto de “diseño del puesto”, lo que dio forma al contenido de un puesto (¿qué se hace? y ¿Cómo se hace?)

El Modelo de administración humanista y la descripción de puestos:

Durante el periodo humanista se consiguió un gran avance en cuanto a la identificación del contexto como un factor más inherente al “contenido del trabajo”, que sigue vigente hasta ahora dentro del diseño de puestos.

A principios de siglo XX (durante la década de 1930). En La planta de Western Electric (Mayo 1933 Roethlisberger y Dickson 1939, desarrollaron los estudios Hawthorne. Que tenían

como objetivo explorar las bases de la administración científica. Estudiando al principio el efecto de la calidad de la iluminación en relación a la productividad, obtuvieron como resultado que las condiciones de trabajo, motivación, liderazgo y relaciones de trabajo influían también en su productividad, redefiniendo a las organizaciones sociales como colectivos sociales que deben ser vistos como un conjunto o sistema, desde su estructura hasta las relaciones Internas y externas que puedan darse (Fernández Collado & Galguera García, 2008).

Lo que en una descripción de puesto se define como el “contexto”.

Las descripciones de puesto según las teorías propuestas por Douglas McGregoren durante la década de los 60's conocidas como las teorías “X” y “Y”, donde la teoría X”, desprendida del modelo clásico de administración, explica que los trabajadores son irresponsables y que deben ser persuadidos para trabajar por lo que se creaban los puestos se diseñaban pensando en que supervisión constante (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) y no había necesidad de explicarles nada el puesto era descrito con el lugar en la línea y la tarea a realizar

La Teoría “Y”: “Supone que los trabajadores son capaces de tomar y cumplir con sus responsabilidades, que la mayoría de ellos desean trabajar y que a los puestos debe concederles autonomía, reconocimiento, desarrollo personal, creatividad y compromiso para obtener mejores resultados” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006). Esta teoría le dio al trabajador oportunidad de hacer su trabajo de distintas formas (enfocandose en la meta), y les dio la oportunidad de buscar mas y mejores formas de hacer su trabajo. Como resultado, el personal comenzó a ampliar su tareas y responsabilidades en sus trabajos y comenzaron a interactuar mas

unos con otros ampliando el margen del contexto a relaciones y la necesidad de establecer para cada puesto un “objetivo general.” o “descripción genérica”

Administración participativa de Argyris (1957)

Se caracterizaba por buscar el desarrollo humano en conjunto con las organizaciones, al igual que la teoría “Y” decía que el personal era capaz de tomar buenas responsabilidades y decisiones por sí mismos, pero que debido a los formalismos y estructuras burocráticas, el potencial humano se veía restringido en el uso de habilidades, expectativas y desarrollo (Fernández Collado & Galguera García, 2008).

Teoría de los sistemas:

Considera a las organizaciones como sistema estructurado por un conjunto de elementos interrelacionados con fronteras marcadas e identificables. De ahí que las descripciones integren datos del área o subsistemas que pertenece y con los que interactúa.

Reconociendo que el trabajo funcional (enfoque clásico de administración) es tan necesario como el ámbito social, relacional del personal (enfoque humanista) (Fernández Collado & Galguera García, 2008).

Modelo de contingencias:

Surge en los Estados Unidos durante la década de los 60's Por Joan Woorward Esta teoría considera el funcionamiento de las organizaciones debe ser congruente sus demandas, tecnología, ambiente y necesidades tanto externas como internas (Fernández Collado & Galguera García, 2008).Entonces al describir o analizar el mismo puesto en 2 organizaciones es normal que existan diferencias en el contenido, requisitos o contexto.

Haciendo referencia a el uso de herramientas, condiciones de trabajo, riesgos y alcances de los puestos.

Mientras que el modelo clásico y humanista veían a el “puesto de trabajo” como algo permanente, y si el diseño era perfecto desde el principio, no tendrían que ser modificado nunca (Chiavenato I. , 2009).

Bajo este enfoque organizacional se desarrolló lo que ahora conocemos como “diseño del puesto”.

En contraste, el modelo de contingencias: “El diseño de puesto es dinámico se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica del gerente y su equipo de trabajo” (Chiavenato I. , 2009).

Este enfoque administrativo mostró a los puestos, personas y organizaciones como elementos dinámicos y en constante cambio, lo que llevo a la necesidad de analizarlos eventualmente para registrar cambios y actualizaciones.

Mientras que el contexto está determinado en su mayoría por: condiciones de trabajo, clima laboral, y otros factores externos como: clientes y el medio ambiente.

En el contenido del puesto se identificaron 5 características que influyen en el ocupante:

- a) variedad (tareas que exijan distintos esfuerzos para romper la monotonía y evitar el aburrimiento;
- b) Autonomía: Libertad de operación y toma decisiones sin supervisión dentro de su trabajo;
- c) Significado de las tareas: Percepción del impacto de su trabajo, en la organización.
- d) Identidad con la tarea: surge del valor que el ocupante da a los resultados de su

trabajo; e) Retroalimentación: información que fluye de regreso al trabajador después de realizar su trabajo, ayuda a reconocer errores o mejoras de trabajo.

2.3 Evaluación de desempeño

Esta sección presenta definiciones, modelos, ventajas y relevancia de las evaluaciones del desempeño

En los inicios de era industrial el desempeño no era calificado o medido según los niveles de producción, dejando las evaluaciones como un simple trámite más, en un esquema burocrático como parte de los estudios de tiempos y movimientos la calificación, el nivel del desempeño de un trabajador dependía de alcanzar, o exceder la producción de un determinado número de unidades o servicios. Cuando aumentó la competencia comercial, demanda y variedad de productos y servicios por parte de los clientes, se volvió necesario evaluar la calidad del trabajo, los servicios prestados, e intentar sobresalir para crear una ventaja competitiva que se volviera parte de la imagen corporativa.

2.3.1 El concepto de evaluación del desempeño

“Proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo”. (Milkovich & Boudreau, 1994).

Lo que Milkovich & Boudreau (1994) señalan como requisitos son en realidad las funciones del puesto que están redactadas dentro de la descripción de puesto.

“la calificación que proveedores y clientes internos adjudican a las competencias y comportamientos individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo, que

proporciona datos e información respecto al esfuerzo y competencias individuales para impulsar la mejora continua”. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

La definición anterior, Chiavenato (2009) comprende desde el modo de realizar su función, hasta el resultado y percepción de los compañeros de trabajo (evaluación de 360°)

“Asignar una calificación determinada de basándose una metodología específica y una herramienta, contemplando su productividad, efectividad, logros y competencias que debe cumplir el trabajador en su puesto” (García Naumov, 2011).

García Naumov (2011) señala el uso de un método específico, esto se vuelve importante por la necesidad de mantener un ambiente de equidad y justicia en el trabajo, al evaluar bajo las mismas reglas y para metros a los trabajadores.

“Es el proceso para calificar el desempeño laboral de los individuos y así llegar a la toma de decisiones objetiva sobre el personal” (Huerta & Rodríguez, 2006).

Huerta(2006)En su definición incluye uno de los usos para las evaluaciones como lo es el “tomar decisiones respecto al personal, objetivamente”, también ayudan a monitorear avances en las metas organizacionales, departamentales y personales, identificar fortalezas y debilidades en el trabajo de los evaluados, entre otros puntos descritos en esta sección.

“Consiste en calificar a un empleado comparando su actuación, presente y pasada, con las normas establecidas para su desempeño” (Varela, 2013).

Para Varela (2013) Las evaluaciones son un punto de referencia para determinar el valor o calificación de un empleado según actuación como parte de la organización.

Evaluar el desempeño consiste en: asignar un factor cuantitativo al trabajo de un empleado, comparando los objetivos determinados por la organización contra los resultados del personal, basados en el esfuerzo, avances y comportamiento durante un periodo determinado de tiempo.

2.3.2 características de las E. D.

Las E. D. deben abarcar una serie de características que determinarán cuan eficiente es.

Metodología: se debe diseñar un proceso y herramienta, por alguien que conozca los objetivos de la organización. Y que pueda programar detalladamente: cuáles serán los pasos a seguir, periodos de entrevistas de evaluación, entre otros elementos descritos más adelante.

Reglas y parámetros claros: Los “criterios” son elementos que el personal debe satisfacer cumplir antes de someterse a una evaluación (objetivos identificables, antigüedad o periodos temporales establecidos), El personal debe conocer la herramienta de evaluación, determinar el impacto que tendrá la misma en decisiones futuras (García Naumov, 2011).

Los parámetros: refieren al factor alfanumérico, y su significado, de manera que al asignarlo se traduzcan en un resultado preciso, para que el evaluado comprenda su significado y posición dentro de una escala de calificación (García Naumov, 2011).

Objetividad: Las herramientas deben describir claramente las acciones o eventos a evaluar en forma de competencias o disciplinas ejercidas con el fin de evaluar una acción y no al concepto, identificando las conductas y resultados dentro de los parámetros de la prueba (García Naumov, 2011).

Formalizar el proceso de evaluación: Implica establecer una serie de pasos (er. establecer metas; 2do. Planes de acción; 3er. Monitorear avances; 4to. Evaluar los logros). Documentar y respetar los resultados que reflejen las E. D. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

Madurez y criterio: entendiendo por “madurez: competencia personal para analizar, reflexionar, pensar y accionar con base en su experiencia y conocimientos”. Mientras que el criterio es: la forma de evaluar, opinar y calificar las situación desde un punto de vista realista justo y honesto” (García Naumov, 2011).

Mantener los criterios y madurez al evaluar evita caer en favoritismos; “efecto halo: refiere a que una persona evalúa sólo con base en un atributo, sea favorable o desfavorable, o sabotear al evaluado efecto Golem: refiere a la perdida del desempeño que resulta de las bajas expectativas por parte del jefe” (Hellriegel & Slocum, 2009).

Dedicación y constancia: dedicar nuestro tiempo a platicar, escuchar y evaluar durante la entrevista, observación y revisión de resultados, ayudara a que el proceso fluya más ágilmente.

Constancia: Las E. D. no deben ser solo un periodo de entrega de calificaciones, sino un proceso constante que permita al empleado conocer cómo está haciendo su trabajo y orientar sus esfuerzos a la mejora continua.

Elementos a evaluar: Se debe evaluar Las metas del puesto, factores críticos para el éxito, practicas instrumentales aplicadas y competencias personales (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

Credibilidad: cualidad derivada del grado de validez y autenticidad de la prueba, basado en la confianza, lealtad y seguridad que tenga quien aplique y revise las evaluaciones, asegurando que estas no han sido manipuladas en favor o en contra de nadie.

2.3.3 métodos de evaluación

Existen varios métodos para evaluar el desempeño que son utilizados, según los objetivos y estructura organizacional, aquí describiré brevemente algunos de los más comunes y sus características

Escalas gráficas: es un cuadro comparativo donde se enlistan en una columna los factores a evaluar previamente definidos, y después se describen varios niveles de competencia que determinarán la calificación asignada, se ordenan por columnas en secuencia, de mayor a menor, o de menor a mayor.

Una vez ordenados los factores y niveles, se forma una escala o cuadrícula que determina cuál es el grado o nivel del desempeño por rangos cualitativos que determinan si este fue: bueno, malo, regular, etc. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

. Elección forzada: Este está orientado a evaluar conductas o resultados objetivamente, con varios enunciados, ordenados en cajas, que describen conductas perceptibles, y el evaluador debe elegir aquellas que describan mejor al trabajador ya sea de forma positiva o negativa, identificando los puntos fuertes y débiles del evaluado Según la categoría o indicador al que pertenezca cada frase (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

Listas de verificación: Esta enumera las actividades y características del evaluado, y se califica cada una, según el desempeño demostrado en sus actividades.

Investigación de campo: Consta de 4 etapas, se lleva a manera de entrevista, entre el personal de línea y staff.

Incidentes críticos: Este método está diseñado para aumentar y promover las fortalezas de los evaluados y corregir o cambiar aquellos aspectos negativos del desempeño, Dirigiendo los esfuerzos en conjunto hacia conseguir o mejorar conductas o eventos A diferencia del método de elección forzada, este evalúa solo los factores determinantes para el éxito o fracaso de la organización” (Chiavenato I., 2009). Aunque es bastante rígido, sirve para evaluar comportamientos clave, “se narra comportamientos específicos, sin incluir rasgos de personalidad” (Huerta & Rodríguez, 2006), esto dificulta retroalimentar eficientemente al personal, por enfocarse en el resultado y no en la forma de llegar a este. Se compone de un formulario donde se enlistan en serie enunciados que describen conductas positivas y negativas por separado, y el evaluador marca aquellas que están presentes en el empleado.

Evaluación Participativa por objetivos:

Este es un método adaptado del modelo de administración por objetivos planteado por Peter Drucker en 1954 y es un proceso que comprende desde el planteamiento de los objetivos, planeación de metas individuales a corto, mediano y largo plazo, seguimiento de avances, y resultado final (Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009).

2.3.4 resultados de la evaluación

Evaluación inicial: se define el desempeño total del trabajador, los elementos que originaron la calificación análisis FODA(fortalezas y debilidades) del trabajador.

Análisis complementario y retroalimentación: se discuten los resultados, considerando las facilidades y herramientas que se otorgaron al trabajador y señalando las necesidades de capacitación. Permite al evaluado conocer ¿qué tan bien está haciendo su trabajo?, ayuda a establecer políticas para ofrecer reconocimientos o sanciones sobre ciertos resultados y sirve como apoyo en la toma de decisiones como un método justo y equitativo.

Planeación: Se destacan las fortalezas del trabajador, se realizan sugerencias para incrementar el desempeño. En casos de reemplazo, se deben marcar dos sustitutos para el puesto, y si es que hubo sustitución a partir de la evaluación anterior.

Seguimiento: ¿Que evaluación adjudica a este trabajador? (¿por encima o por debajo de la norma?), ¿Este ha sido siempre su desempeño?, ¿se le dijeron sus errores?, ¿se le dieron oportunidades para mejorar?

capítulo 3: Metodología

El primer contacto se tuvo vía correo electrónico el mes de Enero (2013) para una entrevista posterior días después, donde se acordó retomar el proceso de las descripciones de puesto, un proyecto que ellos tenían desde el año pasado pero no habían logrado terminar.

Al principio se contaba con un formato de cuestionario hecho por el personal de RH, pero estos, fueron realizados el año pasado, entonces propuse actualizar la información, aplicando nuevamente el cuestionario, me asignaron como compañera a la asistente de gerencia RH encargada se encargó de entrevistar al personal TEMESA en la sucursal Monterrey. Mientras por mi parte trabajaba en el área Seguridad, esto para avanzar lo más rápido posible y pasar a la tercera área que es objeto de este trabajo.

3.1 Procedimiento.

A través del gerente General. “CIESA SPP” (Febrero 2013) se hizo el contacto con La gerente RH quien también desempeña funciones como Gerente General. En. “CIESA TEMESA” a quien se le solicitó la oportunidad de colaborar con ellos aplicando un proyecto para presentarlo como examen profesional y ser candidato a un título de maestría, inicialmente se propuso realizar un proyecto de investigación relacionada con el estudio de la conducta y el clima laboral en equipos de trabajo, o un proyecto orientado al desarrollo organizacional entonces me dieron la oportunidad de participar en el proyecto de las descripciones de puesto, dejándome como responsable de las descripciones del área de seguridad, que estaban

desarrollando desde hace tiempo, posteriormente se extendió mi participación a el resto de las áreas, y para lo cual se me asignó como compañera a la asistente de RH quien lleva 5 años trabajando en esta organización. Quien me ayudo a conseguir las citas para entrevistar a los gerentes y ocupantes, del área de seguridad (SPP) y Tecnologías de la Información (TI) además de entrevistar al personal de TEMESA...

La información se obtuvo entrevistando a los ocupantes, con un cuestionario presentado más adelante, identificando las actividades, el puesto para identificar y sus funciones, cuando hacía falta información no era suficiente o los datos no era claro se contactó a los ocupantes marcándoles a su extensión con la finalidad de ampliar o detallar más información.

Las primeras entrevistas se realizaron el mes de febrero en seguridad, en Marzo en TEMESA y Junio en Tecnologías de la información (MSIO2)

3.2 Participantes

La institución participante en este proyecto Existe desde hace ya 25, actualmente consta de 7 áreas de servicio: seguridad privada y protección, Recursos humanos, Logística y tramitación aduanal, Construcción, Tecnologías de la información, venta y renta de naves industriales y un área de servicios, que se encarga de ofrecer los anteriores servicios de forma integral a inversionistas extranjeros que lo solicitan (Shelter); cuenta con cerca de 2,600 empleados en sus distintos locales y establecimientos en el país; entre las áreas operativas y administrativas.

El proyecto de Realizar “las descripciones de puesto” comenzó por parte de la gerente anterior del Área RH en el 2012, Pero quedó inconcluso en la etapa de análisis, debido a un cambio gerencial y al término de contrato de quienes trabajaban en este proyecto, no pudieron terminarlo.

Al cambiar estas dos personas, se traspasó el proyecto a la nueva gerencia quien delego este proyecto, dejándome a mí y a su asistente-recepcionista. Con quienes se tuvo el primer contacto y con quien he estado trabajando desde Febrero del presente año.

Para esto, se revisaron los análisis de puesto, anteriores y recientes, con cada gerente para formar los organigramas que conforman las tres unidades de negocio al mes de Junio del 2013.

A continuación se mencionan las plazas y títulos de puestos identificados así como los giros de cada unidad

SPP: La división de “CIESA seguridad privada y protección” en Febrero 2013: como el área lo describe, ellos brindan servicio de seguridad privada y protección privada, además de la venta de equipos como cámaras, accesos electrónicos, alarmas etc. Se trabajó durante el mes de Febrero al cambiar de gerente el mes de Junio se encontraron 11 puestos tipo:

Gerente SPP

”Administración, gestión y Almacén (Monterrey y saltillo)

Coordinador de reclutamiento (responsable reclutamiento, Monterrey y saltillo).

Coordinador de capacitación

Coordinador de sucursal (responsable de sucursal Monterrey y saltillo)

Vendedor (Monterrey. Y saltillo)

Reclutador

Supervisor

Jefe de turno

Guardia

Monitoreo

TEMESA: “CIESA Técnicas especializadas en maquilas de exportación” Esta división, se dedica al reclutamiento, selección y búsqueda de personal para distintas empresas maquiladoras de este y otros Estados de la república. Fue visitada por la asistente de RH entrevistando a 9 de plazas identificados en la sucursal de TEMESA ubicada en: “el parque industrial la silla”. Yo participe entrevistando los puestos cuya ubicación está en corporativo (gerente, responsable administrativo, responsable de nóminas y recepcionista, y haciendo las respectivas descripciones identificando 12 puestos dentro de las 12 plazas reportadas). :

Gerente Recursos humanos

Responsable administrativo

Responsable de sucursal

Responsable de nominas

Ejecutiva de ventas

Responsable de reclutamiento

Recepcionista

Verificador

Reclutador

Inplant

Auxiliar administrativo

Auxiliar de nóminas

Facturación y cobranza (para efectos de esta unidad de negocio, el puesto anterior ya no existe como tal: las tareas y funciones de este puesto fueron absorbidas por el “responsable de sucursal Monterrey”, y el puesto si será descrito como “facturación y cobranza”).

MSIO2: División o área encargada de soporte, esta empresa está dedicada al desarrollo de programas (software y aplicaciones), venta, instalación y mantenimiento de equipos computacionales y electrónicos (audio y video) y ofrecer soporte técnico. El mes de Junio del 2013 se entrevistaron 8 plazas quedando pendiente El Gerente. General. Quien dejó vacante el puesto. Además dentro de las 8 plazas revisadas:

Gerente de tecnologías de la Información

Administración facturación y cobranza

Almacén, compras e inventarios

Ejecutivo de ventas

Coordinador de servicio técnico

Gerente de desarrollo

Desarrolladores

Servicio técnico

Los siguientes cuadros comparativos, contienen en la primera columna la empresa y plaza revisada; en la segunda el puesto con el que se validó y que sirve como base para el contenido de la plaza revisada según lo descrito por la Society of Human Resource Management y en la tercera otros puestos que describen otras funciones o actividades que también realiza en la plaza revisada.

seguridad privada y protección	Shrm "puesto Primario" o "base"	Shrm "puestos secundarios"
gerente general	General Manager	Security specialist / Employee relations administration
Administración gestión y almacén	Employee relations administrator	inventory control coordinator / junior cost analyst
coordinador de capacitación	Trainer	Human resource technician
coordinador de reclutamiento	Recruiter	Human resource technician / on site Technical recruiter
Cordinador de operaciones	División operation manager	Human resource technician
Vendedor	inside sales specialist	Inside sales representative
Reclutador Jr.	On site technical recruiter	recruiter
Supervisor	safety cordinator	security officer
Jefe de turno	security officer	safety cordinator
Guardias	security officer	N/A
Monitoreo	Security officer	N/A

Seguridad privada 1

Técnicas. Especializadas en maquila de exportación S.A.	Shrm "primario" o "base"	Shrm "puestos secundarios"
Gerente general	General Manager	Employee relations administrator / HR manager
Responsable administrativo	Employee relations administrator	Junior cost analyst / HR Specialist
Responsable de sucursal	División operation manager	Employee relations administrator / HR specialist
Responsable de sucursal	Payroll Clerk	technical coordinator / Human resource analyst
responsable de reclutamiento	Recruiter	technical cordinator / Tecnical recruiter
Vendedor	inside sales specialist	Inside sales representative
Auxiliar administrativo	Human resource technician	Human resource analyst
Inplant	Human resource technician / human resource analyst	Las funciones varían según cada cliente
Auxiliar de nominas	human resource assistant	Payroll Clerk
Reclutador de campo	On site technical recruiter	recruiter
Asistente-recepción	Recepcionist	Human resource technician / Human resource analyst
Responsable de verificación	Technical coordinator	Assistant technical recruiter /
Verificador	Assistant technical recruiter	Human resource analyst

Plazas: TEMESA 1(técnicas especializadas en maquila de Exportación S.A.).

Tecnologías de la información	shrm "puesto primario" o "base"	Shrm "puestos secundarios"
Gerente general	General manager	IT manager/employee relations administrator
Administración y cobranza	Employee relations administrator	cost analyst / Inside sales representative
Gerente de desarrollo	Manager of development	Software development manager/applications programmer
Almacén compras e inventarios	Inventory control coordinator	Buyer
coordinador de servicios técnicos	Technical coordinator	Help desk coordinator
Vendedor	inside sales specialist	Inside sales representative
Desarrollador	applications programmer	bussisness associated
Soporte técnico	help desk representative	technical support technician

Tecnologías de la Información 1

El siguiente es el cuestionario utilizado de la entrevista con el que se trabajó. Al identificar el número de puestos, se procedió a entrevistar a los ocupantes con el siguiente formato hecho por la Organización:

¿Cuál es el nombre y objetivo del puesto? (¿cuál su aportación en que contribuye dentro de la Organización?)

¿Cuáles son sus funciones? (¿Cuáles son sus actividades que actividades realiza para producir resultados finales?)

¿Cuáles son las relaciones internas y externas que tiene el puesto? (¿con que puestos envía o recibe información o productos de su trabajo?, ¿si tiene que coordinarse o atender directo con proveedores, bancos, sindicatos, clientes, visitantes, etc.?)

¿Cuál es el puesto de tu jefe inmediato?

¿Qué equipo e instalaciones utiliza para trabajar? (¿Cuál es el mobiliario y herramientas incluyendo software que utiliza?)

Al Supervisor directo: ¿Cuáles considera que sean los requisitos indispensables para ocupar el puesto en: experiencia, conocimientos y competencias?

El cuestionario anterior se aplicó a manera de entrevista en las 3 divisiones o sucursales de la organización. (TI, TEMESA, SPP) fui responsable de entrevistar al personal dentro del área de seguridad, mientras que la asistente de RH hizo las entrevistas en la sucursal Monterrey. (TEMESA). Las entrevistas tuvieron una duración de 15 y 30 minutos se llevaron a cabo en el puesto de trabajo para explicar, contextualizar las preguntas de forma que las preguntas que surgieran pudiesen ser contestadas hay mismo y agilizar el proceso.

Posteriormente me al entrevistarme con los gerentes de división usando el mismo cuestionario y se les hizo otras 4 preguntas adicionales relacionadas al desempeño de sus unidades:

¿Cuáles son los objetivos de la unidad y tiempo que tienen para lograrlos?

¿Cuáles son los incidentes (procesos) críticos y/o conductas relacionadas para conseguir los objetivos de su división?

Enumere 3 elementos positivos y 3 negativos dentro del desempeño de su unidad

¿Cómo haría para corregirlos o mantenerlos?

Una vez que los jefes directos revisen la información de los cuestionarios y entrevistas procesadas, se obtendrán identificarse mejor los puestos responsabilidades, actividades, procesos, relaciones y requisitos necesarios para llenar los formatos de descripción de puesto que será presentado como anexos al final de este trabajo.

En el caso de la evaluación del desempeño, Las 4 preguntas realizadas a los gerentes definen: los comportamientos, objetivos y resultados y competencias que medirá la evaluación del desempeño.

Para efectos de este trabajo, la evaluación solo será presentada, pues debe darse tiempo a los gerentes de que modifiquen apliquen o eliminen aquellos elementos con los que no estaban familiarizados.

Al revisar los cuestionarios que se aplicaran a los gerentes de las distintas unidades de negocio, se identificarán los objetivos y serie de ítems como escala de Likert para determinar el un puntaje dentro de alguna de las categorías identificadas.

Una vez identificados estos elementos se presentaran a los gerentes de cada unidad y a dirección quien autorizara a negará su aplicación dentro de la organización.

Capítulo 4: resultados y discusión

4.1. Resultados

A continuación se presentan los resultados objetivos alcanzados durante el proceso, Donde se encontró que dentro de las 39 plazas revisadas correspondientes a: seguridad privada y protección, recursos humanos y tecnologías de la información, se identificaron 26 puestos tipo que comparten, los objetivos y algunas funciones descritos por la Sociedad de Gestión en Recursos humanos (Society for Human Resource Management, 2013).

A continuación se presentan los objetivos e instrumentos creados para la descripción de puestos y evaluación del desempeño.

Establecer el formato para descripción de puestos que pueda ser administrado por la Organización.

Este objetivo se consiguió creando el formato; Partiendo con principios de la administración clásica, hasta la administración contemporánea, se tomaron los elementos base para generar el formato según, lo descrito por: Chiavenato I. ,2006, 2009; Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr., & Konopaske, 2011;García Naumov, 2011; Varela, 2013;entre otros autores y fuentes incluidos dentro del apartado de: “trabajos citados” al final del proyecto. De estos,se obtuvieron los elementos a llenar dentro del formulario como lo son: título, objetivo del puesto, funciones, nivel de estudios, competencias, Pertenencia del puesto, etc. Al crearse el formato se presentó a la gerencia de Recursos Humanos al interior del corporativo para su autorización. Por la disponibilidad y cooperación del área de seguridad, Aquí se comenzaron las entrevistas para generar las descripciones de puestos, Posteriormente fue recursos humanos, y al final el área de

tecnologías de la información. Estas descripciones, se validaron al compararlo los elementos contenidos, contra los puestos descritos dentro de las plantillas que presenta: "Society for Human Resource Management, 2013", con lo que se les realizaron ajustes al formato y contenidos de estas; y al presentarse al exponerse a los gerentes de los departamentos.

En la siguiente sección se presenta el formato de descripción de puesto utilizado.

Empresa: Departamento al cual pertenece

Nombre del ocupante:

Objetivo:

Estructura y alcance del puesto.

Área:	Si el puesto es en un área operativa o administrativa
-------	---

Departamento:	Departamento al que pertenece
Ubicación:	Empresa o establecimiento donde se ubica el puesto
Ocupantes:	Número de personas que ocupan un determinado puesto
Indicadores del desempeño:	Consideraciones a evaluar al aplicar u ocupar un puesto determinado
Disponibilidad para trabajar en turnos:	indicar Si, No, especificar horarios

Contenido			
Funciones:	Papel que desempeña en su trabajo		
Tareas:	<table border="1"> <tr> <td>Nom bre de la actividad</td> <td>Se detalla el objetivo y elementos de la tarea.</td> </tr> </table>	Nom bre de la actividad	Se detalla el objetivo y elementos de la tarea.
Nom bre de la actividad	Se detalla el objetivo y elementos de la tarea.		
Herramientas	Instrumentos y artículos de uso común que Usara el ocupante para desempeñar sus funciones.		

Orientado a:	
Edad:	Edad deseable para ocupar el puesto
Escolaridad mínima:	Nivel de Estudios
Experiencia:	Experiencia deseable
Competencias:	Conocimientos, habilidades actitudes y

	aptitudes
Software e idiomas:	Recursos para desempeñar su trabajo

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Formato descripción de puesto 1

En cuanto a las evaluaciones del desempeño: La necesidad inmediata de la Organización esta centrada en identificar las competencias de los gerentes, la calidad en su desempeño y las fortalezas y practicas dentro sus 7 unidades de negocio, así como sus avances en cuanto a la obtención de metas. La intención de los directivos es la de dedicar mayor atención a los obstáculos que enfrenta cada unidad de negocio.

Considerando que al Retroalimentar oportunamente al personal acerca de su trabajo en orientándolo a la obtención de metas, identificando necesidades de capacitación y/o fallas en el diseño de los puestos, necesidades de información y la calidad con que se realizan los procesos estandarizados (funciones y tareas) ,así como las conductas esperadas para obtener un desempeño eficaz en el puesto, de forma que todas puedan aumentar sus ventas, reducir los costos, y cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Las evaluaciones del personal se dividieron en 4 indicadores compuestos por una sería de competencias de las cuales al sumarse y promediase se obtene el nivel de competencia que otorgara su lugar dentro de una escala gráfica semi-continua.

Institucionales: conocimiento institucional, compromiso, trabajo en equipo, asistencia y puntualidad, orden y limpieza.

Comunicativas: motivación, liderazgo, comunicación grupal, congruencia.

Personales: Son relativas al evaluado independientemente de su puesto, actitudes, conocimiento del trabajo, habilidades, relaciones interpersonales, uso del discurso.

Productividad: Eficacia, solución de problemas, proactividad, eficiencia.

Evaluación General del desempeño

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Numero De empleado: _____

Periodo de evaluación: _____

División/Área: _____

Nombre del evaluador: _____

Quien reviso: _____

Prioridad #	Fecha de Inicio	Proyecto/objetivo	Fecha de terminación	Indicador	
				Objetivo	Real

Competencias institucionales:

Conocimiento y actitudes hacia la empresa y trabajo.

Marca una casilla de cada fila que mejor describa la conducta del personal evaluado.

Compromiso:	1 No está comprometido frecuentemente habla de buscar otro empleo.	2 se queja constantemente e decisiones e iniciativas presentadas por la empresa.	3 Normal, se dedica a su trabajo y tiene muy limitadas relaciones laborales.	4 Se siente parte de la organización , y es congruente con sus valores y políticas.	5 Esta muy identificado con la empresa sus valores y políticas y compañeros
-------------	--	--	--	---	---

Trabajo en equipo:	1 Trabaja solo y se mantiene distanciado del grupo.	2 Es muy selectivo al momento de elegir o asignarle a sus compañeros de trabajo.	3 Se limita a trabajar con sus pares o iguales	4 Colabora Solo con sus compañeros de área o División.	5 Colabora y apoya a todos sus compañeros y está dispuesto a trabajar con personal de otras áreas.
Asistencia y puntualidad:	1 Siempre llega tarde o falta con frecuencia	2 Eventualmente llega tarde o no se presenta	3 Asiste regularmente a trabajar y a notificar su falta.	4 No suele faltar ni llega tarde	5 Todos los días está a tiempo
Orden y limpieza:	1 Sus pertenencias están desordenadas y dan un mal aspecto a su lugar de trabajo	2 Su lugar de trabajo frecuentemente está desordenado y/o sucio	3 Mantiene su lugar solo en condiciones para trabajar	4 Es muy constataste con la limpieza y el orden en su lugar de trabajo	5 Siempre es muy ordenado y limpio para trabajar
Conocimiento institucional	1 no conoce la estructura ni los servicios de la organización.	2 tiene un conocimiento muy limitado sobre la estructura y servicios de la organización.	3 conoce parte de la estructura y algunos servicios de su negocio	4 conoce bien la estructura y los servicios que presta su unidad de negocio.	5 Conoce la estructura y los servicios que presta la organización.

Evaluación: _____

Para obtener la evaluación de este apartado, suma el puntaje para ubicarlo en la siguiente escala.

“5-pts”	“6-10-pts”	“11-15pts”	“16-20pts.”	“20-25pts.”
Desempeño insuficiente.	Desempeño limitado.	Desempeño regular.	Desempeño sobresaliente.	Desempeño superior.

Competencias personales:

Habilidades, conocimientos actitudes y aptitudes personales del evaluado.

Marca una casilla de cada fila que mejor describa la conducta del personal evaluado.

Actitud de servicio:	1 No muestra su actitud de servicio	2 Pocas veces ofrece ayuda a clientes y compañeros	3 ayuda tanto a clientes como a compañeros de su área	4 Dispuesto a ayudar a sus compañeros Así como a clientes	5 Gusta de ayudar a compañeros y clientes
Iniciativa:	1 Siempre deja a los demás	2 Colabora muy poco en la aportación	3 Presenta ideas para dejar en otros	4 Suele iniciar los cursos de	5 Constantemente origina, emprende y

	tomar las decisiones.	y curso de ideas.	la decisión y ejecución de las mismas.	acción e ideas.	desarrolla ideas para mejorar.
Capacidad de análisis:	1 No es analítico, ni lógico en la revisión de problemas	2 Solo revisa información de manera superficial.	3 Considera solo la información disponible.	4 Tiene habilidad para Identificar información relevante a un problema.	5Es muy analítico, y cauteloso al buscar y obtener detallada.
Relaciones laborales:	1 no suele convivir con nadie.	2 es sociable pero suele descuidar su trabajo.	3 su convivencia se limita a sus compañeros de unidad	4 convive por igual con sus compañeros de unidad y fuera de esta.	5Es muy sociable y se lleva bien con todos sus compañeros
Retroalimentación	1 Se niega a recibir comentarios de su trabajo	2 Escucha críticas pero no lo toma con seriedad.	3Recibe de buena forma retroalimentación positiva.	4 Está abierto a la crítica constructiva.	5 Acepta de buena forma la retroalimentación.

Evaluación: _____

Para obtener la evaluación de este apartado, suma el puntaje para ubicarlo en la siguiente escala.

“5-pts”	“6-10-pts”	“11-15pts”	“16-20pts.”	“20-25pts.”
Desempeño insuficient.	Desempeño limitado.	Desempeño regular.	Desempeño sobresaliente.	Desempeño superior.

Cantidad de resultados

Cantidad Resultados y productividad del elemento

: marca una casilla de cada fila que mejor describa la conducta del personal evaluado.

Competencias.	1 carece de competencias y las habilidades para el puesto	2 su nivel de competencia es limitado, comete muchos errores.	3 apenas cumple con las competencias necesarias.	4 cumple, pero debe actualizar su conocimiento Y habilidades.	5 Su competencia excede la requerida por el puesto.
Planeación de	1 No planea	2 Planea sus	3 Solo planea	4	5 Planea con

actividades	el tiempo ni recursos para su trabajo, no es organizado	actividades sin coordinarse con sus compañeros.	actividades a largo plazo, afectando el trabajo diario.	planea a corto plazo, suele olvidar sus actividades a largo plazo.	tiempo y recursos suficientes sus actividades
Toma de decisiones	1 Es impulsivo y poco racional al tomar decisiones	2 es indeciso, y titubea bajo presión	3 toma decisiones firmes pensando en el personal y la productividad.	4 La mayoría de sus decisiones dan resultados positivos.	5 decide oportunamente considerando implicaciones y consecuencias.
Comunicación	1 es descortés y no comunica sus ideas claramente	2 es Cortez y empático, pero no muy claro al expresarse.	3 Se expresa claramente, pero suele extenderse al dar explicaciones	4 Es claro y directo a al expresarse los mensajes.	5 Es Cortez, empático y claro y directo al comunicarse.
Conocimiento de sus tareas	1 No conoce sus tareas	2 Conoce limitadamente sus tareas	3 Conoce sus tareas	4 Conoce detalladamente sus tareas	5 Conoce las tareas a detalle y su alcance.

Evaluación: _____

Para obtener la evaluación de este apartado, se suman el puntaje para ubicarlo en la siguiente escala.

“5-pts”	“6-10-pts”	“11-15pts”	“16-20pts.”	“20-25pts.”
Desempeño insuficient.	Desempeño limitado.	Desempeño regular.	Desempeño sobresaliente.	Desempeño superior.

Calidad de resultados

Cantidad Resultados y productividad del elemento

: marca una casilla de cada fila que mejor describa la conducta del personal evaluado.

Tipo de supervisión	1 Necesita supervisión y dirección constante para evitar errores.	2 Necesita supervisión ocasional para verificar avances.	3 Requiere de supervisión eventual y revisión de su trabajo.	4 Autonomía suficiente, solo requiere dirección y metas para trabajar	5 Es muy capaz e independiente para trabajar
Capacidad de respuesta ante imprevistos	1 no puede responder ante eventos fuera de lo cotidiano.	2 Se muestra ansioso y actúa deficientemente hasta que recibe instrucciones	3 Reacciona conforme sus instrucciones	4 Utiliza su criterio para ganar tiempo dando soluciones temporales.	5 Resuelve según su criterio, de forma eficiente.
Responsabilidades y confianza	1 Es irresponsable y poco confiable.	2 Suele ser descuidado con su trabajo y relaciones	3 apenas cumple con el trabajo y compromisos	4 Se vuelve confiable y responsable solo para algunos compañeros	5 Es muy Confiable y responsable ante todos sus compañeros.
Flexibilidad	1 Es inflexible y no escucha a los otros.	2 es poco flexible y solo escucha a su grupo.	3 Es abierto al cambio y escuchar opiniones	4 es flexible y está dispuesto a escuchar opiniones.	5 flexible y tolerante ante las ideas de los demás.
Seguimiento de tareas	1 Deja actividades y proyectos pendientes.	2 no tiene suficientes informes de actividades	3 cumple solo con el seguimiento necesario.	4 logra objetivos ,pero tiene control de los mismos	5 Siempre concluye y monitorea sus Funciones

Evaluación: _____

Para obtener la evaluación de este apartado, suma el puntaje para ubicar el desempeño en la siguiente escala.

“5-pts”	“6-10-pts”	“11-15pts”	“16-20pts.”	“20-25pts.”
Desempeño insuficient.	Desempeño limitado.	Desempeño regular.	Desempeño sobresaliente.	Desempeño superior.

A continuación se Presenta el formato y desarrollo de la evaluación de desempeño para los gerentes. A diferencia, de la evaluación general esta consiste en una evaluación de incidentes críticos, aun y que comparte algunas de las competencias cardinales básicas.

El desarrollo y desempeño de estas puede variar de la anterior evaluación General. Por las distintas funciones y responsabilidades dentro de los puestos. El formato de esta evaluación se dispone de la siguiente manera:

Comenzando por los datos de Identificación: señalando al evaluado, su puesto, división o Departamento. Antigüedad, Periodo de evaluación, Localidad/Edo, Ciudad.

Resumen o Informe de Logros o avances: Se describen los resultados obtenidos en forma de “metas o logros cumplidos.

Guía de llenado: Describe cómo llenar el formato de la evaluación

Matrices y descripciones: espacio en donde se desarrolla y documenta la evaluación.

Glosario/consideraciones: sección destinada a ampliar y definir de forma más clara los conceptos a evaluar.

Hoja de resultados y observaciones: Aquí se escriben los resultados obtenidos en la evaluación, retroalimentación al personal y Aportaciones del empleado para la mejora continua.

En las siguientes. Paginas se presenta el formato creado para este fin.

Nombre: _____ Fecha: _____

Ubicación: _____ Antigüedad: _____

Periodo de evaluación: _____

División/Área: _____

Nombre del evaluador: _____

Quien reviso: _____

Prioridad #	Fecha de Inicio	Proyecto/objetivo	Fecha de terminación	Indicador	
				Objetivo	Real

Guía de llenado:

Los Puntos a evaluar estarán dispuestos en 4 grupos o categorías, las cuales comprenden varias competencias relacionadas a: comunicación, productividad, personales e institucionales. Frente a estas estarán una serie de casillas enmarcadas con un valor que describirá que su nivel de desempeña dicha competencia; siendo:

- 1.-un desempeño pobre: no cumple con lo descrito en esta competencia.
- 2.-Desempeño limitado: apenas está desarrollando la competencia (en su mayoría personal de recién ingreso, promovidos, que cubre o que cambian de puesto).
- 3.-apenas Cumple con esta competencia: realiza solo lo mínimo necesario para demostrar la competencia (puede carecer de habilidad, conocimiento, actitud o aptitud).
- 4.- cumple con lo descrito: Apenas cumple con lo descrito pero muestra interés, potencial para seguir desarrollándose en esta).
- 5.-Cumplimiento destacado: cumple con lo descrito y ofrece algún esfuerzo extra.
- Desempeño superior al necesario: excede la competencia necesaria para el puesto.
- 7.-Sobresaliente: constantemente excede la competencia requerida para el puesto que ocupa actualmente.

Consideraciones.

I.- Institucionales: son aquellas atribuibles al sentido de pertenencia, Imagen corporativa, planeación estratégica y factores higiénicos.

- 1) conocimiento institucional: conocimiento general de la organización (misión, visión, el personal y puestos).
- 2) Compromiso: Sentido de pertenencia, según la participación y Lealtad que exprese el empleado a la compañía.
- 3) trabajo en equipo: Se compone por la serie de estrategias, procedimientos y metodologías utilizadas para lograr las metas del Departamento. en conjunto.
- 4) Asistencia: Frecuencia con la que asiste a las oficinas descrita en forma cualitativa para asignarle un valor cuantitativo A donde a menor cantidad de faltas ,mayor puntaje tendrá el evaluado según el criterio establecido por el director.
- 5) Puntualidad: relativo a su horario de trabajo y sus funciones; Se contabilizan las llegas tarde y se determina al igual que la asistencia de forma cualitativa para asignarle un valor de forma cuantitativa; determinando el numero de llegas tarde y A >cantidad de faltas <menor calificación según el criterio establecido por el evaluador.

- 6) orden y limpieza: sirve para determinar y mantener un funcionamiento eficiente y seguro en el departamento. El desorden en archivos y artículos de uso cotidiana u temporal suele dificultar la operación.

II.- habilidades Comunicativas: comprende una serie de competencias y sub-competencias aquí descritas

- 7) Manejo del discurso: capacidad del evaluado de dominar las distintas modalidades del discurso.
 - a) Congruencia: que tan claro es al utilizar el discurso como proceso; que se utiliza para explicar como se hace?, se hizo? o funciona algo?.
 - b) comunicación grupal: el discurso publico, evalúa que tan hábil es para realizar una platica formal ante una audiencia.
 - c) Motivación: capacidad de utilizar el discurso movilizador; aquel que va mas allá de la modificación de ideas y/o conductas y los motiva a actuar.
 - d) Liderazgo habilidad para manejar el discurso persuasivo; efectividad en su, Influyendo en las actitudes, valores y comportamientos de la audiencia.
- 8) ,escucha empática: o también conocida como “escucha activa”: es la capacidad del evaluado para abstraer ideas sentimientos actitudes, profundizando en un tema, atendiendo a las señales verbales y no verbales tomando nota de estas.
- 9) Manejo de juntas: capacidad de utilizar el discurso expositivo; al exponer información cuidadosamente seleccionada y estructurada a un grupo para llegar a un acuerdo, en la estructuración del contenido, se incluye el tiempo y calidad y cantidad del material expuesto.

III.-Personales: Son las relativas al evaluado independientemente de su puesto,

- 10) Planeación: habilidad que tenga el evaluado al desarrollar cursos de acción, alternativas y recomendaciones; basado en el grado en que utiliza información, sentido común , análisis consejos y/u opiniones de expertos.
- 11) Creatividad: capacidad de reconocer, modificar y adaptar soluciones imaginativas e innovadoras en su función.
 - Tenacidad: Capacidad de insistir y perseverar en la solución de problemas difíciles.
 - Energía: grado en que es capaz de mantener un ambiente de trabajo productivo y dinámico a través del entusiasmo en sus colaboradores.
- 12) Capacidad analítica: Habilidad que posee el evaluado en la detección de problemas, acopio de información relevante ,determinando las causas y posibles soluciones.

IV.-Administrativas o ligadas al puesto:

Son algunas de las competencias ligadas entre características personales individuales y competencias profesionales deseables, para el desempeño del puesto.

- 13) Tolerancia al estrés: Como responsable de un Departamento. debe ser capaz de trabajar con el personal, clientes y proyectos organizacionales incluso en ambientes adversos y entregar resultados favorables.
- 14) Delegación de actividades: capacidad para la Asignación efectiva del personal, en la ejecución de tareas (sean o no de su departamento),siendo capaz de discernir cuando una actividad puede realizarse mejor por otros miembros.
- 15) Control : habilidad para monitorear los avances en tareas propias o de subordinación.
- 16) Organización: habilidad de establecer una asignación adecuada de personal y recursos materiales a proyectos específicos, y la capacidad de coordinar varios proyectos a las vez.
- 17) Conocimientos técnicos: competencia y disposición del evaluado para apoyar eventualmente al personal operativo en sus funciones.
- 18) Conocimientos profesionales: conocimientos que posee el evaluado para desarrollar sus funciones, junto con el grado en que este se mantiene actualizado en las mejores practicas referentes a su División.

El evaluador deberá incluir al principio el resultado y/o avances de aquellos proyectos emprendidos por el evaluado de una forma cuantificable, destacando : “la prioridad” importancia para la organización, “Duración” inicio y fin del proyecto y “el resultado” Indicador principal sobre el cual influye el desarrollo de cada proyecto o compromiso adquirido, además de incluir al final como observaciones generales los consejos o recomendaciones y/o apoyos sugeridos que ayuden a mejorar a mejorar el desempeño y los resultados de los proyectos.

I.-Competencias institucionales

De las siguientes casillas marca aquella que mejor describa el desempeño del evaluado

Competencias institucionales	1	2	3	4	5	6	7
conocimiento institucional: conoce la misión, visión, servicios, estructura de la organización; al personal y sus funciones							
Compromiso: se esfuerza e interesa el evaluado por el desempeño en sus deberes							
Trabajo en equipo: participa activamente en: proyectos y programas bajo este esquema							
Asistencia y puntualidad: acude diariamente y cumple en su entrada, citas y visitas de trabajo							
Orden y Limpieza: fomenta la conciencia y difunde programas relacionados a este esquema...							

Resultado: _____

II.-Competencias comunicativas.-

competencias comunicativas	1	2	3	4	5	6	7
Congruencia: elige apropiadamente una modalidad del discurso según la necesidad, informa, motiva, y guía a su Departamento.							
Discurso movilizador: Motiva al equipo a realizar aportes, solucionar a los problemas y el entusiasmo en su Departamento.							
"Discurso persuasivo": influye orienta el trabajo del personal hacia las metas del Departamento.							
Escucha empática: saber escuchar, preguntar, comprender y atender a las señales no verbales.							
Manejo de Juntas: planea, prepara su material, tiempos y cuando va a presentar informes y/o los proyectos del departamento.							
Redacción: redacta y presenta Sus informes conforme a lo que solicitan los formatos, de forma correcta y clara.							

Resultado: _____

III.-Competencias personales

Competencias personales	1	2	3	4	5	6	7
Planeación: investiga y decide los cursos de acción basado en información, hechos actuales y opiniones profesionales							
Creatividad: promueve y reconoce alternativas distintas para la solución de problemas							
Tenacidad: dedicación o vocación mostrada por el evaluado para la solución de problemas complejos							
Flexibilidad: adapta, modifica su perspectiva su o conducta a la de otros para solucionar un problema							
Energía: entusiasmo e intensidad con la que realiza en su trabajo y es percibido por sus subordinados, iguales y superiores como:							
Capacidad analítica: habilidad demostrada para proveer y resolver problemas, identificando las posibles causas y datos pertinentes.							

Resultado: _____

IV.- Competencias “administrativas” o “ligadas al puesto”

Competencias Administrativas o Ligadas al Puesto	1	2	3	4	5	6	7
Tolerancia al stress: soporta y trabaja, para conseguir resultados positivos en un ambiente adverso							
Delegación de actividades: distribuye las tareas según las funciones y competencias del personal.							
Control: observar y sigue los avances y progresos de sus subordinados en sus actividades.							
Organización: asigna recursos (materiales y humanos) y coordinar varios proyectos con resultados positivos.							
Conocimientos (técnicos): conocimiento interno de las actividades y funciones operativas dentro de su área.							
Conocimientos profesionales: actualiza y desarrolla conocimientos aplicables a su Departamento u organización.							

Resultado: _____

Resultados:

Se promedian los valores en cada categoría (competencias: institucionales, comunicativas, personales y las propias del puesto) para obtener un valor o nivel de competencia, al promediar los 4 valores de las distintas categorías llegamos a el promedio general del desempeño y este ultimo resultado, deberá apuntarse en la primera pagina junto con la descripción correspondiente, según la siguiente escala.

Escala de Resultados:

“23-40pts”	“41-59pts”	“60-100pts”	“7-119pts.”	“120-161pts.”
Desempeño insuficiente: El evaluado no es productivo, no cumple con los requisitos minimos requeridos en sus funciones..	Desempeño limitado: No logra cumplir eficazzmente con las funciones del puesto.	Desempeño regular: Cumple con sus funciones de forma constante.	Desempeño sobresaliente: El evaluado ocasionalmente el desempeño requerido en sus funciones.	Desempeño superior: El evaluado excede constantemente el desempeño esperado y requerido en sus funciones

Retroalimentación u observaciones:

Areas de Oportunidad recomendacion	Recomendaciones
Competencias Institucionales	
Competencias comunicativas	
Competencias personales	
Competencias ligadas al puesto	

Compromisos o apoyos:

Compromiso adquirido	Apoyo(s) necesario(s)

Después de exponer los formatos, se presentan los objetivos logrados durante.

- a) Hacer las descripciones de los puestos para tres unidades de negocio (“seguridad privada y protección”, “Recursos Humanos”, “Tecnologías de información”).

Este objetivo se cumplió dentro de las tres unidades de negocio (SPP, TI, TEMESA) dejando como “resultados” la identificación, y aplicación de las descripciones de puesto a las plazas analizadas mencionadas anteriormente, a través de un análisis de puesto, mediante cuestionario y entrevistas realizadas a los ocupantes, se obtuvieron las actividades y tareas, que al compararlas con las funciones descritas en los puestos de “Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos”, “SHRM” por sus siglas en inglés, Se eligieron aquellos con mayor afinidad en sus funciones y objetivos para estructurar las plazas dentro de este trabajo. En el siguiente capítulo, se exponen las descripciones de puestos resultantes de los análisis, y los puestos que los sustentan.

- b) Crear una herramienta general para la evaluación del desempeño a nivel general y gerencial.

Después de entrevistar a los gerentes y a su personal, se identificaron las competencias claves, se obtuvieron partiendo por las conocidas como.

“*competencias cardinales*” siendo estas aquellas aplicables a todos los niveles de la organización (los valores, compromiso y la forma en que se estructura su trabajo), además de las “*competencias específicas*” de los puestos dedicados al

servicio, se obtuvieron también aquellas más representativas del colectivo gerencial; Así, se creó un formato para evaluar el desempeño gerencial y a su unidad de negocio; además de una evaluación de desempeño general para definir la calidad del trabajo que se está ofreciendo y su desempeño individual.

4.2 Discusión

Los departamentos en esta organización, procuran mantenerse con una estructura plana y simple, en los 3 departamentos (seguridad, Tecnologías de Información y Recursos Humanos) me encontré con varias plazas compuestas por dos o más puestos (de aquí que en algunos casos el número de puestos, fue mayor al número de entrevistas realizadas a los ocupantes) y también el caso opuesto, en donde aunque se entrevistó a varios puestos con distinto título, me encontré con que, se trataba de una misma plaza, presente en los 3 departamentos pero con un mayor o menor número de funciones o actividades.

Esto a razón de que cada vez que quedaba un puesto vacante, los compañeros repartían o absorbían las funciones del puesto vacante y el gerente en turno decidía si era o no necesario contratar a alguien para cubrir la vacante entonces cada departamento se fue amoldando conforme a las necesidades y contingencias enfrentadas por cada gerente. El presente proyecto para descripción de puestos, servirá también a la dirección para identificar con que elementos cuenta, como están distribuidos, que se hace, quien lo hace y que les hace falta para mejorar la operación de cada división y en conjunto con la evaluación del desempeño, determinar la calidad de los elementos con los que cuenta.

Durante el desarrollo de este proyecto, entendí, que aunque las plazas en las empresas pueden ser descritas de forma muy similar por los ocupantes, pero es necesario indagar a fondo

sobre su participación en las actividades y procesos internos, pues mucho depende el estilo administrativo para la definición de actividades y funciones.

Otro punto importante, es que para definir poder estructurar un cambio en una organización, es necesario comenzar desde la base. Al presentarse el proyecto de la descripción de puestos, la dirección buscaba también un método para conocer y reconocer los motivos de que algunos gerentes de sus gerentes tuviesen menores dificultades para lograr sus resultados; De aquí surgió la necesidad de las evaluaciones de desempeño gerenciales.

Pero como se mencionó en el párrafo anterior, el cambio debía surgir desde la base, por eso, en este trabajo, se incluye un formato de evaluación para el personal del departamento, de esta forma también los gerentes tienen la oportunidad de identificar, las áreas de oportunidad o problemas que enfrenta su departamento.

Una de las dificultades, fue al principio de este proyecto, fue la rotación del personal gerencial, pues durante los primeros cuatro meses del año se modificó la estructura del área en tres ocasiones.

Otro departamento, que aunque no cambio su estructura, si cambio de responsable, fue el de Tecnologías de la información, en este caso, el gerente renuncio, y uno de los directores tomo la responsabilidad del mando.

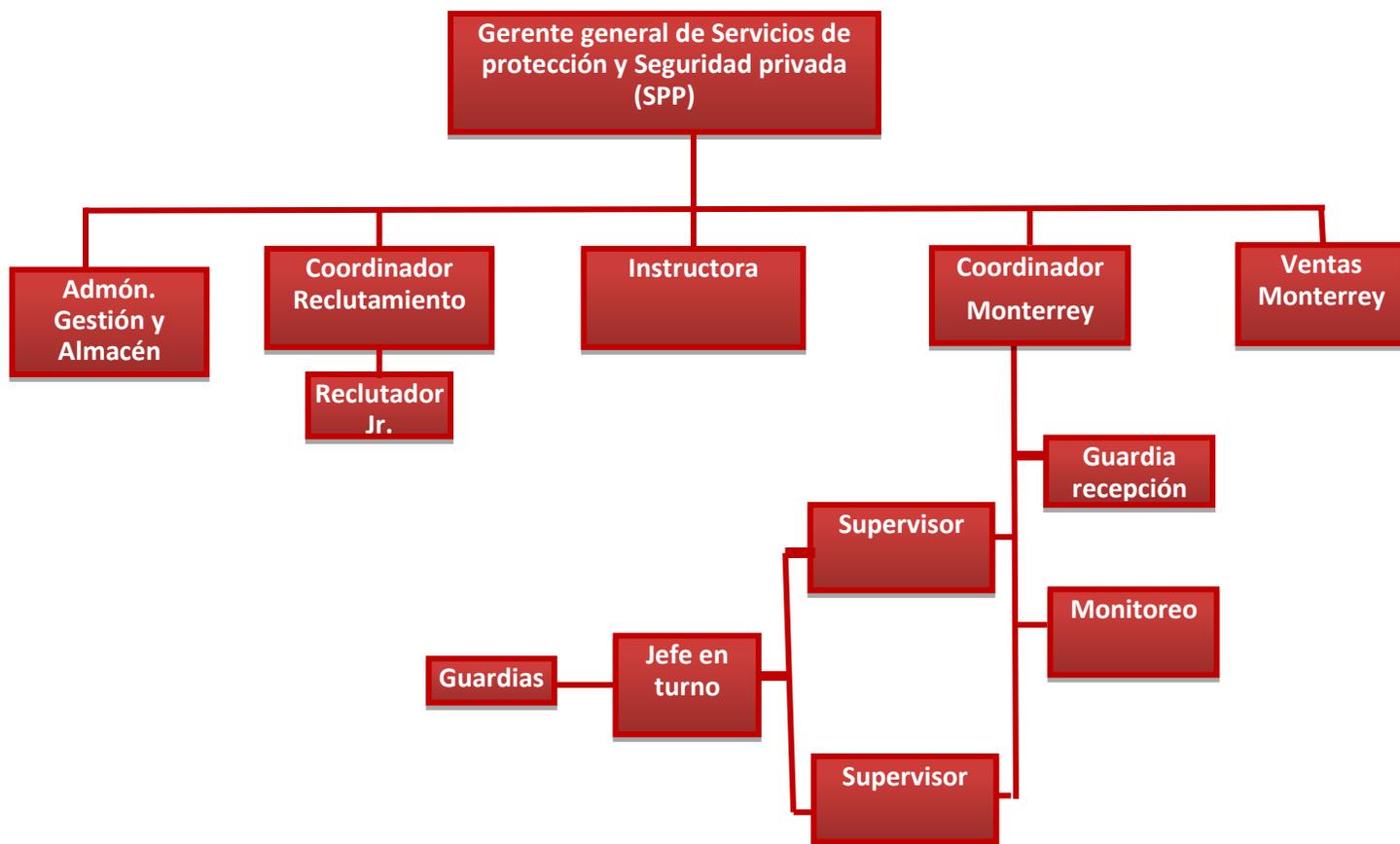
Lo más complicado fue conseguir la cooperación, principalmente del personal administrativo, porque cada vez que se abordaba el tema de la entrevista y llenar un cuestionario manifestaban no tener el tiempo suficiente, entonces la solución fue programar las entrevistas, para así no afectar su ritmo de trabajo y obtener avances perceptibles para la organización y dentro de los establecimientos.

Capítulo 5 anexos y recomendaciones

En este capítulo se incluyen las descripciones de los puestos generadas durante este proyecto, organizadas por “Departamento” o “unidad de negocio”, así como algunas recomendaciones para actualizar y mejorar la operación de la Organización.

Estas irán en orden descendente según su relevancia, pues en cada unidad de negocio, los requisitos y competencias gerenciales son distintos a las del resto de los puestos.

5.1CIESA “SPP” (Seguridad Privada y Protección)



Seguridad privada y protección

Gerente General SPP

Objetivo: Responsable de la operación unidad de negocio de seguridad en Monterrey y sus sucursales, además del desarrollo, la implementación y la administración de los servicios de protección en las instalaciones junto con los requisitos de seguridad del cliente. Analiza los documentos y crear los reportes designados por la empresa y mantiene los controles en niveles adecuados.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Julián Villarreal No. 311 Centro Monterrey
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina (sillas, escritorio toma corriente, línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Director de desarrollo
Puesto(s) que le reportan:	Coordinador de Operaciones, Coordinador de Reclutamiento, agente Ventas, Administración y gestión y almacén y el coordinador de Capacitación.

Contenido:		
Funciones	Planear, coordinar, atender, negociar, administrar, y controlar, la Unidad de negocio.	
Tareas	Cierre de ventas	Coordinar junto con el área de ventas las visitas para la presentación de proyectos y la contratación de servicios
	Negociación	Elaborar las cotizaciones y paquetes según la necesidad del cliente ajustándose siempre al presupuesto.
	Cobranza y facturación	Controlar la emisión de facturas y la cobranza de

	estas.
Atención a prospectos y clientes	Atender y mantener el contacto periódico con clientes y prospectos para informarles de productos y tarifas.
Retroalimentación	Comunicarse bimestral para obtener una evaluación, para impulsar la mejora continua y al personal.
Atención de auditorías	Atender a las auditorías internas y externas para mantener vigentes los permisos legales y certificaciones.
Programas de motivación e incentivos	Desarrollar programas de motivación y compensaciones.
Manuales operativos Planes de carrera	Crear y actualizar, planes de carrera y manuales operativos para su personal acorde a los puestos y crecimiento previsto.
Supervisión de Capacitación	Monitorear que el personal en capacitación, reciba las competencias técnicas y los procesos establecidos por la empresa y clientes para realizar sus funciones.
Administración y Revisión de gastos	Administrar los gastos y costos reportados por área, Correspondan en: facturas, roles, estado de fuerza, Mantenimientos y equipos, consumo de gasolina, insumos e inventarios.
Atender reuniones mensuales	Presentar los estados de resultados mensuales de la unidad de negocio a la dirección.

	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Vehículo, teléfono celular, radio frecuencia, Laptop, PC, Agenda, tarjetas de presentación, impresora, archivero copias de manuales, permisos, formatos.	

Orientado a:	
Edad:	32 - 45
Escolaridad mínima:	Profesionista
Experiencia:	2 años minimo en puestos afines.
Competencias básicas:	Comunicativas, administrativas, personales, institucionales calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office nivel intermedio o intermedio
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, Horario de oficina 9:00-18:00 hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada v protección Administración gestión v almacén

Objetivo: Responsable del desarrollo y administración de programas de relaciones laborales, y programas de acción afirmativa, revisión de los métodos y/o prácticas que estas cumplan con los procedimientos y políticas establecidas por la organización.

Apoyar al equipo gerencial en la gestión, con los controles de gastos, auditorias de materiales, conciliaciones de inventarios, eventualmente apoya en proyectos especiales a pedido.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Administración
Ubicación:	Julián Villarreal No. 311 Centro Monterrey
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina, almacén, área de conteo y entregas.(silla escritorio toma corriente línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente general
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Coordinar abastecer, y atender al personal, controlar inventarios, administrar.	
Tareas	Gestión de gastos y prestamos	Control de facturas, recibos, cheques, gastos de viaje, taxis comidas, servicios, llaves, candados y los préstamos descontados de la nomina
	Control de caja chica	Administrar el efectivo de la sucursal (fondo \$4000 pesos).
	Inventarios	Mantener un registro actualizado y entrega de los suministros a las áreas. correspondientes: Limpieza, cafetería, uniformes, equipo de seguridad y papelería

	Archivo	Tener control de la vigencia de cartas, permisos, contratos y expedientes.
	Seguimiento a auditorías internas y externas	Revisar los procedimientos, fechas y normas establecidas en los manuales operativos, permisos y certificaciones antes y después de las auditorías
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Computadora, tabla, plumas, impresora, copia R.F.C., scanner, etc.	

Orientado a:	
Edad:	25-35
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	1-2 años
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Horario de oficina 9:00-18:00 hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada y protección Coordinador de capacitación

Objetivo: inducir y capacitar a los guardias de nuevo ingreso de acuerdo al programa de inducción establecido por la empresa capacitando en forma teórica y práctica los elementos técnicos, administrativos y operativos requeridos para el desempeño de sus funciones como oficiales de seguridad privada, fomentando las políticas de seguridad de nuestra empresa y las solicitadas por los distintos organismos

Estructura y alcance del puesto:	
Área:	Administrativa
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Julián Villarreal No. 311 Centro Monterey
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina, sala de capacitación(silla escritorio toma corriente línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General. SPP
Puesto(s) que le reportan:	Reclutadores, candidatos.

Contenido:		
Funciones	Desarrollar, Coordinar, Capacitar y evaluar.	
Tareas	Cursos de capacitación	Desarrollo y calendarización de cursos de capacitación
	Adiestramiento	Instrucción de tareas específicas en el punto
	Cursos de actualización	Temas de acuerdo a las necesidades del cliente
	Evaluación de actitudes y tareas	APT Evaluaciones del personal Elaboración de constancias Y DC3

	Programas Institucionales	Implementar e desarrollar cursos sobre las campañas institucionales, Antidrogas y cultura de seguridad.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Computadora, copiadora , proyector, pantalla, archivero y artículos de oficina	

Orientado a:	
Edad:	25-35
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	1-2 años
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Horario de oficina 9:00-18:00 hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada v protección

Coordinador de reclutamiento

Objetivo: Responsable de las entrevistas, pruebas y del reclutamiento, selección del personal de nuevo ingreso, además de fungir como facilitador de las necesidades del personal activo, con programas motivacionales, buscando su satisfacción laboral en la empresa.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Seguridad Privada y Protección
Ubicación:	Julián Villarreal No. 311 Centro Monterrey
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina, Sala de entrevistas (1 mesa 4 sillas 1 toma corriente), sillas, escritorio, toma corriente, línea telefónica, PC e Internet), archivero, Impresora, copiadora, etc.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General
Puesto(s) que le reportan:	Reclutadores

Contenido:		
Funciones	Administrador, Asesor, reclutador, entrevistador, facilitador y responsable directo de los procesos de RH	
Tareas	Manejo de vacantes	Contacto y publicación de vacantes en medios publicitarios y electrónicos, impresos y en las distintas bolsas de trabajo del estado
	Análisis de solicitudes	Revisar las solicitudes para identificar a los candidatos que cumplan con el perfil y requisitos solicitados
	Entrevista	Se entrevista al candidato para verificar la autenticidad de los datos de su solicitud
	Aplicación de examen psicométrico	Aplicarlas pruebas psicométricas A los candidatos

	recepción de papelería	Se recoge la papelería para crear un pre- expediente del candidato (acta de nacimiento curp IFE comprobante de Domicilio comprobante de Estudios IMSS, Carta de no antecedentes penales).
	Proceso de examinación	Revisión de historial laboral, judicial
	Exámenes médicos	se entrega el pase médico y se canaliza a un laboratorio para chequeo general y antidoping
	Entrega de resultados	Se reciben los resultados de los análisis laborales y médicos
	Contratos	Una vez que el candidato aprobó los filtros se imprime y se entrega el formato
	Fotografía y gafetes	Durante el curso de inducción se toman las fotografías y se prepara el gafete.
	Creación de expediente	Se reúne la papelería restante para crear el expediente del empleado con: Portada, índice, solicitud, acta de nacimiento, IFE , comprobante domicilio, comprobante de estudios, CURP,# seguridad social, resultados médicos, carta de antecedentes, carta de conciliación y arbitraje, estudio socioeconómico y reglamento de trabajo, contrato, fianza, hoja de Infonavit, cartas de recomendación, referencias, alta del IMSS, hoja de enterado sueldo, resultados médicos y problemas internos, problemas Judiciales y Trabajos ocultos.
	Asesoría	Brinda toda la información de las prestaciones y beneficios al personal a los que tienen derecho

	Facilitador	Proporciona servicio de atención al personal de acuerdo a sus necesidades
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio
Herramientas	Computadora, impresora, scanner, tóner, copiadora y artículos de oficina	

Orientado a:	
Edad:	25 - 38
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	3 años labor administrativa
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina 9:00-18:00 hrs

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada y protección**Coordinador de operaciones**

Objetivo: Es responsable de liderar al área operativa supervisores/guardias a las metas u objetivos propuestos por la empresa y los clientes, además de servir como intermediario entre el área operativa y administrativa mediante el desempeño de sus funciones.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Seguridad
Departamento:	Gerente de Operaciones
Ubicación:	Julián Villarreal No. 311 Centro Monterrey
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina, Escritorio, 3 sillas, toma corriente, línea telefónica, PC e Internet), archivero, Impresora, copiadora, mapa de la ciudad
Puesto(s) al que le reporta:	A la gerencia general, clientes y personal en servicio
Puesto(s) que le reportan:	Supervisores, Coordinadores y jefes de servicio y personal de monitoreo

Contenido:	
Funciones	Reuniones con los responsables de seguridad de las empresas (clientes), reuniones con personal operativo, elaboración de manuales de consignas y estudios de vulnerabilidad, controlar estados de fuerza, roles de turno, establecer programas correctivos a los clientes, en desviaciones encontradas
Tareas	Atención a Clientes Atender las contingencias y programar citas con los clientes para evaluar la prestación del servicio, y al inicio de cada servicio elaborar un estudio de vulnerabilidad

	Estados de Fuerza	Verificar que el personal enlistado en los estados de fuerza semanalmente corresponda al servicio facturado, para identificar costos de operación y solicitar las RH las vacantes
	Solicitud de vacantes	solicitar las vacantes identificadas a Reclutamiento
	Elaboración de roles de trabajo	Elaborar junto con los supervisores la asignación de los roles de trabajo.
	Manuales de operaciones	Coordinar con el supervisor y capacitador, la creación de los manuales operativos correspondientes a sus puntos a fin de que sirva de guía y capacitación a los guardias en sus actividades del puesto.
	Pre nomina	Control y autenticidad de la asistencia y horas de trabajo diario que reporta supervisión, a fin de estimar las ganancias y costos por servicio previo al reporte de la nómina y proceso de pago, registra las deducciones o percepciones extra del personal.
	Control Vehicular	Revisar las unidades para programar mantenimientos preventivos o correctivos y controlar los consumos de gasolina de acuerdo a las rutas establecidas
	Inventariar equipo	Verificar que los formatos de pedidos: suministros, equipos, bloques de formatos, documentos sean controlados y llevar un inventario mensual.
	Actualización Capacitación	Identificar las habilidades necesarias que requerirán los guardias, para que reciban la

		capacitación específica.
	Cobertura de servicios	Coordinar junto con supervisión que las ausencias, vacantes, vacaciones, o reasignaciones de guardias, no afecten a la cobertura de servicios.
	Investigaciones	Anualmente o al abrir un servicio. Realizando los estudios de vulnerabilidad en cada servicio
	Supervisión de Monitoreo	Evaluando y registrando aquellas áreas de oportunidad para el servicio según los eventos la bitácora de los monitores.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.

Orientado a:	
Edad:	27 - 45
Escolaridad mínima:	Preparatoria o profesionista
Experiencia:	1-2 años en puestos similares
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office nivel intermedio
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Si, Trabaja de 9:00-18:00 hrs. con disponibilidad para trabajar fuera de horario ocasionalmente.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada y protección**vendedor(es)**

Objetivo: Contactar y vender los servicios de seguridad a clientes, dar seguimiento a solicitudes, para presentarles los productos y propuestas, ampliar la cartera de clientes.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Calzada del valle 409 Ote. 4° piso col. del valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	oficina (silla escritorio toma corriente línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General
Puesto(s) que le reportan:	Tele-marketing.

Contenido:		
Funciones	Prospectar clientes, atender a clientes, vendedor.	
Tarea	Prospectar clientes	Incrementar la cartera de clientes usando los distintos recursos disponibles (revistas, Internet licitaciones, etc.).
	Seguimiento a prospectos de clientes	Mantener el contacto con ellos para facilitar el proceso de contratación del servicio.
	Base de datos de prospectos	Administrar el contenido de los prospectos a clientes, mediante citas, correos y llamadas telefónicas.
	Revisión de costos	Revisar la información necesaria para ofrecer al cliente los costos del servicio según los catálogos de precio.

	Emisión de carta de aceptación	Imprimir la carta donde: se especifican valores y servicios totales previos al contrato legal.
	Encargado de la propaganda y publicidad	Se encarga de planear y distribuir ciertos paquetes de propaganda y publicidad de la empresa.
	Manejo de cartera de clientes	Mantener la cobranza de servicios al día, evitando vencimientos de los pagos de acuerdo al crédito otorgado.
	Emitir Facturas	Enviar las facturas de todos los clientes, para que llegue a tiempo, dentro de los primero 5 días de cada mes.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Computadora teléfono tarjeteros directorios (industriales y comerciales) artículos de oficina (Pluma hoja etc.).	

Orientado a:	
Edad:	25-38
Escolaridad mínima:	Licenciatura o carrera trunca
Experiencia:	1-2 años en puestos similares.
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados
Software e idiomas:	Office nivel básico
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, Horario de Oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Objetivo: Responsable de la búsqueda de campo y Reclutamiento oportuno de los guardias necesarios para responder a las solicitudes de servicio de los clientes. Además de apoyar al coordinador en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativa
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Centro de monterrey
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Sala de entrevistas (1 mesa 4 sillas 1 toma corriente), oficina (silla escritorio toma corriente línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General
Puesto(s) que le reportan:	Reclutador

Contenido:		
Funciones	Hacer la inducción y presentación a la organización, encargado de la selección y la Admisión de personal.	
Tareas	Manejo de vacantes	Contacto y publicación de vacantes en medios electrónicos, impresos y en las distintas bolsas de trabajo del estado
	Análisis de solicitudes	Revisar las solicitudes para identificar a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado
	Entrevista	Entrevistar a los candidatos para verificar la autenticidad de los datos en su solicitud
	Aplicación de examen psicométrico	Apoya en la preparación y aplicación de exámenes psicométricos.

	recepción de papelería	Se recoge la papelería para crear un pre- expediente del candidato (acta de nacimiento curp IFE comprobante de. Domicilio comprobante de. Estudios IMSS y Carta de no antecedentes penales).
	Proceso de examinación	Revisión de historial laboral, judicial
	Exámenes médicos	se entrega el pase médico y se canaliza a un laboratorio para chequeo general y antidoping
	Entrega de resultados	Se reciben los resultados de los análisis laborales y médicos
	Contratos	Una vez que el candidato aprobó los filtros se imprime y se entrega el formato
	Fotografía y gafetes	Durante el curso de inducción se toman las fotografías y se prepara el gafete.
	Creación de expediente	Se reúne la papelería restante para crear el expediente del empleado con: Portada, índice, solicitud, acta de nacimiento , IFE , comprobante domicilio, comprobante de estudios, CURP,# seguridad social, resultados médicos, carta de antecedentes, carta de conciliación y arbitraje, estudio socioeconómico y reglamento de trabajo, contrato, fianza, hoja de Infonavit, cartas de recomendación, referencias, alta del IMSS, hoja de enterado
		Sueldo y punto, hoja de renuncia.
Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio	

Herramientas	Computadora impresora scanner plumas libreta lápiz borrador marcadores hojas de maquina tóner copiadora folders clips grapadora
--------------	---

Orientado a:	
Edad:	25 - 38
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	No necesari,o deseable 1 año en puestos similares.
Competencias:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina 9:00-18:00 hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada y protección

Supervisor

Objetivo: Mantener una línea de comunicación abierta y continua entre guardias, clientes y la empresa ,supervisando el cumplimiento de las coberturas en tiempo, tareas y funciones designadas a los guardias.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativo
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Julián Villarreal No. 311 Centro Monterrey.
Número de Ocupantes:	3
instalaciones requeridas:	Caseta u Oficina, mesa de revisión, silla, Pc.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente de Operaciones
Puesto(s) que le reportan:	Guardias

Contenido:		
Funciones	Presentar a los guardias en las empresas correspondientes, inducción a las tareas de los guardias, puntos y procesos de revisión.	
Tareas	Traslados	Movilizar a los guardias del punto de reunión, a sus puestos de trabajo y de regreso en los vehículos de la empresa
	Instrucción y revisión del punto	Apoyo en la elaboración del manual de consignas específicas, para capacitar al guardia en las funciones que va a desempeñar , así como la revisión periódica de estas tareas
	Controles de asistencia y puntualidad	Es el encargado de llevar la pre-asistencia y reportar las incidencias
	Realizar reportes	Notificar faltas e incidencias al área de operaciones y al cliente en caso de algún evento a través de la supervisión

	Reportar Cobertura de servicios	El supervisor debe reportar a operaciones la llegada de los guardias a cada punto de su zona
	Cubrir servicios	En caso de que falte algún guardia el supervisor debe cubrirlo hasta que llegue el remplazo
	Entregas de nómina y equipos	El supervisor es el responsable de entregar los recibos de la nómina semanalmente y los vales de comida en caso de que esto sea necesario, así como la entrega de equipos y uniformes a los guardias
	Bitácora de servicio	Lleva el registro de los turnos y servicios que a cubierto el guardia por semana que inicia los Lunes mismo día que se entrega la bitácora de la semana anterior
	Bitácora de vehículos	Lleva el registro de las unidades el consumo de gasolina y kilometraje.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Vehículos, Tablas, Plumas, Uniforme, Comunicación (Radio. Celular, etc.).	

Orientado a:	
Edad:	27 - 45
Escolaridad mínima:	Preparatoria, carrera técnica
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office nivel básico
Disponibilidad para trabajar en turnos:	si , turno de día y noche

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada y protección

Jefe de turno

Objetivo: Administra y ayuda a realizar las actividades diarias que implican la seguridad y protección de personal, bienes y equipos, además Mantener una línea de comunicación abierta y continua entre guardias, clientes y la empresa, en el punto donde se contrate este puesto.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativa
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Variable según la zona de servicio
Número de Ocupantes:	Variable, por cliente(1 por turno)
instalaciones requeridas:	Las prestadas por el cliente
Puesto(s) al que le reporta:	Coordinador de Operaciones
Puesto(s) que le reportan:	Guardias

Contenido:		
Funciones	Presentar a los guardias en las empresas correspondientes, inducción a las tareas de los guardias, puntos y procesos de revisión.	
Tareas	Chequeo preventivo.	Verificar y brindar apoyo a guardias en revisión de: mochilas y herramientas de los trabajadores y visitantes para que no ingresen, material de riesgo ni sustraigan materiales de la empresa.
	Registrar transportes	Revisar los vehículos de carga a la entrada y salida de acuerdo a los procedimientos (CT PAT)
	Realizar rondines	Recorrer las instalaciones para prevenir y detectar amenazas a la seguridad del personal y para los visitantes e intrusión de personal no autorizado.

	Control de acceso	Registrar, anunciar y solicitar el acceso de visitantes, proveedores, personal operario, administrativo, salidas a comer, clientes y contratistas según los protocolos de cada servicio.
	Bitácora de reportes	Llenar la bitácora de reportes diariamente para la gerencia y llevar el archivo de incidencias en la caseta o estación de trabajo.
	Monitoreo	Monitorear la actividad en las cámaras de seguridad para detectar conductas de riesgo, cuando se cuente con: CCTV(circuito cerrado de televisión).
	Registros	Registrar y documentar, los permisos de: “soldadura y corte”, trabajo en las alturas”, “llaves”, “vehículos de la empresa”.
	Conmutador	Atender el conmutador y transferir llamadas, cuando está consignado.
	Papelería	Recibir y canalizar la papelería y paquetes a los responsables. Además de manejar el archivo interno de los formatos en la caseta o estación de trabajo.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Uniforme, Formatos, registro de control, catálogos de firmas autorizadas, Radio frecuencia, archivero, guarda llaves, PC. , Tablero para identificaciones, Manual de procesos operativos de la planta, Lámpara de mano, Gafetes para visitantes, teléfono y directorio interno.	

Orientado a:	
Edad:	27 - 45
Escolaridad mínima:	Preparatoria o carrera técnica.
Experiencia:	Deseable 2 años en puestos similares
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados N/A
Software e idiomas:	Office nivel básico deseable
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Si, Turnos rotativos.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Seguridad privada y protección

Guardias

Objetivo: Es responsable de la vigilancia y protección y la seguridad de los activos, el personal, los clientes y visitantes.

Estructura y alcance del puesto:	
Área:	Operativa
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Variable según la zona de servicio
Número de Ocupantes:	Variable, por cliente
Instalaciones requeridas:	Las prestadas por el cliente
Puesto(s) al que le reporta:	Supervisor, Jefe de turno o coordinador de servicio
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Guardia de seguridad y protección de bienes e inmuebles	
Tareas	Chequeo preventivo.	Revisar las mochilas y herramientas de los trabajadores y visitantes para que no ingresen, material de riesgo ni sustraigan materiales de la empresa.
	Registrar transportes	Revisar los vehículos de carga a la entrada y salida(CT PAT)
	Realizar rondines	Recorrer las instalaciones para prevenir y detectar amenazas a la seguridad del personal y para los visitantes
	Control de acceso	Registrar, anunciar y solicitar el acceso de visitantes, proveedores, personal operario, administrativo, salidas a comer, clientes y contratistas según los protocolos de cada servicio

	Bitácora de reportes	Llenar la bitácora de reportes diariamente para la gerencia y llevar el archivo de incidencias en la caseta o estación de trabajo.
	Monitoreo(se contrató el servicio)	Monitorear la actividad en las cámaras de seguridad para detectar conductas de riesgo.
	Registros	Registrar y documentar, los permisos de: “soldadura y corte”, trabajo en las alturas”, “llaves”, “vehículos de la empresa”.
	Conmutador	Atender el conmutador y transferir llamadas.
	Papelería	Recibir y canalizar la papelería y paquetes al responsables. Además de manejar el archivo interno de los formatos en la caseta o estación de trabajo.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas	Uniforme, formatos, registro de control, catálogos de firmas autorizadas, Radio frecuencia, archivero, guarda llaves, PC. , Tablero para identificaciones, Manual de procesos operativos de la planta, Lámpara de mano, Gafetes para visitantes, teléfono y directorio interno	

Orientado a:	
Edad:	23-45
Escolaridad mínima:	Primaria- Preparatoria
Experiencia:	No necesaria
Certificados:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Deseable Office básico
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Si turnos de 8, 12 y 24.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Objetivo: Es responsable de la vigilancia y protección y la seguridad de los activos, el personal, los clientes y visitantes, e informar sobre las incidencias, actividades sospechosas o de riesgo en los monitores a su cargo al área de operaciones y clientes.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativo
Departamento:	Seguridad privada y protección
Ubicación:	Calzada san Pedro No. 409 4 piso Col. Del Valle
Número de Ocupantes:	Variable
instalaciones requeridas:	Las prestadas por el cliente
Puesto(s) al que le reporta:	A la gerencia de operaciones y cliente y personal en servicio
Puesto(s) que le reportan:	Guardias, supervisores y coordinadores

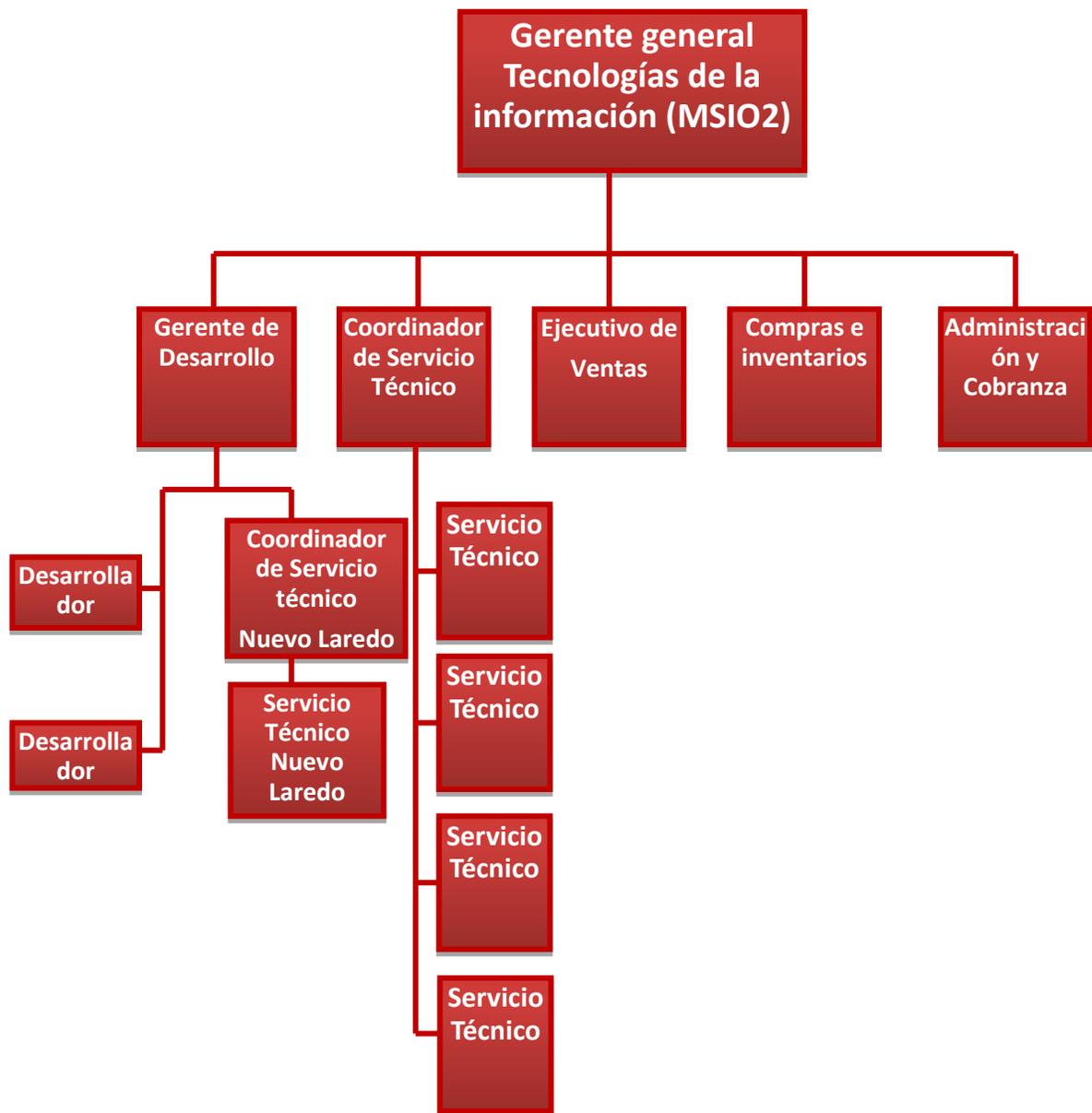
Contenido:		
Funciones	Guardia de seguridad y protección de bienes e inmuebles	
Tareas	Monitoreo	Observar y documentar la información más relevante obtenida a través de los medios disponibles (teléfono, Internet, televisión, CCTV y bitácora).
	Reporte de actividades	Registrar y notificar las incidencias de manera oportuna a los contactos y personal responsable
	Bitácora de reportes	Llenar la bitácora de reportes diariamente para la gerencia y llevar el archivo de incidencias en la estación de trabajo.

	Seguimiento a la bitácora	revisar la bitácora del turno anterior y dar seguimiento a las incidencias que no se han resultado
	Entrega de turno	Presentar la bitácora e incidencias inconclusas (si existen) diariamente a los contactos y clientes
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio
Herramientas		Computadora, teléfono, Monitores, Bolígrafos, hojas, formatos, bitácora

Orientado a:	
Edad:	25 - 35
Escolaridad mínima:	Preparatoria o carrera técnica
Experiencia:	Deseable en puesto similares
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office básico, manejo de equipo de monitoreo y recuperación de grabaciones.
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Si, Turnos rotativos de 12 horas.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Febrero 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

5.2 MSIO2 (Sistemas y Tecnologías de la información)



Objetivo: Responsable de la operación unidad de negocio de Tecnologías de la información en Monterrey y sus sucursales, además del desarrollo, la implementación y la administración de los servicios de informática en las instalaciones junto con las especificaciones del cliente. Analizar los documentos y crear los reportes designados por la empresa y mantiene los controles en niveles adecuados.

Instala, modifica y hace reparaciones menores para computadoras personales hardware y sistemas, y ofrece asesoría técnica a clientes y usuarios.

Dirige el trabajo a través de su equipo de coordinadores funcionales, asegura el aumento en los niveles de satisfacción en los clientes al tiempo que mejora la operación y calidad de los servicios.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Tecnologías de la información
Ubicación:	Calzada del valle 409 OTE 4° piso col. del valle San pedro Garza García
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina (silla escritorio toma corriente, línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Director de desarrollo
Puesto(s) que le reportan:	Gerente de desarrollo, vendedor, compras e inventarios, administración y cobranza.

Contenido		
Responsabilidades:	Investigar, Planear, coordinar, atender, negociar, administrar, y controlar, la Unidad de negocio.	
Actividades específicas:	Investigación de mercado	Investigar los lanzamientos de hardware y software que para desarrollare nuevas aplicaciones y servicios.
	Atención a prospectos y clientes	Atender y mantener el contacto periódico con clientes y prospectos para informarles de productos y tarifas.

	Análisis de solicitud	Revisar el proyecto e Identificar los objetivos (lo que hace el instrumento) y elementos básicos (lenguaje de programación (immex, wmsys, 3pl, sparh) ficheros necesarios, y compatibilidad) para satisfacer las necesidades del cliente.
	Cotización	Ofrecer el precio de los servicios a los clientes que solicitan, según los catálogos y paquetes de costos.
	Desarrollo de proyectos	Revisar el proyecto, Identificar los objetivos, lo que hace el instrumento y elementos básicos; determinar: lenguaje de programación (C#, .NET, php, aspx, asp, fox, VB, Excel VBA, sql, mysql, Oracle, firebird) ficheros necesarios, (bases de datos, imágenes, graficas o ligas necesarias) y compatibilidad de sistemas, diagramar los proceso, delegar las actividades hasta su implementación con el cliente.
	Apoyo de soporte Técnico	Apoyar al personal de soporte técnico en sus actividades cuando no se cuente con personas suficiente que atiendan los servicios.
	Administración y Revisión de gastos	Administrar los gastos y costos reportados por área, Correspondan en: facturas, roles, estado de fuerza, Mantenimientos y equipos, consumo de gasolina, insumos e inventarios.
	Atender reuniones mensuales	Presentar los estados de resultados mensuales de la unidad de negocio a la dirección.
	Atención de auditorías	Atender a las autorías internas y externas para mantener vigentes los permisos legales y certificaciones.

	Programas de motivación e incentivos	Desarrollar programas de motivación y compensaciones.
	Manuales operativos y Planes de carrera para el personal	Crear y actualizar, planes de carrera y manuales operativos para los guardias y su personal acorde al crecimiento de los puestos y sus ocupantes.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas y/o software que debe dominar:	Computadora, software de programación (Microsoft visual studio 2005 2008, SQL SERVER 2005, Aqua Data, Oracle 10G, office 2007- 2010, Chilkat, Adobe Acrobat Reader, Plataforma Windows 32 y 64.).	

orientado a:	
Edad:	27 - 45
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencias básicas:	2 años en puestos similares.
Conocimientos básicos:	Comunicativas, administrativas, personales, institucionales calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Paquetería básica Office, ingles indispensable
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina de 9:00-18:00 Hrs

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	

Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013
---	------------

Informática y Sistemas

Administración y cobranza

Objetivo: Responsable del desarrollo y administración de programas de relaciones laborales, y programas de acción afirmativa, revisión de los métodos y/o prácticas que estas cumplan con los procedimientos y políticas establecidas por la organización.

Además de Apoyar al equipo gerencial en la gestión, con los controles de gastos, la cobranza mensual de los servicios, conciliaciones de inventarios, eventualmente apoya en los cierres de mes como enlace para el cobro de servicios.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General
Puesto(s) que le reportan:	Soporte técnico 6, desarrolladores 2 y coordinador de servicio.

Contenido:			
Funciones	Tramitar, Administrar, cobrar, Atender, cotizar, facturar.		
Tareas	<table border="1"> <tr> <td>Facturación y cobranza</td> <td> <p>Facturación: capturar el costo reportado en el Adminpaq según la hoja de servicio, o el tipo de servicio</p> <p>Cobranza: el Adminpaq envía copia de los archivos especificando los totales del servicio.</p> </td> </tr> </table>	Facturación y cobranza	<p>Facturación: capturar el costo reportado en el Adminpaq según la hoja de servicio, o el tipo de servicio</p> <p>Cobranza: el Adminpaq envía copia de los archivos especificando los totales del servicio.</p>
Facturación y cobranza	<p>Facturación: capturar el costo reportado en el Adminpaq según la hoja de servicio, o el tipo de servicio</p> <p>Cobranza: el Adminpaq envía copia de los archivos especificando los totales del servicio.</p>		

	Cotización	Ofrecer el precio de los servicios a los clientes que solicitan, según los catálogos y paquetes de costos.
	Seguimiento al pago de los servicios	Dar el seguimiento a las facturas enviadas para verificar que hayan sido pagadas y realizar el cobro vía telefónica o e-mail, a aquellos clientes no estén pagando sus facturas.
	Control de caja chica	Administrar el efectivo de la sucursal (fondo \$1,500 pesos).
	Atención a clientes	Atender canalizar a los clientes vía telefónica, e-mail o personalmente para resolver sus dudas y solicitudes de servicio.
	Tramitar las ordenes de compras	En el Adminpaq se captura el número de servicio o material, para generar la orden de comprar que será firmada por: el responsable del área, contabilidad y el responsable de administración. Una vez firmada, se entrega en tesorería para emitir el cheque de compra. Y se llevarlo a tesorería para fondearlo para el pago a los proveedores o entregarlo a compras.
	Altas de clientes y materiales en el sistema	En el adminpaq, se capturan todos los (razón social, domicilio fiscal correos y numero de cliente o proveedor.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner ,copiadora calculadora, lápices, hojas, sellos y etc.	

Orientado a:	
Edad:	27 – 45
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office nivel básico, Microsoft visual studio 2005 2008, SQL SERVER 2005, Aqua Data, Oracle 10G, office 2007- 2010, Chilkat, Adobe Acrobat Reader, Plataforma Windows 32 y 64.
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina 9:00-18:00Hrs

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Informática v Sistemas**Gerente de desarrollo**

Objetivo: Administrar al personal, de desarrollo y los proyectos de sus clientes; así como los servidores y funciones de desarrollo de administración del sistema.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente de TI
Puesto(s) que le reportan:	Desarrolladores

Contenido:		
Funciones	Analizar, planear, desarrollar, probar e implementar.	
Tareas	Análisis de solicitud	Revisar el proyecto e Identificar los objetivos (lo que hace el instrumento) y elementos básicos (lenguaje de programación (immex, wmsys, 3pl, sparh) ficheros necesarios, y compatibilidad) para satisfacer las necesidades del cliente.
	Asignación de proyectos	Coordinar actividades con el personal de desarrollo (Nuevo León. y Nuevo LAREDO) para repartir proyectos y actividades.

	Asesoría telefónica con clientes	Contestar llamadas y Aclarar las dudas a nivel gerencial relacionadas con los sistemas y funcionamiento de los equipos relacionados al área (software y hardware) y retroalimentación y mejoras del sistema.
	Mantenimiento a sistemas, servidores y bases de datos	Reparar y dar el mantenimiento adecuado a equipos y sistemas en los servidores (LINUX y WINDOWS) de los clientes.
	Programación de aplicaciones e interfaces	Estructurar y desarrollar la aplicación, usando el lenguaje (VB.NET, CH, PL/SQL, java script, HTML jquery, Ajax) y elementos identificados durante el análisis, para construir los vínculos y las bases de datos (entidad- relación, objeto, función) que estructuran el programa.
	Desarrollo de proyectos	Revisar el proyecto, Identificar los objetivos, lo que hace el instrumento y elementos básicos; determinar: lenguaje de programación (C#, .NET, php, aspx, asp, fox, VB, Excel VBA, sql, mysql, Oracle, firebir) ficheros necesarios, (bases de datos, imágenes, graficas o ligas necesarias) y compatibilidad de sistemas, diagramar los proceso, delegar las actividades hasta su implementación con el cliente.
	Apoyo de soporte Técnico	Apoyar al personal de soporte técnico en sus actividades cuando no se cuente con personal suficiente que cubran los

		servicios.
	Cotización	Entregar el precio de los servicios a los clientes que solicitan, según los precios de venta en el sistema.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, software de programación (Microsoft visual studio 2005 2008, SQL SERVER 2005, Aqua Data, Oracle 10G, office 2007- 2010, Chilkat, Adobe Acrobat Reader, Plataforma Windows 32 y 64.).	

Orientado a:	
Edad:	27 - 45
Escolaridad mínima:	Ingeniería
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Microsoft visual studio 2005 2008, SQL SERVER 2005, Aqua Data, Oracle 10G, office 2007- 2010, Chilkat, Adobe Acrobat Reader, Plataforma Windows 32 y 64
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina de 9:00-18:00 Hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Informática v Sistemas**Almacén, compras e inventarios**

Objetivo: mantener el control de Piezas emitidas y transferidas, ubicaciones, inventarios y conteos cíclicos en las bases de datos, Purgar, solucionar las discrepancias y reportar mensualmente los listados de materiales, y vigencia de estos.

Recopila y mantiene registros de las transacciones comerciales y las actividades de la oficina, realizando sus funciones.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General
Puesto(s) que le reportan:	Soporte técnico 6, desarrolladores2 y coordinador de servicio.

Contenido:	
Funciones	<p>Registrar la entrada y salida de inventarios del almacén.</p> <p>Comprar los artículos de Oficina para el corporativo usando la cuenta del VSD.</p> <p>Cotizar los artículos y refacciones que solicitan los clientes.</p> <p>Revisar que las cantidades de las facturas correspondan a los precios de lista.</p> <p>Responsable de supervisar las condiciones y el funcionamiento de los vehículos de esta unidad.</p>

Tareas	Control de inventarios	Mantener un registro actualizado y entrega de los suministros a las áreas correspondientes: Limpieza, cafetería, uniformes, equipo de seguridad y papelería.
	Cotización	Ofrecer el precio de los servicios a los clientes que solicitan, según los catálogos y paquetes de costos.
	Compras	Comprar los artículos y refacciones previo al visto bueno del cliente, vía telefónica, correo o físicamente para dar el servicio.
	Visto bueno del cliente	Contactar con el cliente para recibir la retroalimentación (si es que se continúa con la búsqueda de candidatos o si considera que ya tiene suficientes opciones).
	Seguimiento a facturas	Revisar que las cantidades de la factura emitida correspondan a las registradas en los precio de lista de cada artículo antes de entregarlas a administración.
	Informes de mantenimiento a los carros utilitarios	Reportar el mal funcionamiento de las unidades a la gerencia y enviar el vehículo al taller asignado.
	Control de gasolina y kilometrajes	Hacer reporte del consumo de gasolina, registrando el kilometraje, carro y monto de las cargas.
	Reportes de inventarios	Reportar mensualmente a dirección y al área de contabilidad los artículos y el stock sobrante del mes
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner ,copiadora	

	calculadora, lápices, hojas, cúter, cinta, etc.
--	---

Orientado a:	
Edad:	27 – 45
Escolaridad mínima:	Preparatoria
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office nivel básico
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, Horario de 9:00-18:00 Hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Informática v Sistemas**coordinador de servicios técnicos**

Objetivo: Actúa como coordinador y referente proporcionando asistencia a los usuarios de la empresa y/o clientes brindando los recursos tecnológicos e información. Coordina las actividades de capacitación y habilitación técnica básica para los usuarios. Supervisa los vigila los recursos de información y materiales utilizados. Conduce las evaluaciones de necesidades, evalúa la asistencia que se ofrece y desarrolla enfoques para mejorar los servicios de la empresa.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente de TI
Puesto(s) que le reportan:	Soporte técnico

Contenido:		
Funciones	Coordinar, guiar y administrar a la plantilla de soporte técnico y apoyarlos a realizar sus actividades.	
Tareas	Asignación de proyectos	Delegar actividades al personal de soporte técnico para cubrir los servicios que se presente durante el día
	Asesoría telefónica con clientes	Contestar llamadas y Aclarar las dudas relacionadas con los sistemas y funcionamiento de los equipos relacionados al área (software y hardware).
	Cotización	Entregar el precio de los servicios a los clientes que solicitan, según los precios de

		venta en el sistema.
	Control y reportes de materiales usados en proyectos	Mantener un registro actualizado y reportar costos y materiales utilizados en cada proyecto y depurarlas después de cada proyecto.
	Reportes de diario de tickets y proyectos	Reportar diariamente los números de orden y tipo de servicios solicitados durante el día
	Apoyo de soporte	Apoyar al área de soporte técnico en sus actividades cuando no se cuente con personal suficiente que cubran los servicios
	Actualizar y revisar reportes y tickets	Dar seguimiento a los reportes desde su pedido hasta que se le de cierre al servicio
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, software, caudín soldadura, destornilladores, equipo de limpieza, escaleras, pinzas, cinta de aislar, radio frecuencia y vehículo.	

Orientado a:	
Edad:	22-29
Escolaridad mínima:	Ingeniería
Experiencia:	1 año en puestos similares
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office, R estudio, anti virus etc.
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario 9:00-18:00 Hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Informática y Sistemas**Vendedor(s)**

Objetivo: y vender los servicios de informática, dar seguimiento a solicitudes, para presentarles los productos y propuestas, ampliar la cartera de clientes.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente de TI
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Prospectar clientes, atender a clientes, vendedor.	
Tarea	Prospectar clientes	Incrementar la cartera de clientes usando los distintos recursos disponibles (revistas, Internet licitaciones, etc.).
	Seguimiento a prospectos de clientes	Mantener el contacto con ellos para facilitar el proceso de contratación del servicio.
	Base de datos de prospectos	Administrar el contenido de los prospectos a clientes, mediante citas, correos y llamadas telefónicas.
	Revisión de costos	Revisar la información necesaria para ofrecer al cliente los costos del servicio según los catálogos de precio.

	Emisión de carta de aceptación	Imprimir la carta donde: se especifican valores y servicios totales previos al contrato legal.
	Encargado de la propaganda y publicidad	Se encarga de planear y distribuir ciertos paquetes de propaganda y publicidad de la empresa.
	Manejo de cartera de clientes	Mantener la cobranza de servicios al día, evitando vencimientos de los pagos de acuerdo al crédito otorgado.
	Emitir Facturas	Enviar las facturas de todos los clientes, para que llegue a tiempo, dentro de los primero 5 días de cada mes.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.

Orientado a:	
Edad:	23 - 35
Escolaridad mínima:	Preparatoria
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office nivel básico
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de 9:00-18:00 Hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Informática v Sistemas

Desarrollador

Objetivo: Desarrolla aplicaciones de especificas moderadamente complejas de programar modificando y manteniendo el software existente. Desarrolla modifica y mantiene aplicaciones que pueden ser personalizadas o estandarizadas.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente de TI
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:					
Funciones	Diseñar, desarrollar, probar e implementar.				
	<table border="1"> <tr> <td>Diseño de programas</td> <td>Estructurar y desarrollar la aplicación, usando el lenguaje (VB. NET, CH, PL/SQL, java script, HTML jquery, Ajax) y elementos identificados durante el análisis, para construir los vínculos y las bases de datos (entidad- relación, objeto, función) que estructuran el programa.</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de aplicación</td> <td>Mejorar aquellas aplicaciones que ya fueron aprobadas por el cliente y que reportan un algún mal funcionamiento o que requieran una optimización.</td> </tr> </table>	Diseño de programas	Estructurar y desarrollar la aplicación, usando el lenguaje (VB. NET, CH, PL/SQL, java script, HTML jquery, Ajax) y elementos identificados durante el análisis, para construir los vínculos y las bases de datos (entidad- relación, objeto, función) que estructuran el programa.	Desarrollo de aplicación	Mejorar aquellas aplicaciones que ya fueron aprobadas por el cliente y que reportan un algún mal funcionamiento o que requieran una optimización.
	Diseño de programas	Estructurar y desarrollar la aplicación, usando el lenguaje (VB. NET, CH, PL/SQL, java script, HTML jquery, Ajax) y elementos identificados durante el análisis, para construir los vínculos y las bases de datos (entidad- relación, objeto, función) que estructuran el programa.			
Desarrollo de aplicación	Mejorar aquellas aplicaciones que ya fueron aprobadas por el cliente y que reportan un algún mal funcionamiento o que requieran una optimización.				

	Prueba	Probar las aplicaciones y programas que están en su versión final para identificar los errores más comunes y corregirlos antes de su implementación.
	Implementación	Instalar el programa entregar asesorar e instalar el programa en los equipos del cliente , y esperar la retroalimentación del cliente para hacer posibles mejoras
	Asesoría telefónica con clientes	Apoyar a la unidad al contestar llamadas y aclarar las dudas relacionadas con los sistemas y funcionamiento (software y hardware), de los equipos cuando no se encuentre el personal del área.
	Formateo, respaldo y recuperación de disco	Apoyar a restaurar y respaldar la información solicitada por el cliente (cuando el coordinador de área lo solicite).
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, software de programación (Microsoft visual studio 2005 2008, SQL SERVER 2005, Aqua Data, Oracle 10G, office 2007- 2010, Chilkat, Adobe Acrobat Reader, Plataforma Windows 32 y 64.).	

Orientado a:	
Edad:	27 - 45

Escolaridad mínima:	Ingeniero en sistemas
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias Básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Microsoft visual studio 2005 2008, SQL SERVER 2005, Aqua Data, Oracle 10G, office 2007- 2010, Chilkat, Adobe Acrobat Reader, Plataforma Windows 32 y 64
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de 9:00-18:00 Hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Informática y Sistemas

Soporte Técnico

Objetivo: Mantener y acondicionar las estaciones de trabajo del usuario final y monitorear el rendimiento de los equipos en la red de área local. Desempeñando sus labores de Mantenimiento, instalación, soporte Técnico y entrenamiento al usuario final. Apoyar al personal en todas las aplicaciones desarrolladas por la empresa. Solucionar de la computadora. Determinar la fuente y asesorar sobre las medidas adecuadas.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Operativa
Departamento:	Tecnologías de la Información y Sistemas
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	4
instalaciones requeridas	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Coordinador
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Restaurar, Instalar y actualizar equipos de cómputo y asesorar a los clientes para el uso, mantenimiento de sus equipos.	
Tareas	Instalación de software y hardware	Instalar los equipos y programas solicitados por el cliente.
	Asesoría telefónica con clientes	Contestar llamadas y Aclarar las dudas relacionada con los sistemas y funcionamiento de los equipos relacionados al área (software y hardware).
	Compra de equipos y refacciones.	Solicitar los cheques expedidos por administración y llevarlos a firma, para la compra y entrega de los equipos en los servicios.
	Recuperación de información borrada	Diagnosticar la unidad del cliente para el uso de los sistemas de recuperación.

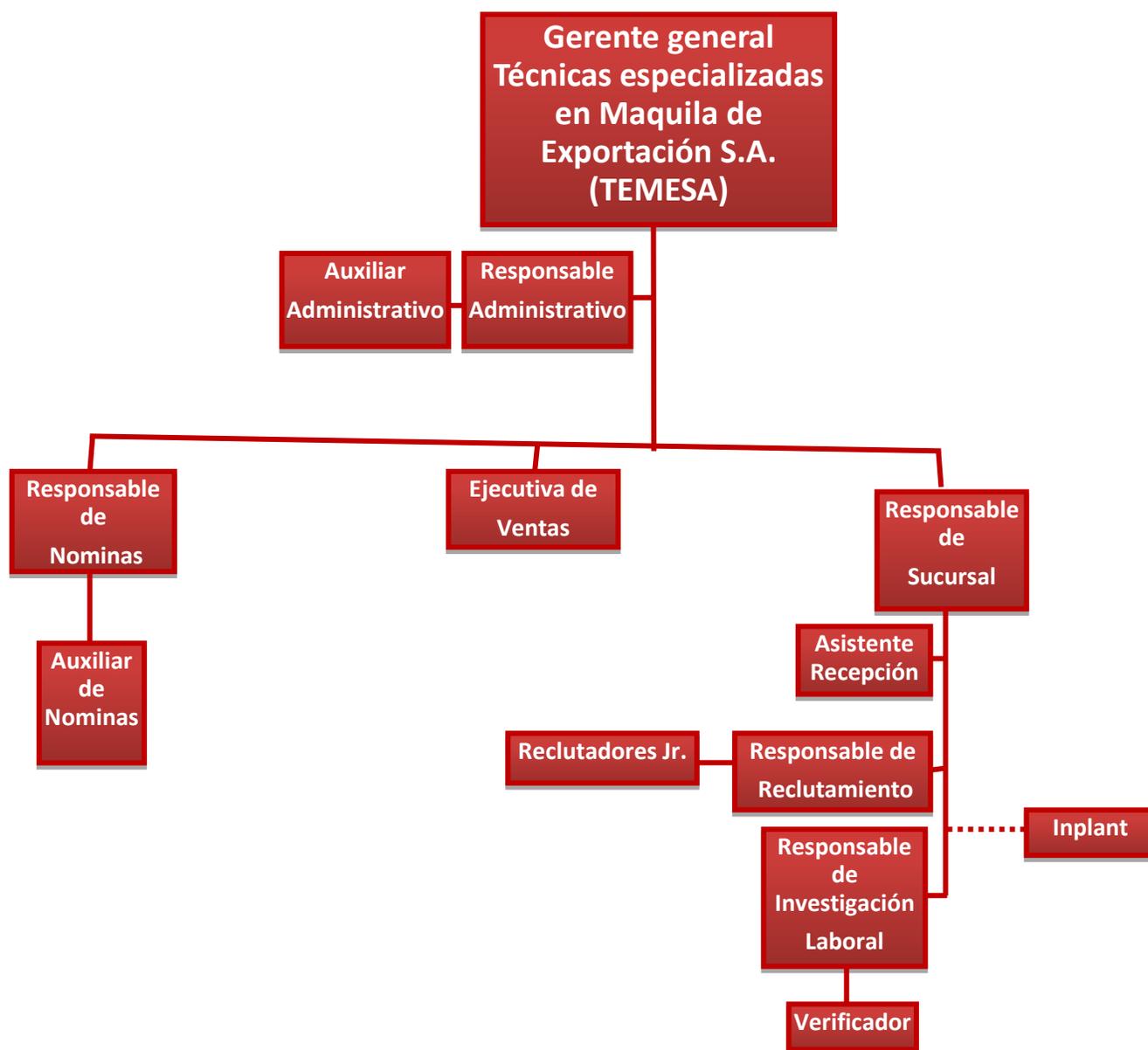
	Cargos de servicio	Reporta al coordinador y a administración los servicios, extras solicitados.
	Formateo, respaldo y recuperación de disco	Restaurar y respaldar la información solicitada por el cliente.
	Actualización de equipos e instalación de refacciones	Actualizar los programas y equipos solicitados (Instalación de tarjetas fuentes de poder, DVD, CD quemador) por el cliente.
	Acondicionar el área	Instalar el cableado y conexiones necesarias para los equipos en las áreas que solicita el cliente.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, software, caudín soldadura, destornilladores, equipo de limpieza, escaleras, pinzas, cinta de aislar, radio frecuencia y vehículo.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	22-29
Escolaridad mínima:	Ingeniería
Experiencia:	1 año en puestos similares
Competencias básicas:	Personales, institucionales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Office, R estudio, anti virus etc.
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horarios de 9:00-18:00Hrs.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez

Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

5.3 TEMESA Técnicas Especializadas en Maquila de exportación S.A.



Reclutamiento v servicios RH

Gerente General

Objetivo: Responsable de la operación unidad de negocio Técnicas especializadas en Maquila de Exportación S.A. Monterrey y sus sucursales, además del desarrollo, la implementación y la administración de los servicios de Reclutamiento según las necesidades y especificaciones del cliente. Analizar los documentos y crear los reportes designados por la empresa y mantiene los controles en niveles adecuados.

Dirige el trabajo a través de su equipo de coordinadores funcionales, asegura el aumento en los niveles de satisfacción en los clientes al tiempo que mejora la operación y calidad de los servicios.

Estructura y alcance	
Área:	Administrativa
Departamento:	Recursos Humanos
Ubicación:	Calzada del valle 409 OTE 4° piso col. del valle San pedro Garza García
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina (silla escritorio toma corriente, línea telefónica e Internet)
Puesto(s) al que le reporta:	Director de desarrollo
Puesto(s) que le reportan:	Responsable de sucursal, responsable administrativo, de nóminas, ejecutivo de ventas.

Contenido		
Responsabilidades:	Investigar, atender, cotizar, administrar, actualizar, desarrollar	
Actividades específicas:	Investigación de mercado	Investigar las habilidades y perfiles más solicitados por sus clientes que para desarrollare nuevas estrategias de reclutamiento y servicios.
	Atención a prospectos y clientes	Atender y mantener el contacto periódico con clientes y prospectos para obtener retroalimentación sobre el servicio.

	Cotización	Cotizar el precio de los servicios a los clientes.
	Desarrollo de proyectos	Revisar el proyecto, Identificar los objetivos, lo que se necesita hacer elementos básicos; delegación de actividades, Publicación de vacantes, búsqueda y entrevista de candidatos y seguimiento actividades determinar: delegar las actividades hasta su implementación con el cliente.
	Apoyo al departamento.	Apoyar al personal en sus actividades cuando no se cuente con personas suficiente para el funcionamiento del Departamento.
	Administración y Revisión de gastos	Administrar los gastos y costos reportados por área, Correspondan en: facturas, roles, estado de fuerza, Mantenimientos y equipos, consumo de gasolina, insumos e inventarios.
	Atender reuniones mensuales	Exponer los estados de resultados mensuales de la unidad de negocio a la dirección.
	Atención de auditorías	Atender a las autorías internas y externas para mantener vigentes los permisos legales y certificaciones.
	Programas de motivación e incentivos	Desarrollar programas de motivación y compensaciones.
	Manuales operativos y Planes de carrera para el personal	Crear y revisar periódicamente, planes de carrera y manuales operativos para su personal acorde al crecimiento de los puestos y sus ocupantes.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora del servicio.
Herramientas:	Vehículo, teléfono celular, radio frecuencia, Laptop, PC, Agenda, tarjetas de presentación,	

	impresora, archivero copias de manuales, permisos, formatos.
--	--

Orientado a:	
Edad:	27 - 45
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	2 años en puestos similares
Competencias básicas:	: Institucionales, personales, calidad y cantidad de resultados.
Software e idiomas:	Paquetería básica Office, ingles deseables.
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina 9:00-18:00 Hrs

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Marzo 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH**Responsable administrativo**

Objetivo: Responsable del desarrollo y administración de programas de relaciones laborales, y programas de acción afirmativa, revisión de los métodos y/o prácticas que estas cumplan con los procedimientos y políticas establecidas por la organización.

Apoyar al equipo gerencial en la gestión, con los controles de gastos, auditorias de materiales, conciliaciones de inventarios, eventualmente apoya en proyectos especiales a pedido.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Administrativo
Departamento:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Ubicación:	Calzada del valle 409 OTE 4° piso col. del valle San pedro Garza García
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina, escritorio, sillas, escritorio, toma corriente, línea telefónica, archivero, Impresora, copiadora, etc.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General.
Puesto(s) que le reportan:	Responsables de área, y personal en sucursales.

Contenido:							
Funciones	Capturar, actualizar, Administrar, tramitar, reportar y verificar.						
Tareas	<table border="1"> <tr> <td>Solicitud electrónica de cheques</td> <td> <p>Solicitar atreves del sistema (TESORE) los cheque para el pago a proveedores.</p> <p>Y recoger los finiquitos solicitados por el departamento de nóminas.</p> </td> </tr> <tr> <td>Control de caja chica</td> <td>Administrar el efectivo de la sucursal (fondo \$2000 pesos).</td> </tr> <tr> <td>Control general de caja chica</td> <td>Responder a la solicitud de cheque del resto de las sucursales ,después de revisar la solicitudes y facturas</td> </tr> </table>	Solicitud electrónica de cheques	<p>Solicitar atreves del sistema (TESORE) los cheque para el pago a proveedores.</p> <p>Y recoger los finiquitos solicitados por el departamento de nóminas.</p>	Control de caja chica	Administrar el efectivo de la sucursal (fondo \$2000 pesos).	Control general de caja chica	Responder a la solicitud de cheque del resto de las sucursales ,después de revisar la solicitudes y facturas
	Solicitud electrónica de cheques	<p>Solicitar atreves del sistema (TESORE) los cheque para el pago a proveedores.</p> <p>Y recoger los finiquitos solicitados por el departamento de nóminas.</p>					
	Control de caja chica	Administrar el efectivo de la sucursal (fondo \$2000 pesos).					
Control general de caja chica	Responder a la solicitud de cheque del resto de las sucursales ,después de revisar la solicitudes y facturas						

	correspondientes
Tramites	Salir a los bancos: realizar depósitos, pagos y cobros.
Responsable del trámite de papelería de los vehículos	Visitar las distintas dependencias para realizar movimientos, operaciones y trámites (placas tenencias y seguros).
Relación pre-nomina	<p>Revisar la pre-nomina desglosada (salarios, horas trabajadas, horas extras, premios de puntualidad y asistencia y comidas)</p> <p>Compararla con la nómina total, ajustar las diferencias con nominas hasta que sean iguales</p> <p>VoBo pre-nomina: reporta las diferencia entre la pre-nómina y la nómina desglosada, por cliente</p>
Reportes	<p>Mensual de gastos: capturan las solicitudes de cheques realizadas por cada sucursal desglosado por cuenta y por concepto.</p> <p>Estado de resultados: Ingresos de las sucursales</p>
Responsable de la papelería y comprobantes	Responsable de Resguardar: Acta constitutiva, Alta del IMSS, Apertura de establecimiento 2008 Carta de convenio de transferencia electrónica, Comprobante de domicilio, Comprobante de rendimiento de SPP, Contrato de prestación de servicios de hospitales
Y actividades	Derivadas, para mejora para la

	análogas	calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner ,copiadora, lápices, hojas etc.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	25-35 años
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	1-2 años
Certificados:	N/A
Software e idiomas:	Office y sistema TESORE
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Objetivo: Proporciona Apoyo técnico y liderazgo al personal operativo al interior de las sucursal. Asegura la calidad de los servicios ofrecidos al cliente gestionando los procesos y sistemas de la división. Proporciona apoyo administrativo para el cumplimiento de reglamentos y políticas, reportando directamente al gerente General. Los eventos relacionados con recursos y lo relativo al área administrativa o funciones de trabajo.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, NuevoLeón
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente general
Puesto(s) que le reportan:	Responsable de investigación, de reclutamiento, reclutadores, verificador y recepcionista.

Contenido:	
Funciones	Controlar, administrar, planear y coordinar las actividades de la sucursal.
Tareas	Atención a clientes Atender canalizar a los clientes vía telefónica, e-mail o personalmente para resolver sus dudas y solicitudes de servicio.
	Control de gasolina Hacer reporte del consumo de gasolina, registrando el kilometraje, carro y monto de las cargas.
	Suministro de cafetería y papelería Comprar café, azúcar, desechables y crema. Lleva el control de artículos de oficina (hojas de máquina,

	plumas, grapas y etc.).
Logística de reclutamiento	Pensar en las mejores formas o medios de conseguir el personal solicitado por los clientes y dividir el trabajo.
Revisión de investigaciones laborales	Revisar la ortografía en los documentos, y el control de avances semanal.
Informes de mantenimiento a los carros utilitarios	Reportar el mal funcionamiento de las unidades a la gerencia y enviar el vehículo al taller asignado.
Facturación y cobranza	<p>Recibir las ordenes de factura de por parte de los encargados de sucursal o departamentos (Saltillo, san luís, Laredo y valle).</p> <p>Hacer la factura capturándola en el sistema ADMIN PAQ, se envía al cliente, se imprime dos copias y se entrega una a contabilidad y tesorería; por último se actualiza la base de datos.</p> <p>Recibir el cobro (efectivo, cheque o transferencia) de los servicios facturados en un lapso no mayor de siete días, después del plazo el cobro pasa a cartera vencida y se da el seguimiento a los cobros por medio de llamadas y correos electrónicos a las empresas y dar de baja las facturas que ya fueron pagadas en la base de datos.</p>
Revisión de cuentas bancarias	Revisar los movimientos de cuentas de los clientes para verificar que hayan realizado los depósitos

	Reporte mensual	Reportar las ganancias generadas por las ventas del mes en dólares a la gerencia.
	Apoyo en reclutamiento específico	Apoyar en las fases de reclutamiento para casos específicos o por volumen de trabajo.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Automóvil, teléfono celular, Laptop, PC, Agenda, tarjetas de presentación, impresora, archivero copias de manuales, permisos, copia de RFC Y formatos de las cartas.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	30-40
Escolaridad mínima:	licenciatura
Experiencia:	3- 5 años
Certificados:	N/A
Software e idiomas:	Office y ADMIN PAQ
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Horario de oficina.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento v servicios RH**Responsable de Nominas.**

Objetivo: Ayuda a los empleados a aclarar sus beneficios, mantiene la actualización de la base de datos del personal, gestionando los movimientos de: todas facturas de seguros o servicios y mantener los archivos como complemento de la nomina

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, Nuevo León
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente general, responsable administrativo.
Puesto(s) que le reportan:	Auxiliar de Nominas

Contenido:		
Funciones	Capturar, Administrar, analizar, verificar, atender.	
Tareas	Solicitar incidencias	Llamar o escribir correo electrónico al cliente para solicitarle el registro de incidencias (altas, bajas, incapacidades, finiquitos, movimientos).
	Atención al personal	Atender y aclarar las dudas al personal respecto al registro e incidentes de la nómina.
	Activación y reposición de tarjetas de nomina	Capturar en sistema SIGA los datos del personal de nuevo ingreso y actualización de datos por reposiciones de tarjetas extraviadas para su activación.

	Envió de nómina y vales de despensa	Imprimir recibo de nómina y se añade los vales y el comprobante correspondiente para enviar.
	Créditos de Infonavit	Verificar en el Infonavit si el trabajador cuenta con algún crédito de Infonavit y revisar en la página del CEA la cantidad del préstamo y el descuento que debe cubrir.
	Captura de nomina	Capturar las incidencias altas, bajas, incapacidades, finiquitos y movimientos en el IMSS en el sistema (SPARH).
	Contratos temporales	Hacer, revisar y actualizar la información de los contratos en la base de datos de la empresa para renovación y entrega de finiquitos
	Dar de baja al personal	Dar de baja al personal que no cumple con los resultados y políticas, marcado según la empresa a la que se asigna.
	Finiquitos	Realiza la solicitud de cheque en el sistema (tesore), se envía al responsable administración para su autorización y firma se genera y se entrega el cheque.
	Solicitud de vales	Comparar la pre nomina con el sistema SPARH para capturar la solicitud de vales que correspondan.
	Envió de nóminas y vales de despensa	Imprimir recibo de nómina y se añade los vales y el comprobante correspondiente para enviar a los clientes.
	Reportes	Reportar el pago de nómina: capturar las percepciones y deducciones, con el desglose semanal y quincenal de los pagos y se envía mensualmente al responsable. Reporte de percepciones y

		<p>deducciones: elaborar un reporte con las percepciones y deducciones totales de la nómina para enviarse al área de contabilidad cada mes.</p> <p>Reporte de relación del SUA:</p> <p>Llevar la relación entre el SUA Y la nómina, ajustar los créditos.</p> <p>Reporte de finiquitos: captura los finiquitos generados durante el mes y reportarlos a contabilidad.</p> <p>Reporte de incidencias:</p> <p>Anualmente se envía el reporte con los casos de incapacidades presentados durante el año.</p>
	Archivos de incapacidades	Llenar la forma ST-7 presentada por el trabajador, fotocopiar por los dos lados y sellar, firmar y entregar al trabajador conservando una copia para el archivo.
	Registro SUA	Filtrar la información para generar el pago de IMSS en el SUA.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner, copiadora calculadora, lápices, hojas, sellos, legajos, etc.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	25-35
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	2-3 años en el puesto similar
Certificados:	N/A
Software e idiomas:	Office, sistema SPARH, TESORE Y SIGA
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Objetivo: Responsable de las entrevistas, pruebas y del reclutamiento, selección del personal de nuevo ingreso, además de fungir como facilitador de las necesidades del personal activo, con programas motivacionales, buscando su satisfacción laboral en la empresa.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Calzada del valle 409 OTE 4° piso col. del valle San pedro Garza García
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Oficina, Sala de entrevistas (1 mesa 4 sillas 1 toma corriente), sillas, escritorio, toma corriente, línea telefónica, PC e Internet), archivero, Impresora, copiadora, etc.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente General, responsable sucursal
Puesto(s) que le reportan:	Reclutadores, verificador

Contenido:		
Funciones	Administrador, Asesor, reclutador, entrevistador, facilitador y responsable directo de los procesos de RH.	
Tareas	Manejo de vacantes	Contactar, publicar y delegar el manejo de vacantes en medios electrónicos, impresos y en las distintas bolsas de trabajo del estado.
	Revisión de currículos	Revisar los currículos para identificar a los candidatos que cumplan con el perfil y requisitos solicitados por el cliente.
	Entrevista	Se entrevista al candidato para verificar la autenticidad de los datos de su currículum

	Aplicación y revisión de exámenes Psicométricos	Aplicar los exámenes (Clever Therman e IPV) Al candidato, de acuerdo al perfil solicitado por el cliente e interpretación de resultados.
	Canalizar la información	Enviar los currículos e información de los candidatos más aptos al cliente.
	Visto bueno del cliente	Contactar con el cliente para recibir la retroalimentación (si es que se continúa con la búsqueda de candidatos o si considera que ya tiene suficientes opciones).
	Investigación laboral	Ordena la investigación de los candidatos seleccionados.
	Examen Medico	Entrega el pase médico y se canaliza a un laboratorio para chequeo general.
	Presentación de resultados	Presentar los resultados de la investigación laboral y los análisis médicos
	Creación de expediente	Crear y entregar el expediente con: solicitud, análisis psicométricos, exámenes médicos y currículo del candidato electo por el cliente.
	Orden de facturación	Capturar los datos solicitados en la orden de facturación para enviarlos al cliente
	Autorización del cliente y emisión de factura	Enviar la orden de facturación al cliente para recibir el visto bueno y canalizar la respuesta del cliente a la gerencia y facturación para emitir el cobro correspondiente.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner, tóner, copiadora y artículos de oficina. (Legajos, clips, marca texto, Plumas engrapadora etc.).	

Requisitos y contexto:	
Edad:	25 – 38
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	3 años labor administrativa
Certificados:	
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH

Vendedor(es)

Objetivo: y vender los servicios de informática, dar seguimiento a solicitudes, para presentarles los productos y propuestas, ampliar la cartera de clientes.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Calzada del Valle 409 OTE 4° Col. del Valle
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente general
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:									
Funciones	Administrar, Prospeccionar, atender a clientes, vender.								
Tarea	<table border="1"> <tr> <td>Prospeccionar clientes</td> <td>Incrementar la cartera de clientes usando los distintos recursos disponibles (revistas, Internet licitaciones, etc.).</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento a prospectos de clientes</td> <td>Mantener el contacto con ellos para facilitar el proceso de contratación del servicio.</td> </tr> <tr> <td>Base de datos de prospectos</td> <td>Administrar el contenido de los prospectos a clientes, mediante citas, correos y llamadas telefónicas.</td> </tr> <tr> <td>Revisión de costos</td> <td>Revisar la información necesaria para ofrecer al cliente los costos del servicio según los catálogos de precio.</td> </tr> </table>	Prospeccionar clientes	Incrementar la cartera de clientes usando los distintos recursos disponibles (revistas, Internet licitaciones, etc.).	Seguimiento a prospectos de clientes	Mantener el contacto con ellos para facilitar el proceso de contratación del servicio.	Base de datos de prospectos	Administrar el contenido de los prospectos a clientes, mediante citas, correos y llamadas telefónicas.	Revisión de costos	Revisar la información necesaria para ofrecer al cliente los costos del servicio según los catálogos de precio.
	Prospeccionar clientes	Incrementar la cartera de clientes usando los distintos recursos disponibles (revistas, Internet licitaciones, etc.).							
	Seguimiento a prospectos de clientes	Mantener el contacto con ellos para facilitar el proceso de contratación del servicio.							
	Base de datos de prospectos	Administrar el contenido de los prospectos a clientes, mediante citas, correos y llamadas telefónicas.							
Revisión de costos	Revisar la información necesaria para ofrecer al cliente los costos del servicio según los catálogos de precio.								

	Emisión de carta de aceptación	Imprimir la carta donde: se especifican valores y servicios totales previos al contrato legal.
	Encargado de la propaganda y publicidad	Se encarga de planear y distribuir ciertos paquetes de propaganda y publicidad de la empresa.
	Manejo de cartera de clientes	Mantener la cobranza de servicios al día, evitando vencimientos de los pagos de acuerdo al crédito otorgado.
	Emitir Facturas	Enviar las facturas de todos los clientes, para que llegue a tiempo, dentro de los primero 5 días de cada mes.
	Y actividades análogas	Aquellas derivadas para la mejora continua del servicio.

Requisitos y contexto:	
Edad:	23 - 35
Escolaridad mínima:	Preparatoria
Experiencia:	2 años en puestos similares
Certificados:	
Software e idiomas:	Office nivel básico
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Indique “si” “no” y especifique horarios.

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH

Auxiliar administrativo

Objetivo: Esta posición se encuentra bajo la supervisión del responsable administrativo y se encarga de asistir en la operación del departamento de recursos humanos comprendiendo, pero no limitándose a: capacitación, servicios u orientación al personal y apoyo al personal administrativo con la captura, archivo y manejo de información, entre otras actividades afines.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, NuevoLeón.
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Responsable administrativo
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Administrar, archivar, capturar, tramitar, entregar y verificar.	
Tareas	Cursos de inducción	Presentar al personal toda la información relacionada con la empresa y el puesto de trabajo (ubicación, prestaciones, horarios, sueldos y responsabilidades)
	Control de recibos	Capturar los recibos firmados por el trabajador en la base de datos y revisar aquellos que están pendientes de firmas.
	Entrega de nómina y vales de despensa	Adjuntar en sobres los recibos de nómina y vales de despensa para empaquetarlos y entregarlos a los trabajadores.

	Contratos temporales	Hacer, revisar y actualizar la información de los contratos en la base de datos de la empresa para renovación y entrega de finiquitos
	Entrega de tarjetas	Entregar las tarjetas activadas al personal de nuevo ingreso.
	Tramites	Salir a los y realizar depósitos, pagos y cobros en bancos. Visitar distintas dependencias para realizar distintos trámites necesarios para el área.
	Dar de baja al personal	Notificar al trabajador cuando su baja es solicitada por medio de la empresa.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas		Computadora, impresora, scanner ,copiadora calculadora, lápices, hojas, sellos y etc.

Requisitos y contexto:	
Edad:	20-30
Escolaridad mínima:	Técnica
Experiencia:	6 meses a 1 año
Certificados:	N/A
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH

Inplant

Objetivo: Esta posición se encuentra bajo la supervisión del cliente y se encarga de asistir en la operación del departamento de recursos humanos comprendiendo, pero no limitándose a: capacitación, servicios u orientación al personal y apoyo al personal administrativo con la captura, archivo y manejo de información, entre otras actividades afines.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	La dirección del cliente(pero se contrata en: Parque industrial la silla Guadalupe, NuevoLeón
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Los responsables de área, cliente.
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Administrar, archivar, capturar, tramitar, entregar y verificar.	
Tareas	Cursos de inducción	Presentar al personal toda la información relacionada con la empresa y el puesto de trabajo (ubicación, prestaciones, horarios, sueldos y responsabilidades)
	Control de recibos	Capturar los recibos firmados por el trabajador en la base de datos y revisar aquellos que están pendientes de firmas.
	Entrega de nómina y vales de despensa	Adjuntar en sobres los recibos de nómina y vales de despensa para empaquetarlos y entregarlos a los trabajadores.

	Contratos temporales	Hacer, revisar y actualizar la información de los contratos en la base de datos de la empresa para renovación y entrega de finiquitos
	Entrega de tarjetas	Entregar las tarjetas activadas al personal de nuevo ingreso.
	Tramites	Salir a los bancos: realizar depósitos, pagos y cobros. Visitar distintas dependencias para realizar movimientos, operaciones y trámites necesarios.
	Dar de baja al personal	Notificar al trabajador cuando su baja es solicitada por medio de la empresa.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner ,copiadora calculadora, lápices, hojas, sellos y etc.	

Orientado a:	
Edad:	20-30
Escolaridad mínima:	Técnica
Experiencia:	6 meses a 1 año
Competencias básicas:	Institucionales, personales, cantidad y calidad de resultados.
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH

Auxiliar de Nominas

Objetivo: Bajo supervisión del responsable de Nominas desempeña labores administrativas de recursos humanos, considerablemente complicadas.

Administrar la nómina registrando las percepciones de los trabajadores así como las deducciones, préstamos personales, seguro social, los movimientos procedentes y realizar los reportes necesarios.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, Nuevo León
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Responsable de nominas
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Buscar, Capturar, analizar, revisar y exponer.	
Tareas	Movimientos en el IMSS	Captura altas, bajas Y movimientos de salarios en la página del IDSE.
	Altas de los trabajadores	Dar de alta al trabajador en el sistema SPARH.
	Incidencias	Capturar las incidencias en el sistema SPARH (altas, bajas, incapacidades, finiquitos, movimientos).
	Personal de nuevo ingreso	Capturar en la base de datos la información del personal de nuevo ingreso.

	Contratos temporales	Hacer, revisar y actualizar la información de los contratos en la base de datos de la empresa para renovación y entrega de finiquitos.
	Control de recibos	Capturar los recibos firmados por el trabajador en la base de datos y revisar aquellos que están pendientes de firmas.
	Créditos de Infonavit	Verificar en el Infonavit si el trabajador cuenta con algún crédito y revisar en la página del CEA la cantidad del préstamo y el ajuste.
	Cursos de inducción	Presentar al personal toda la información relacionada con la empresa y el puesto de trabajo (ubicación, prestaciones, horarios, sueldos y responsabilidades)
	Envío de nómina	Imprimir recibo de nómina para enviar a las sucursales correspondientes.
	Dar de baja al personal	Dar de baja al personal que solicite los clientes, en el sistema SPARH, en la página del IDSE y preparar el finiquito.
	Aclaraciones y requerimiento del SUA	<p>Revisar los folios de requisiciones enviados por el IMSS e Infonavit.</p> <p>Buscar en los expedientes los comprobantes, con el número de folio ingresar a la página de Infonavit para declarar o prestar la información faltante a la solicitud.</p> <p>Presentarse a las instalaciones del IMSS correspondiente para hacer la declaración o modificaciones a en la</p>

		solicitud.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner ,copiadora, lápices, hojas, sellos y etc.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	25-30
Escolaridad mínima:	Licenciatura
Experiencia:	1-2 años
Certificados:	No
Software e idiomas:	Office, sistema TESORE y SPARH
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH

Reclutador Jr.

Objetivo: Se encarga de buscar, entrevistar, contratar y asignar a los candidatos que satisfagan las necesidades del cliente.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, NuevoLeón
Número de Ocupantes:	3
instalaciones requeridas:	Oficina, Sala de entrevistas (1 mesa 4 sillas 1 toma corriente y pizarrón), sillas, escritorio, toma corriente, línea telefónica, PC e Internet), archivero, Impresora, copiadora, etc.
Puesto(s) al que le reporta:	Responsable de reclutamiento, sucursal
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Administrar, Asesorar, reclutar, entrevistar y contratar.	
Tareas	Manejo de vacantes	Atender e identificar los candidatos que las empresas están solicitando de las bases de datos disponibles (solicitudes físicas y electrónica).
	Búsqueda de candidatos	Visitar las distintas bolsas de trabajo, en busca de candidatos, cuando las bases de datos no son suficientes.
	Citar a los candidatos	Una vez identificado los candidatos se citan para entrevista.
	Entrevista	Se entrevista al candidato para verificar la autenticidad de los datos de su solicitud

	Visto bueno del cliente	Llevar a los candidatos a entrevista con los supervisores o responsables de área para su aprobación.
	Aplicación e interpretación de examen	Aplicar examen BETTA II-R e interpretación de resultados.
	Investigación laboral	Enlista a los candidatos para la investigación de Problemas Internos y problemas judiciales.
	Examen Medico	Canaliza al candidato al laboratorio para pruebas de sangre orina y chequeo general.
	Revisión de resultados	Revisar los resultados de las investigaciones laborales para adjuntarlas al expediente o descartar al candidato.
	Creación de expediente	Recibir la papelería (acta de nacimiento, curp, IMSS, comprobante de domicilio, comprobante de estudios e IFE) crear el expediente con: solicitud, análisis psicométricos, exámenes médicos.
	Listados de ingresos	Se captura los candidatos que ingresaron en el mes, en un listado para enviar a la responsable de investigación para su facturación.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner, tóner, copiadora, artículos de oficina y vehículos para la transporta a los candidatos	

Requisitos y contexto:	
Edad:	23 - 35
Escolaridad mínima:	Trunca o Licenciatura
Experiencia:	1-2 años en puestos similares
Certificados:	
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH

Asistente-recepción

Objetivo: Proporciona apoyo en la oficina ejecutando una variedad de actividades y tareas relacionadas al Departamento. Se encarga de responder y redirigir llamadas, distribución y notificación de correo al interior de la oficina, requisición de suministros, así como deberes administrativos adicionales.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, Nuevo León
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Silla, escritorio un toma corriente línea telefónica, Internet, pizarrón, copiadora e impresora.
Puesto(s) al que le reporta:	Gerente general, Responsable de sucursal
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Operadora, auxiliar RH y comunicación interna.	
Tareas	Atención y servicio (recepción)	Recibir a los solicitantes y perfilar su solicitud para algunos de los servicios (se separa las solicitudes dependiendo la experiencia, edad y domicilio)
	Contestar conmutador	Contestar las llamadas telefónicas y transferirlas a la persona solicitada.
	Recibir, canalizar y enviar paquetería	Canalizar la paquetería que llega a la recepción a los destinatarios en los departamentos o al mensajero.

	Recibir facturas de proveedores	Recibir a los proveedores revisar y firmar los recibos de enterado y recibir la facturas
	Pedido de suministros	Realizar los pedidos de suministros agua y papelería.
	Solicitudes y pruebas psicométricas	Solicitar pruebas psicométricas y formatos de las solicitudes de trabajo al proveedor.
	Citar a los candidatos	Apoyar al reclutador al realizar las citas para entrevista.
	Registro de llamadas	Captura la información de los precandidatos que llaman a las oficinas pidiendo informes sobre las vacantes.
	Hacer el listado para las investigaciones (problemas internos o problemas judiciales) y laboratorio	Apoya en la captura de nombres de los candidatos y envía la lista a la responsable de investigación. Captura el nombre de los candidatos que se van a canalizar al laboratorio y exámenes médicos
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora personal, teléfono, conmutador, archivo, directorio con extensiones, plumas, libreta y etc.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	20-26
Escolaridad mínima:	Técnica
Experiencia:	6 meses a 1 año de experiencia
Certificados:	N/A
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Reclutamiento y servicios RH Responsable de verificación laboral

Objetivo: Se encarga de coordinar, supervisar y revisar el Análisis, investigación, comprobación de los datos capturados dentro de los currículos corresponda al historial laboral de candidato.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, NuevoLeón
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Escritorio, silla archivero, Impresora, copiadora, línea telefónica, etc.
Puesto(s) al que le reporta:	Responsable de reclutamiento, sucursal.
Puesto(s) que le reportan:	Verificador

Contenido:		
Funciones	Supervisar, contactar, revisar, atender, capturar información.	
Tareas	Revisión de solicitudes	Revisar que los datos de contactos y empresas estén completos.
	Asignación de solicitudes	Cada vez que se recibe una solicitud, debe asignar las tareas a los verificadores
	Comprobación de referencias laborales a nivel profesional	Llamar a las empresas que puedan aportar referencias actuales (con no más de 5 años de antigüedad).
	Comprobación de referencias personales a nivel profesional	Llamar a los recomendantes para validar las referencias personales.
	Realizar investigaciones específicas por cliente	Envía la información del candidato al proveedor de este servicio para encontrar problemas judiciales, problemas internos o trabajos ocultos Cuando recibe respuesta de

		los resultados se enviar al cliente o al reclutador
	Estudios socioeconómicos	Realizar estudios socioeconómicos a los candidatos cuando el cliente lo solicita.
	Captura de datos	Vacía la información obtenida de las distintas fuentes en un reporte que será entregado al cliente
	Reporte de avances	Envía el control de avances a la responsable de sucursal.
	Autorización del cliente y emisión de factura	Enviar la orden de facturación al cliente para recibir el visto bueno y canalizar la respuesta del cliente a la gerencia y facturación para emitir el cobro correspondiente.
	Y actividades análogas	Derivadas de la mejora para la calidad del servicio.
Herramientas	Computadora, impresora, scanner ,copiadora, lápices, hojas, sellos y etc.	

Requisitos y contexto:	
Edad:	23-30 años
Escolaridad mínima:	Trunca o licenciatura
Experiencia:	1 año en el puesto
Certificados:	N/A
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	No, horario de oficina

Seguimiento

Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

Objetivo: Se encarga de capturar, analizar, imprimir, corregir, digitalizar los currículos y archivar la información en las distintas bases de datos.

Estructura y alcance del puesto	
Área:	Técnicas Especializada en Maquilas de Exportación de SA de CV
Departamento:	Recursos humanos
Ubicación:	Parque industrial la silla Guadalupe, Nuevo León
Número de Ocupantes:	1
instalaciones requeridas:	Escritorio, silla archivero, Impresora, copiadora, línea telefónica, etc.
Puesto(s) al que le reporta:	Responsable de investigación
Puesto(s) que le reportan:	N/A

Contenido:		
Funciones	Revisar, atender, capturar y archivar.	
Tareas	Revisión de solicitudes	Revisar que los datos de contactos y empresas estén completos.
	Comprobación de referencias laborales	Llamar a las empresas que puedan aportar referencias actuales (con no más de 5 años de antigüedad).
	Comprobación de referencias personales	Llamar a los recomendantes para validar las referencias personales.
	Estudios socioeconómicos	Realizar estudios socioeconómicos a los candidatos cuando el cliente lo solicita.
	Captura de datos	Vacía la información obtenida de las distintas fuentes en un reporte que será entregado al cliente
	Y actividades	Derivadas de la mejora para

	análogas	la calidad del servicio.
--	----------	--------------------------

Requisitos y contexto:	
Edad:	20-25
Escolaridad mínima:	Preparatoria
Experiencia:	6 meses en el puesto
Certificados:	
Software e idiomas:	Office
Disponibilidad para trabajar en turnos:	Horario de oficina

Seguimiento	
Fecha de Elaboración:	Abril 2013
Elaborado por:	Allan Domingo Villarreal Ramírez
Autorizado por: Nombre y firma	
Ultima fecha de revisión y firma de quien autoriza:	Junio 2013

5.4 Recomendaciones

Como una alternativa para hacer más eficiente el proceso de ventas, propondría unificar los puestos de los vendedores, para crear un área especializada en servicio al cliente, crear catálogos de servicio y tarifas de forma que las ventas en General o los clientes potenciales puedan obtener toda la información que necesitan de una misma fuente y no depender tanto de los encargados de operaciones para poder tasar un servicio específico.

Como segunda recomendación, considerar los niveles de estrés, clima y compromiso laboral percibidos por la rotación, y el frecuente incremento de actividades en aquellas plazas compuestas por 2 o más puestos y así evitar el “burnout” en el personal, y a su vez las salidas repentinas que continúan y vuelven cíclico el incremento de actividades.

La creación de Manuales operativos de forma que gerencia y dirección puedan involucrarse más y conocer las actividades y funciones que ejecuta el personal a su cargo.

Trabajos citados

Alles, M. (2010). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Baron, R. A. (1997). *Fundamentos de Psicología*. Naucalpan de Juárez Edo. de México: pearson.

Cadena, C. H. (2011). *Diccionario Temático de Psicología*. Monterrey : Trillas.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional (dinámica del éxito en las organizaciones)*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc graw Hill.

Fernández Collado, C., & Galguera García, L. (2008). *Comunicación Humana en el Mundo Contemporaneo*. México D.F. : Mc Graw Hill.

García Naumov, S. L. (2011). *Organización total*. México D.F.: McGraw Hill.

Gibson, L. J., Ivancevich, M. J., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. New York: Prentice-Hall.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ixtapaluca: CENEGAGE learning.

Hernández Martínez, G., Niño Lara, M. E., Rubio Sosa, J. C., & Saenz Elizondo, M. (2004). *psicología y desarrollo profesional*. México D.F.: CECSA.

Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Naucalpan de Juárez Edo. de México: Pearson.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson.

Society for human resource management. (23 de 7 de 2013). *Leading people leading organizations*. Recuperado el 9 de 8 de 2013, de SHRM.Organización:
<http://www.shrm.org/pages/default.aspx>

Varela, R. A. (2013). *administración de la compensación*. Naucalpan de Juárez: Pearson.