

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

28 No 157



**INVESTIGACION Y ANALISIS COMPARATIVO DE
EMPRESAS COMERCIALES QUE UTILIZAN O NO
EL ANALISIS DE PUESTOS**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:**

AARON J. MUÑOZ SANDOVAL

Director del Seminario: Lic. Amado Aguirre E.

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| | |
| CAPITULO I ANTECEDENTES | |
| 1.1 Definición de Puestos y de Análisis..... | 4 |
| 1.2 Naturaleza y función de los Puestos..... | 7 |
| 1.3 Dinámica de los Puestos..... | 13 |
| 1.4 Jerarquización y clasificación de los Puestos..... | 19 |
| | |
| CAPITULO II TEORIA Y TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS | |
| 2.1 Concepto e importancia del Análisis de Puestos..... | 21 |
| 2.2 Antecedentes del Análisis de Puestos..... | 23 |
| 2.3 Necesidades del Análisis de Puestos..... | 30 |
| 2.4 Puntos que debe contener un Análisis de Puestos..... | 33 |
| 2.5 Métodos para la obtención de información del Análisis de Puestos..... | 35 |
| | |
| CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO | |
| 3.1 Concepto y definición de empresa comercial..... | 43 |
| 3.2 Determinación de la muestra..... | 44 |
| 3.3 Elaboración del cuestionario..... | 49 |
| 3.4 Prueba piloto..... | 51 |
| 3.5 Diseño para el tratamiento de la información..... | 53 |

| | |
|---|-----|
| 3.6 Obtención e interpretación de resultados..... | 59 |
| Conclusiones..... | 128 |
| Bibliografía..... | 131 |

INTRODUCCION

La técnica del Análisis de Puestos es de gran importancia dentro de la Administración de los Recursos Humanos, ya que basándonos en ella podremos realizar estudios más profundos que lleven a la empresa a un mejor desarrollo; entre estos estudios que se derivan de la técnica del Análisis de Puestos se pueden mencionar a:

- La Calificación de Méritos
- Valuación de Puestos
- Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
- Planeación de los Recursos Humanos
- Manuales de Organización
- Etc.

El presente Seminario de Investigación está integrado por 2 partes:

I El Estudio Teórico: El cual se encuentra subdividido en dos capítulos.

- a) En el primero se da un panorama general de lo que son los puestos, definiendo también lo que es un análisis. Se estudia la naturaleza y las funciones que deben desempeñar los puestos dentro de las organizaciones, así como las modificaciones que sufren los puestos (la di-

námica de puestos), a través de diversos factores que influyen sobre ellos, y los diferentes niveles jerárquicos que tienen los puestos dentro de las organizaciones.

- b) En el segundo capítulo, el cual se denomina teoría y técnica del Análisis de Puestos se habla en forma concreta sobre lo que es la técnica del Análisis de Puestos, así como la importancia que tiene dentro de los Recursos Humanos. Se da un esquema general sobre los antecedentes de esta técnica, mencionando algunos estudios hechos anteriormente. Cabe señalar dentro de este capítulo las necesidades que tienen las empresas de usar esta técnica, tanto en el aspecto legal, social, como en el desarrollo de la organización, así como los puntos que debe contener un Análisis de Puestos.

Como último punto de este capítulo, se dan a conocer los diferentes métodos por medio de los cuales se puede recolectar información para realizar un estudio de los puestos.

- II Estudio Práctico: El cual fue llevado a cabo en empresas comerciales, siendo su objetivo el conocer los efectos que tienen las empresas que aplican el Análisis de Puestos, sobre las que no la utilizan.

Dentro de esta segunda parte se define a la empresa comercial, también se determina el número de estas empresas que tienen más de 150 empleados y que se encuentran ubicadas dentro del Distrito Federal.

Para recolectar la información que requiere el estudio y poder lograr el objetivo antes mencionado, se elaboró un cuestionario el cual fue contestado por las empresas que forman la muestra representativa. Por otra parte, se elaboró un diseño para tratar en forma ordenada la información obtenida por medio de los cuestionarios, y de este modo obtener resultados que puedan ser interpretados con facilidad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 DEFINICION DE PUESTOS Y DE ANALISIS

Es importante que antes de comenzar a hablar sobre la técnica de Análisis de Puestos se defina lo que es un Análisis - y lo que son los Puestos, así pues tenemos que:

- Análisis: Es el método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. (1).

- Análisis: Es la separación y examen de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se forma. (2).

De acuerdo a las definiciones anteriores se pueden encontrar los siguientes aspectos:

- a) Un todo: Es una cosa íntegra, o sea que está integrado por varias partes.
- b) Método lógico: Ordenar lógicamente las partes integrantes de un todo.

(1) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1973, Pág. 177.

(2) Antonio Raluy Poudevida, "Diccionario Porrúa de la Lengua Española", Editorial Porrúa, S. A., México 1978.

- c) La separación de un todo: Es dividir a un todo en las partes que lo integran.
- d) Examen: Es la indagación y el estudio acerca de las cualidades y circunstancias del todo y en particular de cada una de las partes que lo componen.
- e) Estudio de las relaciones entre partes integrantes: se debe estudiar los efectos que tienen cada una de las partes sobre los mismos.

Una vez definido lo que es un análisis, y de haber hecho un análisis de las mismas definiciones, se procederá a transcribir otras, pero ahora referentes a lo que son los puestos:

- Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal. (3).
- Puesto: Es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización. (4).
- Puesto: Una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a lo de los otros puestos. (5).

(3) Arias Galicia Fernando, Op. Cit. Pág. 177.

(4) Dunnette d. Marvin "Selección y Adiestramiento de Personal", Editorial C.E.C. S.A., México 1981, Pág. 109.

(5) Chruden y Sherman, "Adiestramiento de Personal", Editorial C.E.C. S.A., México 1969, Pág. 99.

Como se puede notar existen diferentes aspectos dentro de las definiciones, las cuales marcan las características más importantes que deben tener los puestos. Entre estas características se pueden mencionar las siguientes:

- a) **Unidad impersonal:** Significa que el puesto puede ser ocupado por cualquier persona que pueda cubrir las cualidades, responsabilidades y en las condiciones que integra el puesto.
- b) **Obligaciones:** Son las imposiciones o exigencias mínimas que debe tener un puesto para que sea cubierto por una persona.
- c) **Requisito:** Circunstancia o condición necesaria para una cosa. En este caso la determinación de las condiciones de trabajo que se necesiten para cubrir un puesto, como pueden ser: la escolaridad, iniciativa, conocimientos especiales, hablar algún idioma, trabajar en un determinado ambiente, tener habilidad, etc.
- d) **Responsabilidad:** Carga u obligación, que resulta cuando el trabajador se compromete a realizar cierta actividad, en este caso a cubrir las labores de un puesto.
- e) **Cualidades:** Carácter o circunstancia natural o adquirida, que distingue a las personas o cosas. Cada puesto tie

ne diferentes operaciones y tareas, y las personas que ocupan ese puesto tienen que adquirir una serie de cualidades para poder desarrollar eficientemente su trabajo.

f) Operaciones: Son los procedimientos o métodos, que se llevan a cabo para obtener un resultado dentro del trabajo que se realiza en un puesto.

1.2 NATURALEZA Y FUNCION DE LOS PUESTOS

1) NATURALEZA DE LOS PUESTOS

En las empresas para poder cumplir con los objetivos de productividad y eficiencia en el trabajo, se deben establecer en forma clara cuales son las aptitudes mínimas que debe tener un trabajador o empleado para poder cubrir eficientemente las funciones de un puesto.

Casi siempre cuando se crea un puesto, se diseña en base a las necesidades técnicas o de producción sin tomar muchas veces en cuenta a las necesidades humanas. Esto quiere decir que se crean puestos con tareas que sean repetitivas y rápidas de aprender por parte del trabajador, para que de este modo cada persona pueda producir mayor cantidad de artículos en menor tiempo.

El aspecto anterior es debido a lo que se llama Espe -

cialización o Dilución del puesto, donde se trata de que las funciones, obligaciones y responsabilidades que tiene un puesto se dividan, y en consecuencia se formen varios puestos con menor cantidad de funciones, obligaciones y responsabilidades.

La especialización o Dilución de un puesto tiene diversos aspectos positivos, entre los que se pueden mencionar:

- Evita la fuga de responsabilidades
- Aumenta la población económicamente activa
- Aumenta la producción
- Se pueden emplear a personas que tengan una preparación mínima.
- Etc.

También tiene diversos aspectos negativos como son:

- No permite que los empleados desarrollen su iniciativa, -- creatividad, conocimientos, habilidades, etc.
- Crea una no identificación del empleado con el puesto
- Crea enajenación en el trabajo
- Etc.

La naturaleza o creación de los puestos se puede dar en base a tres aspectos:

- a) Necesidad de producción: Las empresas día con día tienen

la necesidad de tener una producción mayor para poder mantenerse dentro de la competencia del mercado y también para poder cubrir la demanda requerida por los consumidores. Para poder lograr esto, es necesario la creación de una mayor cantidad de puestos dentro de las empresas, ya que de este modo se podrá lograr una mayor sencillez dentro de las funciones del trabajo y en consecuencia se agilizará más el proceso productivo.

- b) **Necesidades técnicas:** Los avances tecnológicos han provocado un cambio muy grande dentro de la naturaleza de los puestos. Con la creación de nuevas máquinas, se requiere también crear nuevos puestos para el manejo de dichas máquinas, lo mismo sucede cuando se implantan nuevos sistemas de producción.

Es importante señalar que así como las necesidades técnicas dan lugar a la creación de nuevos puestos, también son causa de disminución de gran cantidad de los mismos. Para hacer más objetivo este aspecto se puede ilustrar con el siguiente ejemplo: la creación del teléfono dió lugar a la formación de nuevos y variados puestos, pero cuando se hizo la innovación de que al teléfono se le adhiriera el disco (para poder llamar directamente), se redujo drásticamente el puesto de operadoras telefónicas, las cuales manejaban las llamadas que se solicitaban.

- c) **Necesidades humanas:** Los puestos deben de ser estructura-

dos de tal modo que estos permitan a los empleados utilizar sus habilidades, iniciativa, conocimientos, creatividad, etc., y lograr así una identificación del empleado con su puesto. Esto puede representar una gran fuente de motivación hacia el trabajador, y por ende - que este desarrolle un gran esfuerzo en la realización de su trabajo. Se debe hacer mención de que la naturaleza o creación de un puesto, se realiza a veces tomando en cuenta especialmente a las necesidades humanas, entre estos se puede mencionar a aquellos puestos que son creados para que laboren ciegos, sordos, paráliticos parciales, etc., en los cuales se trata de aprovechar las aptitudes que pueden brindar estas personas.

Algunas veces son los trabajadores los que determinan de acuerdo a sus necesidades y capacidad las funciones del puesto y el como debe desempeñarse ese puesto, pero hay que hacer notar que esto es un error, porque no son los trabajadores los que deben determinar lo que se realice en el puesto, sino que por el contrario que a través de las características y requisitos que tenga el puesto, se busque a la persona indicada para poder cubrirlo.

Dentro de la naturaleza del puesto cabe señalar a la ampliación del puesto, el cual es un medio por el que se expanden las dimensiones de un puesto para hacer -

que el trabajo sea más interesante, retador y significativo para el trabajador.

Hay dos tipos de ampliación de puestos, los cuales son:

- **Ampliación horizontal:** Es cuando se agregan obligaciones de naturaleza similar, por ejemplo: en el ensamblado de un carro, a un mecánico que sólo se dedique a pintar el chasis, se le puede capacitar para que también realice otras funciones como montar el motor, poner el volante, palanca de velocidades, etc., y posteriormente rolarlo en cada una de esas funciones, aprovechando así sus conocimientos adquiridos.

- **Ampliación vertical:** Esta ampliación puede lograrse independientemente o en combinación con una ampliación horizontal, y consiste en asignar funciones que entrañen mayor responsabilidad, por ejemplo al mecánico que se le capacitó para realizar más funciones, también se le puede asignar la responsabilidad de inspeccionar el trabajo de otros mecánicos y corregir los errores encontrados.

Como se puede notar la especialización o dilución del puesto pretende cubrir necesidades de tipo técnico y de producción, a diferencia de la ampliación del puesto, en donde se cubren necesidades principalmente humanas.

Se puede considerar a un puesto ideal aquel que pueda cubrir los tres tipos de necesidades antes mencionadas, ya que de este modo habrá una nivelación y un beneficio tanto para la empresa como para los empleados que laboran en ella.

Cuando se crea un puesto debe dársele un título, el cual es el término con el que se conoce y determina. El título debe de estar formado por una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas las cuales engloben a todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto.

II FUNCION DE LOS PUESTOS

Dentro de las organizaciones el trabajo debe dividirse o separarse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los trabajadores. Cada una de estas divisiones constituye un puesto y cada puesto tiene obligaciones y responsabilidades diferentes entre sí, las cuales dependen directamente del nivel jerárquico en que se encuentren, por ejemplo: el trabajo que desarrolle el director de una empresa es totalmente diferente al trabajo que pueda desarrollar una secretaria, por lo tanto serán diferentes las obligaciones y responsabilidades en cada puesto.

A través de las funciones que tiene un puesto, se pueden determinar los requerimientos mínimos que debe tener una persona para poder cubrir dicho puesto.

Es preciso hacer notar que un solo puesto, por ejemplo: el de secretaria puede estar ocupado por varias personas a la vez, esto puede depender del volúmen de la carga de trabajo que se desarrolle en ese puesto, o también de como esté estructurada la empresa, ya que puede haber una secretaria para el director, otra para el subdirector, y aún más para cada uno de los jefes de departamento, si así se requiere.

Cuando un puesto está ocupado por varias personas, se dice que cada una de ellas ocupa una posición, la cual constituye el puesto o porción de este y que es ocupado por un empleado individual.

Los puestos marcan la división de la estructura jerárquica que tiene una empresa, a través de la cual se pueden determinar los diferentes niveles que hay, como son los directivos, ejecutivos, administrativos, etc.

1.3 DINAMICA DE LOS PUESTOS

Para comenzar a hablar sobre la dinámica de Puestos, primeramente se dará una definición de lo que es Dinámica, la cual es la parte de la mecánica que estudia los movimientos, atendiendo a las fuerzas que los producen. (6).

(6) Antonio Raluy Poudevida, Op. Cit.

Así pues debe hacerse notar que aunque dentro de una empresa estén especificados y analizados cada uno de los puestos, estos están sujetos a continuos cambios, los cuales deben de conocerse lo más posible, tratando de determinar cuales son los efectos que pueden ocasionar, ya sean estos positivos o negativos. Por lo tanto es preciso que el análisis que se le haga a cada uno de los puestos sea en una forma más profunda no tomando solamente los métodos tradicionales como base para recopilar la información referente a un puesto, sino que se deben utilizar métodos que definan el comportamiento efectivo de estos, entre los que se pueden mencionar. (7).

- A la información directa o experiencia en el trabajo
- Entrevistas obligatorias con los trabajadores y con sus su pervisores.
- Juntas con administradores de plana mayor y con represen -
tantes encargados de la función de personal.
- Cuestionarios o listas de verificación que sean llenadas -
en forma obligatoria por los trabajadores, sus superviso-
res y otras personas que conozcan el puesto.
- Pruebas psicológicas y calificaciones de los requerimien -
tos humanos.
- Otras fuentes disponibles de información, como las que se
pueden encontrar en los manuales de entrenamiento, guías y
descripciones de puestos, especificaciones de puestos, etc.

Los métodos antes mencionados pueden servir para calcu
lar los efectos que producen los agentes de cambio, entre los -
que se encuentran:

(7) Dunnette d. Marvin, Op. Cit. Pág. 105.

- Los cambios determinados por el tiempo: Muchos puestos tienen cambios con respecto a las actividades que se desarrollan en él, dentro del cual es el tiempo el aspecto que puede provocar dichos cambios. Estos cambios que sufren los puestos deben de tomarse en cuenta para el análisis que se le haga a un puesto, debido a que pueden ser muy variantes y en consecuencia van a provocar grandes problemas para la realización del trabajo. Por otra parte si se toman en cuenta estos cambios se podrán delimitar las obligaciones y responsabilidades con mayor exactitud dentro de un puesto, así como los requerimientos para contratar a la persona adecuada que vaya a ocupar el puesto.

Se pueden mencionar como cambios que son provocados por el tiempo aquellos hechos por las modas, por los diferentes esquemas de producción, por las temporadas, etc.

Estos tipos de cambios son fáciles de anticipar y por lo tanto se pueden variar con anticipación los requisitos de comportamiento a seguir, por ejemplo: en la temporada de invierno es sabido que por el frío hay una mayor demanda de abrigos y suéteres, por lo que se tendrá que modificar la escala de producción de estos productos, alterando por lo tanto las actividades de cada puesto

A través del tiempo se crea nueva tecnología la cual - va a modificar en forma muy notoria el desarrollo de los puestos, implantando nuevas responsabilidades y obligaciones, así como - las funciones a realizar.

Otros tipos de cambios que son afectados por el tiempo pero que son un poco más difíciles de manejar, son los debidos a la adquisición de experiencia por parte de los empleados, ya - que con el paso del tiempo estos van adquiriendo un mayor conoci - miento de las funciones que deben de realizar en su puesto, pro - vocando esto una mejor realización de sus labores, y que recu - rran menos a la supervisión de su trabajo.

- Cambios provocados por los empleados: Son los cambios que aportan los trabajadores al trabajo que realizan den - tro del puesto que ocupan, es decir, que cada puesto - tiene diferentes actividades, funciones, tareas, y ob - jetivos a seguir pero las personas que se encargan de realizarlas tienen su propio estilo y las realizan a - su mejor acomodo y satisfacción (conforme a los requere - rimientos y especificaciones que debe tener el produc - to).

La magnitud del cambio que se aporte a cada puesto, va - ría de acuerdo a la capacidad de iniciativa, conoci - mientos y habilidades que tenga el trabajador, ya que si este carece de los factores antes mencionados difi - cilmente podrá lograr un cambio positivo dentro del - puesto que ocupa y se dedicará solamente a copiar los

patrones de trabajo que ya han sido establecidos con anterioridad.

Otro aspecto importante que puede marcar la magnitud del cambio es la flexibilidad que tienen los puestos para que se realicen dichos cambios. Hay puestos que se prestan para que se realicen gran variedad de estilos y formas de desarrollo de trabajo, debido a que tienen un alto grado de subjetividad y permiten que el empleado utilice su iniciativa, conocimientos, habilidades, etc., como ejemplo pueden mencionarse a los vendedores, los cuales utilizan desde las facilidades de palabra hasta la psicología para poder vender su producto. Otros trabajos que tienen flexibilidad para que se les aporte cambios son los de ingeniería, investigación, mercadotecnia, etc.

Hay otros puestos los cuales permiten que los empleados realicen sólo un mínimo de cambios, entre estos están los que tienen un alto grado de especialización, que resultan muchas veces enajenantes debido a que sus funciones son muy repetitivas y por lo tanto monótonas.

- Los cambios determinados por la situación: Estos cambios son provocados por diferentes aspectos, los cuales se mueven en torno al ambiente general en que se desarrolla un puesto, por ejemplo: si una tienda de ropa necesita tener mayor cantidad de ventas en sus artículos pa

ra de este modo poder competir en el mercado, podría - estimular a sus vendedores, dándoles un porcentaje de comisión sobre las ventas que realicen, lo cual daría por resultado un cambio dentro de las actividades del puesto de los vendedores.

El contexto ambiental y las condiciones de trabajo pueden variar en forma muy notoria dependiendo del puesto que se trate, como puede ser el caso de un agente de tránsito en donde su ambiente y condiciones de trabajo son pesados debido a la gran cantidad de carros que circulan diariamente por la ciudad, corriendo el riesgo de algún accidente o de algunas enfermedades como pueden ser respiratorias provocadas por el smog, nerviosas provocadas por el ruido, etc, a diferencia de una secretaria donde su trabajo se desarrolla en un lugar limpio, ordenado y más tranquilo.

Como se mencionó en un principio, los cambios determinados por la situación son provocados por diferentes aspectos, entre los que se pueden mencionar:

- Variables físicas: Como riesgos provenientes de seguridad, iluminación, nivel de ruidos, características únicas del área de trabajo y equipo usado.

- Personas en la situación: Por ejemplo en el caso de un jefe de personal, que en un momento dado deja de reali - --

zar las funciones de control de asistencias (dejándose las temporalmente a otra persona) para poder realizar la contratación de nuevo personal.

- Influencias de grupo: Como el tamaño y naturaleza del grupo de trabajo, objetivos y normas informales del grupo, circunstancias sociales y valores institucionales.
- Antecedentes históricos: Como fuentes de cambios previos del puesto, éxitos o fracasos de los ocupantes previos del puesto y tendencias y desarrollos pretéritos en áreas como relaciones laborales y reclutamiento.
- Carácter cualitativo de la situación: Como el clima de trabajo, naturaleza de la supervisión que se recibe, exención de presiones en el puesto y crisis.

Este tipo de cambios generalmente son difíciles de poder anticipar.

1.4 JERARQUIZACION Y CLASIFICACION DE LOS PUESTOS.

El término jerarquía es el grado o categoría que tienen las personas o cosas; y el término clasificación, es la manera de ordenar los conceptos conforme a ciertas relaciones existentes entre ellos. Dentro de las organizaciones los puestos tienen diferentes grados o categorías entre sí, y a través de

estos, los puestos van a tener una clasificación determinada dentro del organigrama, formándose entonces los niveles jerárquicos, como pueden ser directivos, ejecutivos, administrativos, operativos, etc.

Cada uno de los niveles jerárquicos debe estar integrado por personas que cubran los requisitos mínimos necesarios que se necesitan para su correcto funcionamiento, por ejemplo: los - profesionistas deben ocupar puestos cuyas funciones requieran - la aplicación de conocimientos adquiridos mediante estudios profesionales como un director.

Los especialistas deben de ocupar puestos cuyas funciones requieran el conocimiento y aplicación de técnicas y habilidades adquiridas por medio de una capacitación o entrenamiento - en una área determinada, como un técnico en electricidad.

Los auxiliares administrativos deben de ocupar puestos donde las funciones son el aseo, mensajería, vigilancia, etc.

CAPITULO II

TEORIA Y TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos es un estudio de los componentes que integran un puesto. Dentro de este estudio se deben de examinar desde los deberes y condiciones de trabajo, hasta las habilidades individuales que debe tener una persona para poder cubrir un puesto.

Para determinar más claramente lo que es un Análisis de Puestos se darán algunas definiciones:

- Análisis de Puestos: Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (8).

- Análisis de Puestos: Es una técnica que tiene como propósito descubrir los hechos más importantes de un puesto, con el fin de estimar su valor relativo, para ser usados en varias operaciones en el campo de la dirección de personal. (9).

(8) Arias Galicia Fernando, Op. Cit, Pág. 177

(9) Chruden y Sherman, Op. Cit, Pág. 115

- Análisis de Puestos: Se define como el proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicas de cierto puesto o empleo. (10).

El Análisis de Puestos es de gran importancia, debido a que los puestos son la unidad básica del trabajo y que a partir de su correcta definición y estructuración (hecha a través de un Análisis de Puestos) se estará iniciando la tecnificación de la administración de los recursos humanos.

El Análisis de Puestos proporciona información por medio de la cual podemos continuar una gran cantidad de estudios - referentes a: (11).

- Categorización y clasificación de los puestos
- Establecimiento y normalización de los salarios
- Formulación y especificaciones de contratación
- Esclarecimiento de los deberes y responsabilidades de los empleados.

(10) Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos, Editorial Trillas, México 1972, Pág. 15.

(11) Milton I. blum-James C. Naylor, "Psicología Industrial", Editorial Trillas, México 1981, Pág. 698

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

Al hacer un examen cuidadoso de esta lista, nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene el que se realice el Análisis de Puestos dentro de las organizaciones.

2.2 ANTECEDENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos tiene su comienzo con los estudios de tiempos y movimientos hechos por F.W. Taylor, y los estu

dios de micromovimientos hechos por los esposos Gilbreth. Estos estudios consistían en desmenuzar las operaciones que se desarrollaban en un puesto, con el fin de eliminar movimientos innecesarios, haciendo el trabajo más sencillo y rápido de realizar.

Entre otros estudios de Análisis de Puestos, se mencionan los siguientes: (12).

- 1) Lawshe y Satter (1944) proponen cuatro usos principales para el Análisis de Puestos: la deducción del contenido del entrenamiento, el establecimiento de especificaciones sobre el personal, el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la fijación de estructuras de salarios.
- 2) Después de una investigación intensa de 401 artículos sobre el Análisis de Puestos, Zerga (1943) llegó a la conclusión de que hay aproximadamente 20 usos para este tipo de información, los cuales se mencionaron en el punto 2.1 de este capítulo.
- 3) Morsh (1964) diseñó una lista de nueve técnicas de como obtener datos para realizar un Análisis de Puestos, los cuales son: método de cuestionario, método de la -

(12) Milton L. blum-James C. Ibidem. Págs. 667-709

lista de verificación, método de entrevistas individuales, método de entrevistas de observación, método de - entrevistas de grupo, método de conferencia técnica, - método del diario, método de participación en el trabajo, método de incidentes críticos.

- 4) La gufa de Viteles (1932) menciona a los siguientes - puntos como la estructura del Análisis de Puestos:
- a) Identificación del puesto
 - b) Número de empleados en él
 - c) Enunciado de deberes
 - d) Máquinas utilizadas
 - e) Análisis de operaciones
 - f) Condiciones del trabajo
 - g) Incentivos financieros y no financieros
 - h) Relación con los demás trabajos conexos (lugar en - la organización).
 - i) Oportunidades de transferencia y ascensos
 - j) Tiempo y naturaleza del entrenamiento
 - k) Requisitos personales:
 - En general (por ejemplo, edad, estado civil, etc.)
 - Físicos
 - Educativos
 - Experiencia previa
 - Habilidades generales y especiales
 - Requisitos temperamentales y de carácter

- 5) Shartle (1952) muestra otra forma de estructura para un Análisis de Puestos, donde se encuentran las siguientes divisiones:
- a) Título o nombre del puesto
 - b) Título de clasificación
 - c) Industria, fábrica, departamento, división, sección
 - d) Número de empleados en él
 - e) Contrataciones, dimensiones, faltas al trabajo
 - f) Trabajo realizado
 - g) Supervisión dada o recibida
 - h) Nivel de dificultad:
 - Responsabilidad
 - Conocimientos
 - Iniciativa
 - Vivez mental
 - Juicios
 - Destreza
 - Exactitud
 - Experiencia y educación que se requieren
 - Otros factores
 - i) Índice de salarios
 - j) Horas y turnos de trabajo
 - k) Niveles de producción
 - l) Combinación o división del puesto
 - m) Relaciones de trabajo
 - n) Máquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.

- ñ) Condiciones de trabajo
- o) Ambiente social
- p) Demandas físicas
- q) Características del trabajador
- r) Experiencia que se requiere
- s) Entrenamiento necesario
 - Nivel general
 - Entrenamiento vocacional
 - Entrenamiento técnico
 - Entrenamiento en el trabajo mismo
- t) Métodos de selección

- 6) La Fuerza Aérea de los Estados Unidos, se ha mostrado muy activa en el campo del Análisis de Puestos. El método desarrollado por la Fuerza Aérea contiene las características de las listas de verificaciones con la de los cuestionarios y las entrevistas de observación (Morsh 1964).
- 7) Dunnette y Kirchner (1959) han elaborado una lista de verificación de actividades de trabajo, para distinguir diferentes tipos de puestos de ventas; Dunnette y England (1957), han diseñado una lista de verificación comparable para utilizarla en los puestos de ingeniería. Asimismo, el departamento de trabajo de los Estados Unidos ha elaborado una lista de "requisitos estimados de rasgos de los trabajadores" para 4000 empleados incluidos en el Dictionary of Occupational ti - --

bles.

- 8) Uno de los campos en los que resulta más difícil llevar a cabo un Análisis de Puestos, es el de los puestos gerenciales de alto nivel. Hemphill (1960) abordó este problema por medio del análisis factorial. Estudió las características básicas de los puestos de 93 diferentes ejecutivos de negocios, tratando de determinar las dimensiones esenciales de los puestos de ejecutivos.
- 9) Prien (1963), en un estudio bastante similar al de Hemphill, identificó 7 dimensiones de empleos de supervisión y las denominó:
- a) Supervisión del proceso de fabricación
 - b) Administración del proceso de fabricación
 - c) Supervisión de empleados
 - d) Administración y coordinación del potencial humano
 - e) Comunicaciones y contactos con los empleados
 - f) Organización, planeación y preparación del trabajo
 - g) Relaciones con los dirigentes de sindicatos
- 10) Palmer y McCormick (1961) utilizaron también el método de análisis factorial para obtener las dimensiones de los puestos de una muestra estratificada de 250 personas en una empresa acerera. Identificaron cuatro dimensiones de empleos:

- a) Actividades mentales y toma de decisiones en general.
- b) Actividades físicas de trabajo vs. sedentarias
- c) Comunicaciones y procesamiento de informaciones
- d) Conocimiento de las herramientas y las matemáticas

11) El método de diario es una técnica que sirve para recolectar información para un Análisis de Puestos, y consiste en que cada empleado mantenga un registro diario de sus actividades y del tiempo dedicado a cada una de ellas durante el día. Algunos estudios de Análisis de Puestos efectuados mediante este procedimiento son los estudios de Dubin y Spray (1964), Hinrichs (1964) y Horne y Lupton (1965).

El estudio de Hinrichs tenía tres objetivos principales:

- a) Desarrollar y evaluar una metodología de muestreo de trabajos, utilizando una técnica de autorregistro.
- b) Proporcionar datos a la compañía sobre cómo pasan el tiempo sus empleados profesionales, como base para que los programas permitan una mejor utilización del potencial humano.
- c) Comparar estimaciones de cuestionarios de distribución del tiempo con datos obtenidos mediante el - -

muestreo de trabajos.

2.3 NECESIDADES DEL ANALISIS DE PUESTOS

a) **NECESIDAD LEGAL:**

La necesidad que se tiene del Análisis de Puestos dentro del aspecto legal es muy importante, debido a que las organizaciones deben cumplir con determinados artículos que marca la Ley Federal del Trabajo, como son: Artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

Artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidades, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

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

Asimismo, la Ley Federal de Trabajadores, al servicio del Estado en su Artículo 15, fracción II, dice que los nombramientos deben contener "los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

b) NECESIDAD SOCIAL:

El trabajo debe proporcionar algo más que un medio de subsistencia para los trabajadores, ya que estos tienen una serie de intereses y de potencialidades (como la iniciativa y la habilidad) las cuales necesitan desarrollar dentro del trabajo, de lo contrario se ocasionará monotonía y por lo tanto una enajenación, la cual es una condición en la que el trabajador tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo.

El Análisis de Puestos es la técnica por medio de la cual podemos encontrar información con respecto a las características que tienen los puestos, y a través de esta poder estructurarlos en una forma adecuada, en la cual se pueden atender tanto a los intereses de la organización (el obtener una mayor producción), como de los trabajadores (el poder desarrollar sus conocimientos, el que no se les tome como máquinas, el que logren un determinado status, etc.).

c) NECESIDAD DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Las organizaciones para poder lograr una mayor productividad llevan a cabo la dilución del puesto, pero esta debe de estar basada precisamente en un Análisis de Puestos, ya que sólo así se podrá tener una división y un conocimiento exacto de las funciones que - - -

debe desarrollar cada uno de los nuevos puestos. Por otra parte el Análisis de Puestos responde a la necesidad que tienen las empresas de organizar eficazmente - su trabajo y lo hace proporcionando información de lo que debe hacer cada trabajador y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, así tenemos:

Que para los altos directivos es necesario porque les muestra con todo detalle las obligaciones y características que tienen a su cargo.

Para los supervisores, especialmente a los inmediatos al trabajador, les permite conocer cuales son las labores encomendadas a su vigilancia.

A los trabajadores les será de gran utilidad ya que les permitirá conocer las operaciones, labores y funciones que deben desarrollar dentro del puesto que ocupan, y también les dará a conocer cuales son los requisitos necesarios para poder realizarlas correctamente.

Al departamento de personal le dará a conocer las actividades que debe coordinar, para que de este modo pueda cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Menciona Milton I. Blum y James C. Naylor en su libro *Psicología Industrial* que se puede tomar al Análisis de Puestos como los cimientos sobre los cuales se constituye un sistema de eficiencia y que no pueden incluirse realmente programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos para reducir la

fatiga y muchas otras medidas que conducen a la eficiencia, a menos que se hayan tomado las etapas básicas y preliminares del Análisis de Puestos.

2.4 PUNTOS QUE DEBE CONTENER UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Los puntos que debe contener un Análisis de Puestos - van a servir como marco de referencia para poder obtener información completa respecto a un puesto, por lo tanto estos puntos deben adecuarse al tipo de organización y situaciones que se encuentran en cada una de ellas. Así tenemos que los puntos que contiene la guía de Viteles (1932) para un Análisis de Puestos es diferente a la de Shartle (1952), aunque existen puntos que son básicos y que son necesarios dentro de cualquier Análisis de Puestos.

A continuación se mencionarán los puntos que debe contener un Análisis de Puestos, (13) aunque cabe recordar que estos puntos deben adecuarse al tipo de organización o al tipo de puestos que se quiera estudiar para que de este modo se pueda obtener información completa y confiable; así pues tenemos:

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1 Nombre del puesto
- 2 Ubicación (dentro de la empresa)
- 3 Jefe inmediato superior

(13) Arias Galicia Fernando, Op. Cit. Pág. 183.

4 Puesto que supervisa

5 Horario a que se halle sujeto el ocupante del puesto

II DESCRIPCION DEL PUESTO

1 Descripción analítica

1.1 Actividades diarias

1.2 Actividades periódicas

1.3 Actividades eventuales

2 Descripción genérica

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1 Habilidad

1.1 Escolaridad

1.2 Conocimientos especiales necesarios

1.3 Experiencia requerida

1.4 Capacitación requerida

1.5 Iniciativa

2 Esfuerzo

2.1 Mental y/o visual

2.2 Físicos

3 Responsabilidad

3.1 Para la toma de decisiones

3.2 En valores

3.3 En información

3.4 En equipo de trabajo

3.5 En trato con el público

3.6 En trámites y procesos

- 4 Condiciones de trabajo
- 4.1 Posición (de pie, sentado, caminando, etc.)
- 4.2 Ambiente (limpio, húmedo, ordenado, etc.)
- 4.3 Riesgos (de la vista, oído, alergias, etc.)

IV PERFIL

- 1 Sexo (que se requiere para ocupar el puesto)
- 2 Edad
- 3 Estado civil
- 4 Rasgos físicos deseables
- 5 Características psicológicas deseables
- 6 Nombre del entrevistado y antigüedad en el puesto
- 7 Nombre de la persona que revisó y el puesto que ocupa.
- 8 Modificaciones
- 9 Observaciones hechas por el entrevistador

2.5 METODOS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Para llevar a cabo un Análisis de Puestos dentro de una organización es preciso obtener la mayor cantidad posible de información con respecto a los puestos, para ello existen varios instrumentos para la recolección de datos, los cuales son:

a) OBSERVACION

En donde los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de los registros -

realizados por algún aparato o los efectuados por el propio sujeto.

Puede haber diferentes tipos de observación:

- a1) Observación Naturalista.- El investigador se enfrenta al fenómeno tal como se produce espontáneamente, o sea que el investigador no planea ni controla la producción de un fenómeno ni sus resultados, sino que debe mantenerse al margen como un simple espectador.
- a2) Observación Controlada.- Aquí se parte de un esquema formulado ya en las hipótesis, a fin de fijar la atención en ciertos puntos de interés, con exclusividad de otros fenómenos. Para realizar la observación controlada, se emplean registros, cuestionarios, entrevistas, cédulas de observación, etc.
- a3) Observación Histórica.- Es necesario establecer una continuidad en el tiempo de los fenómenos bajo estudio. Si se presta atención exclusivamente al presente, se corre el riesgo de contar con una visión fragmentada.

b) LA ENTREVISTA

Es un contacto interpersonal que tiene por objeto el acopio de testimonios orales.

De acuerdo con el propósito que persigue la encuesta, podemos distinguir entrevistas de hechos, actitudes y opiniones.

De acuerdo con la estructuración de la entrevista, esta puede clasificarse como libre o dirigida.

c) EL CUESTIONARIO

Es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de observación. Por lo tanto, el cuestionario es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación.

De acuerdo con la forma de cuestionario, podemos distinguir entre cuestionarios estructurados y libres. En el cuestionario estructurado, tanto las preguntas como las respuestas se encuentran predeterminadas.

En este caso las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas, denominadas también fichas-alternativas, pueden ser dicotómicas (cuando admiten solo una respuesta, afirmativa o negativa), o en abanico (cuando permiten la elección entre varias categorías).

Basándose en estos instrumentos para recolectar información, Morsh (1964) (14) diseñó una lista de nueve técnicas para poder obtener datos especialmente para un Análisis de Puestos, estas técnicas son:

(14) Milton I. Blum-James C. Naylor, Op. Cit. Pág. 701.

- Método de cuestionario: Se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide a quien ocupa un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo, con sus propias palabras. El método es adecuado para las personas que redactan con facilidad, pero no tanto para reunir datos a partir de los trabajadores - de bajo nivel que tienen poca facilidad para expresarse.

Asimismo, se trata de un proceso muy laborioso y que requiere mucho tiempo para analizar los datos obtenidos.

- Método de lista de verificación: Esta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles las tareas que realiza; no obstante, para preparar la lista de verificación, se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de tareas. Aunque quienes ocupan un puesto tienen facilidad para responder a la lista de verificación, no proporcionan un cuadro integrado del puesto en cuestión. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas, y resulta sencillo tabularlas.

- **Método de entrevistas individuales:** En este caso, se selecciona a ocupantes "representativos" de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas — por lo común, fuera de la situación real de trabajo. Generalmente, se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un Análisis de Puestos. Esta técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo; pero se obtiene un cuadro muy completo del trabajo.

- **Método de entrevistas de observación:** Suelen llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto, utilizando métodos normales de entrevistas, mientras el empleado realiza su trabajo. Esta técnica es lenta y costosa, y puede interferir las operaciones normales de trabajo; sin embargo, produce por lo común una descripción apropiada y completa del puesto.

- **Método de entrevistas de grupo:** Son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados. Bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. A continuación, el entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto. La ventaja sobre el método individual es

el ahorro de tiempo que permite el método de grupo.

- **Método de conferencia técnica:** Este método utiliza "expertos" en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información. Esos expertos suelen ser supervisores - que conocen ampliamente el trabajo en cuestión.

Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarle todas las características de cada puesto. El problema planteado con este método es el de que los expertos pueden no saber sobre el trabajo tanto como lo desearía el analista, en virtud de que, en realidad, - no efectúan ellos mismos las tareas. Así, sus juicios son sólo estimaciones basadas en su experiencia básica.

- **Método del diario:** En este caso, se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún cuaderno de notas. El método es adecuado, ya que reúne sistemáticamente una gran cantidad de datos; pero puede exigir también mucho tiempo - al empleado, si las formas de registro no se diseñan - con sencillez.

- **Método de participación en el trabajo:** En este procedimiento, el analista de puestos realiza el trabajo él mismo. Al hacerlo así, puede obtener información directa sobre las características que constituyen el - -

puesto que se esté investigando. La técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos; pero los puestos complejos requieren, por lo común, que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la sesión de trabajo activo. Evidentemente, el método requiere mucho tiempo y resulta costoso.

- Método de incidentes críticos: Esto implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el buen o mal desempeño en el trabajo.

Estas declaraciones son dadas por los participantes o supervisores del trabajo. En el Análisis de Puestos, esos incidentes pueden proporcionar información sobre aspectos críticos del trabajo; pero el método no proporciona un cuadro integrado de la tarea completa.

Es importante señalar, que mediante la combinación de varias partes de todos los métodos mencionados, se pueden obtener los mejores resultados al hacer un Análisis de Puestos.

Por otra parte Marvin D. Dunnette menciona que los métodos que definen el comportamiento efectivo en el trabajo (y por lo tanto obtienen datos confiables para realizar un Análisis de Puestos) son los siguientes:

- Información directa o experiencia en el trabajo
- Entrevistas obligatorias con los trabajadores y con sus su pervisores.
- Juntas con administradores de plana mayor y con represen -
tantes encargados de la función de personal.
- Cuestionarios o listas de verificación que sean llenados -
en forma obligatoria por los trabajadores, sus superviso -
res u otras personas que conozcan el puesto.
- Pruebas psicológicas y calificaciones de los requerimien -
tos humanos.
- Otras fuentes disponibles de información, como las que se
pueden encontrar en los manuales de entrenamiento, guías y
descripciones de puestos, especificaciones de procesos, etc.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 DEFINICION DE EMPRESA COMERCIAL

Cabe señalar que este capítulo tiene un enfoque práctico y no teórico como en los dos capítulos anteriores. Se van a estudiar los efectos que tienen las empresas comerciales que utilizan la técnica del Análisis de Puestos sobre las empresas que no la utilizan, dentro del Distrito Federal.

Es necesario definir lo que es una empresa comercial, ya que es precisamente en este tipo de empresas en donde se desarrolló el estudio, así tenemos que:

Empresa: Sociedad industrial o mercantil, unidad económica - de base en que se desenvuelve el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio, - que puede ser económico o social, según los casos. (15)

Comercio: Negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando mercancías. (16)

(15) Enciclopedia Salvat Diccionario, Salvat Editores, S. A., México 1981.

(16) Antonio Raluy Podevida, Op. Cit.

- Empresa Comercial: Es una unidad económica de base, en la que se puede comprar un producto o se puede desenvolver el proceso productivo para conseguir ese producto o un servicio, el cual pueda ser vendido o permutado.

3.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Las delimitaciones del estudio práctico fueron en un principio: Distrito Federal y empresas comerciales de tipo medio en relación a su capital social, pero posteriormente se modificó el enfoque de capital social por el de número de empleados, debido a que éste refleja en forma más clara la cantidad de puestos que hay en una empresa, aspecto que puede marcar la pauta para que se realice o no un estudio de Análisis de Puestos. Por lo tanto la delimitación del estudio quedó de la siguiente manera: Distrito Federal y empresas comerciales con más de 150 empleados.

Al querer determinar la población se recurrió a diferentes partes como son:

a) CONCANACO:

Donde el Lic. Cordero informó que sólo tenían registradas a las empresas por mayoristas y minoristas.

b) Biblioteca de la Secretaría de Programación y Presupuesto (Insurgentes Sur):

En donde se encontró información incompleta, ya que no se mencionaba el número de empleados que tenía cada empresa.

c) Cámara Americana de Comercio:

En donde se encontró información referente a las 400 empresas más importantes, pero estas no eran específicas de la rama comercial, ni se encontraban en su totalidad dentro del Distrito Federal.

d) Tesorería del Distrito Federal:

Donde el Subdirector de Padrones y Sistemas Administrativos, Sr. Francisco Galindo Larios, informó que las empresas las tenían registradas sólo de acuerdo al monto de ingresos de ventas.

e) Finalmente en la Cámara Nacional de la Ciudad de México, ubicada en Avenida Reforma número 42, el Lic. José Luis Rosales proporcionó un Directorio Mercadológico donde se encontraban las diez mil empresas comerciales más importantes del Distrito Federal, las cuales contenían los siguientes datos:

- Razón social
- Dirección
- Giro
- Ejecutivos más importantes
- Teléfonos
- Ventas anuales
- Año en que se estableció el negocio
- Número de empleados

De las diez mil empresas del Directorio Mercadológico, se encontró una población de 170 empresas, o sea aquellas que tenían más de 150 empleados.

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó un 17% del total de la población, ya que estadísticamente es un porcentaje suficientemente representativo para realizar el estudio, quedando entonces como tamaño de la muestra un total de 29 empresas.

Las empresas que formaron la muestra se eligieron a través del método aleatorio simple. Primeramente se enumeraron las unidades de la población de 1 a N (1 a 170), después se tomaron tres columnas de las tablas de números aleatorios, (17) de las cuales se fueron seleccionando en forma descendente a todos aquellos números que estuviesen dentro de la población, hasta completar las 29 empresas.

Las empresas que forman la muestra son:

- 1) Casa Marzam, S. A.
Productos farmacéuticos.
- 2) Guillermo Prieto y Cía, S. A.
Refacciones autovehículos.
- 3) Productos Pesqueros Mexicanos, S. A.
Pescadería

(17) Biblioteca Moderna de Mercadotecnia, "Técnicas de Muestreo", Editorial Continental, S. A., México 1981, Pág. 43

- 4) General de Gas, S. A.
Muebles
- 5) Automóviles América
Refacciones autovehículos
- 6) Holiday Inn Mexicana, S. A.
Enajenación inmuebles Urbanos.
- 7) Hotel Aristos, S. A.
Hotel no especificado.
- 8) López Morton, S. A.
Mueblería.
- 9) Manpower, S. A. de C.V.
Agencia de Administración
- 10) París Londres, S. A.
Almacén.
- 11) Distribuidora Shell Méx., S. A.
Almacenistas y productos químicos.
- 12) La Interamericana, S. A.
Cía. Aseguradora.
- 13) Kodak Mexicana, S. A.
Artículos foto/cinematográficos.
- 14) Distribuidora OVMEX, S. A.
Refacciones autovehículos.
- 15) Acciones y Valores de México, S. A.
Bolsa de Valores.
- 16) Almacenes García
Telas diversas.

- 17) Salinas y Rocha, S. A.
Almacén.
- 18) H. Steel y Cía., S. A.
Muebles de oficina.
- 19) Gigante, S. A.
Abarrotes/autoservicio.
- 20) Singer Mexicana, S. A. de C. V.
Máquinas de coser.
- 21) Comercial Mexicana, S. A.
Abarrotes/autoservicio.
- 22) Hotel Paseo, S. A.
Hotel no especificado.
- 23) Servicios y Arrendamientos, S. A.
Enajenación inmuebles urbanos.
- 24) Casa Díaz de Máquinas de Coser, S. A.
Máquinas de coser.
- 25) Cía. Papelera Escolar, S. A.
Artículos escolares.
- 26) Florida Motors, S. A.
Autos, camiones/nuevos.
- 27) Agencia Eusebio Gayosso, S. A.
Agencia funeraria.
- 28) De la Vega, S. A.
Muebles esmaltados.
- 29) Comercial Mueblera Unireco
Mueblería

3.3 ELABORACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario que se utilizó está estructurado de una manera que trata de ordenar lo mejor posible la información que se desea obtener; para esto se dividió en secciones, las cuales son:

- Primera Sección: Donde se va a obtener información referente sólo a la empresa, para de este modo analizar en que grado el origen, el capital social, el número de empleados y la antigüedad de la empresa influyen para el uso del Análisis de Puestos.

- Segunda Sección: Referente a la técnica del Análisis de Puestos, en donde nos vamos a dar cuenta si existe o no, cuando fue implantada, si se revisa, métodos que se utilizan para llevarla a cabo, etc., en fin, para determinar como se encuentra la técnica del Análisis de Puestos dentro de la empresa.

- Tercera Sección: En esta parte del cuestionario se van a estudiar las funciones particulares que pueden derivarse de un estudio de Análisis de Puestos, como son; la selección de personal, valuación de puestos, calificación de méritos, etc., así como el grado de eficiencia que tienen estas funciones dentro de la empresa, y el porcentaje en que influye el Análisis de Puestos pa

ra su realización.

Es importante mencionar que esta parte del cuestionario es básica para determinar los efectos que tienen las empresas que utilizan el Análisis de Puestos, sobre las que no la utilizan.

- Cuarta Sección: Se va a estudiar el aspecto general de la empresa como es; el alcance de los objetivos de la empresa y del departamento de personal, la eficiencia del personal, así como el porcentaje de contribución del departamento de personal para el logro de los objetivos de la empresa.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INVESTIGACION Y ANALISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS COMERCIALES QUE
UTILIZAN O NO EL ANALISIS DE PUESTOS.

I DATOS DE LA EMPRESA:

| <u>ORIGEN</u> | <u>CAPITAL SOCIAL</u> (en millones) | <u>NUMERO DE EMPLEA</u> <u>DOS</u> | <u>ANTIGUEDAD</u> |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Menos de 60' | <input type="checkbox"/> De 150 a 300 | <input type="checkbox"/> Menos de 5 años |
| <input type="checkbox"/> Extranjera | <input type="checkbox"/> De 60' a 150' | <input type="checkbox"/> De 300 a 500 | <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años |
| <input type="checkbox"/> Mixta | <input type="checkbox"/> De 150' a 300' | <input type="checkbox"/> Más de 500 | <input type="checkbox"/> Más de 10 años |
| | <input type="checkbox"/> Más de 300' | | |

II RESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS:

- La conoce () ()
 - Existe en su empresa () () * SI NO EXISTE PASAR A LA SECCION III*
 - Se aplica () ()
 - Está completa () ()
 - Es oportuna () ()
 - Está actualizada () ()
- SI NO

CUANTO TIEMPO TIENE QUE FUE IMPLANTADA LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS EN SU
EMPRESA?

- Menos de 1 año De 5 a 10 años
- De 1 a 5 años Más de 10 años

CON QUE PERIODICIDAD SE REVISAN EL ANALISIS DE PUESTOS?

- No se revisan De 1 a 2 años
- De 6 meses a 1 año Más de 2 años

QUE DEPARTAMENTO ELABORA EL ANALISIS DE PUESTOS EN SU EMPRESA?

- Planeación y Organización Auditoría Administrativa
- Métodos y Procedimientos Producción
- Personal Otra _____

QUE METODO UTILIZA PARA RECABAR INFORMACION EN LA ELABORACION DE LOS ANALISIS DE
PUESTOS?

- Entrevistas Mixto
- Cuestionario Otro _____
- Observación

EN QUE NIVELES JERARQUICOS SE APLICA LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS?

- En toda la empresa Jefes de división, áreas
funcionales.
- Empleados y obreros no calificados Directores, gerentes
- Empleados y obreros calificados Otra _____
- Encargados y supervisores

III NOTA: Si en la sección II se contestó que sí existe la técnica de análisis de puestos en su empresa, favor de contestar la 1o. y la 2o. parte - de esta sección, pero si se contestó que no existe la técnica de análisis de puestos entonces responder sólo a la 1o. parte.

| | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| Selección de personal | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Valuación de puestos | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Calificación de méritos | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Programas de entrenamiento | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Higiene y seguridad | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Establecimiento y normalización de salarios. | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Corrección de deficiencias en el trabajo. | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Delimitación de autoridad | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Distribución de cargas de trabajo. | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Delimitación de responsabilidades. | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |
| Especificaciones de contratación. | () () 0 20 40 60 80 100 | () () 0 20 40 60 80 100 |

IV 1) EN QUE PORCENTAJE SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2) EN QUE PORCENTAJE SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3) EN QUE GRADO DE EFICIENCIA SE ESTA REALIZANDO SU FUNCION DE PERSONAL?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4) EN QUE PORCENTAJE LA FUNCION DE PERSONAL CONTRIBUYE A LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5) CUAL ES SU INDICE DE EFICIENCIA DEL PERSONAL?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

SERVACIONES: _____

3.4 PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se llevó a cabo en 10 empresas comerciales que tienen más de 150 empleados, y que se encuentran dentro del Distrito Federal, (por ser esa la delimitación que se estableció), entre estas empresas se encontraron las siguientes observaciones importantes:

a) Sears Roebuck de México, S. A. de C. V.

Av. Universidad # 1000

Delegación Benito Juárez

Giro: Almacén

Teléfonos: 534 40 60 y 524 00 32

Empleados: 400

Donde el jefe de personal Juan Garnica Fernández hizo la observación de que es difícil medir por medio de porcentajes la eficiencia de las funciones y el grado en que influye el Análisis de Puestos sobre las mismas. A tal caso opinó sería más conveniente una evaluación como la siguiente: muy buena, buena, regular, y baja.

A este respecto no se hizo ninguna modificación, porque se consideró que la escala de evaluación que propone el Sr. Juan Garnica no tiene delimitaciones, debido a que una persona puede considerar bueno a un 90%, y otra puede considerar bueno a un 70%, a diferencia de la evaluación por porcentajes que ya está delimitada.

b) Martell de México, S. A.

Av. Universidad # 1052

Delegación Benito Juárez

Giro: Vinos

Teléfonos: 524 26 70 y 534 45 15

Empleados: 275

La jefe de personal Srita. Teresa Dolard M., hizo la observación de que en la pregunta: ¿En qué niveles jerárquicos se aplica la técnica de Análisis de Puestos?, debería utilizar la palabra empleado, ya que esta es la persona al servicio público o particular para el despacho de negocios, y se eliminara la palabra obrero, porque estos se utilizan generalmente en la industria de transformación como operarios y jornaleros.

c) Puerto de Liverpool, S. A.

Insurgentes Sur # 1310

Delegación Benito Juárez

Giro: Almacén

Teléfono: 524 40 20

Empleados: 800

El jefe de personal Sr. Darío Rincón hizo la observación de que la tercera sección del cuestionario estaba un poco confusa para contestar, por lo que se pensó en aplicar personalmente los cuestionarios para de este modo poder resolver cualquier duda que se pudiera presentar.

d) Almacenes Aurrerá, S. A. de C. V.

Av. Universidad # 936-A

Delegación Benito Juárez

Giro: Abarrotes/autoservicio

Teléfonos: 534 83 80 ext. 220

Empleados: 110

La Srita. Lourdes Torres jefe de personal, al igual - que el Sr. Garnica de Sears y la Srita. Dolard de Martell mencionaron que en la pregunta: ¿Qué departamento elabora el Análisis de Puestos en su empresa? (segunda sección) se tenía que aumentar una opción la cual era el departamento de recursos humanos.

3.5 DISEÑO PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

1) Primeramente se determinaron datos estadísticos generales referentes a:

- a) Origen de la empresa
- b) Capital social
- c) Número de empleados
- d) Antigüedad de la empresa
- e) Conocimiento de la técnica de Análisis de Puestos
- f) Existencia de la técnica de Análisis de Puestos
- g) Aplicación de la técnica de Análisis de Puestos en la empresa.
- h) Empresas que tienen la técnica de Análisis de Puestos completa.

- i) Empresas en las que la técnica de Análisis de Puestos es oportuna.
- j) Empresas en las que la técnica de Análisis de Puestos está actualizada.
- k) Tiempo de la implantación de la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- l) Periodicidad con que se revisa la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- ll) Departamento que elabora la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- m) Métodos utilizados para elaborar el Análisis de Puestos en las empresas.
- n) Niveles jerárquicos en los que se aplica el Análisis de Puestos.

Este primer punto va a dar un marco de referencia respecto a la primera y segunda sección del cuestionario, por medio del cual se podrá saber en un momento dado la cantidad de empresas nacionales, extranjeras o mixtas que se entrevistaron, el número de empresas que utilizan o no la técnica de Análisis de Puestos, las empresas que tienen un Análisis de Puestos completo, oportuno y actualizado y los departamentos que se encargan de elaborarlos, etc.

2) Se estudiará el comportamiento de la técnica del Análisis de Puestos, frente a las siguientes variables de control:

- a) Origen de la empresa
- b) Capital social
- c) Número de empleados
- d) Antigüedad de la empresa

3) Para estudiar el grado de eficiencia con que se llevan a cabo las funciones que pueden derivarse de un estudio de Análisis de Puestos, y que se encuentran dentro de la tercera sección del cuestionario, se tomaron las siguientes variantes:

- a) Empresas en las que no existe la técnica de Análisis de Puestos:
 - Selección de personal
 - Valuación de puestos
 - Calificación de méritos
 - Programas de entrenamiento
 - Higiene y seguridad
 - Establecimiento y normalización de salarios
 - Corrección de deficiencias en el trabajo
 - Delimitación de autoridad
 - Distribución de cargas de trabajo
 - Especificaciones de contratación

- b) Empresas en las que existe la técnica de Análisis de Puestos:
 - Selección de personal
 - Valuación de puestos
 - Calificación de méritos

- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección y deficiencias en el trabajo
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

c) Empresas en las que existe la técnica de Análisis de Puestos completa, oportuna y actualizada:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias en el trabajo
- Delimitación de autoridad
- Distribución de las cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

Es importante hacer notar que este inciso tiene como finalidad, el de captar los efectos que tienen las empresas que utilizan la técnica del Análisis de Puestos sobre las que no la utilizan.

4) En este inciso se estudiará en que porcentaje influ

ye la técnica del Análisis de Puestos dentro de las siguientes -
funciones:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias en el trabajo
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

5) Este inciso tiene como finalidad al igual que el in
ciso dos, el de analizar los efectos que tienen las empresas que
utilizan el Análisis de Puestos, sobre las que no la utilizan. -
Se llevará a cabo tomando como variables de control a las empre-
sas que no utilizan Análisis de Puestos, a las que sí la utili-
zan y en las que está completa, oportuna y actualizada, pero ahora
conjungándolas con las preguntas que se encuentran en la cuarta
sección del cuestionario, las cuales son:

- En qué porcentaje se alcanzan los objetivos de la empresa?
- En qué porcentaje se alcanzan los objetivos del departamento
de personal?
- En qué grado de eficiencia se está realizando su función -
de personal?

- En qué porcentaje la función de personal contribuye a la obtención de los objetivos de la empresa?
- Cual es su índice de eficiencia del personal?

3.6 OBTENCION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

RESPECTO A LA EMPRESA:

- a) Origen de la empresa
- b) Capital social
- c) Número de empleados
- d) Antigüedad de la empresa

C U A D R O S

D E

R E S U L T A D O S

1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

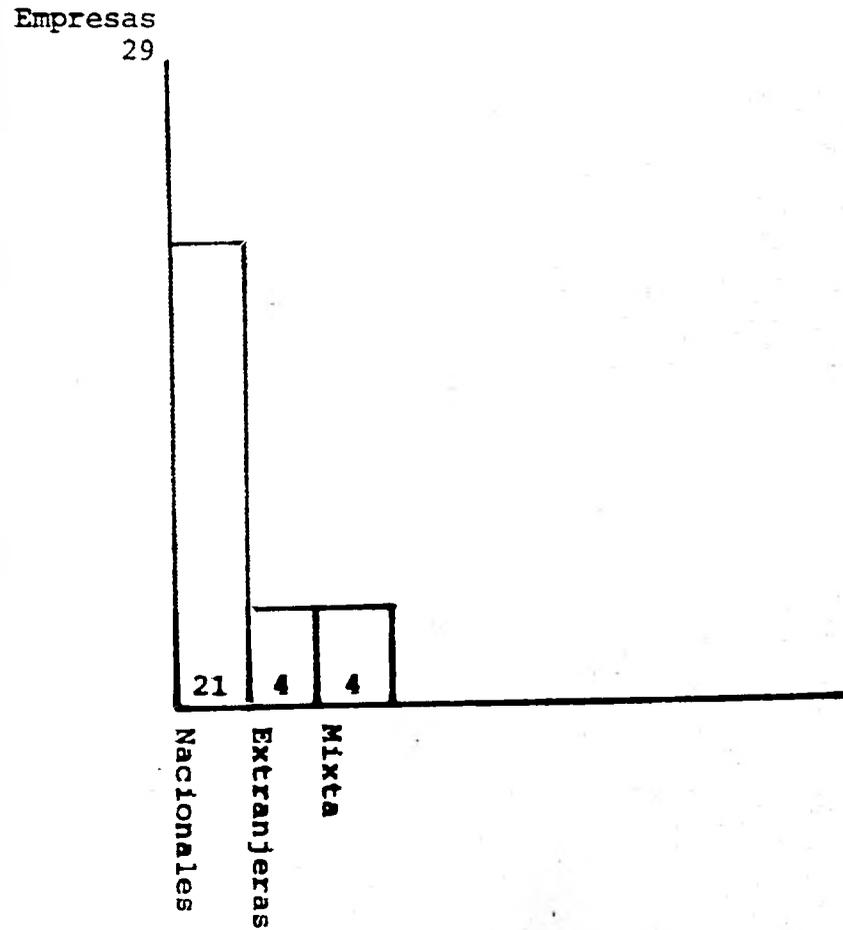
| | RESPECTO A LA EMPRESA: | No. DE EMPRE- SAS. | % | | | | | |
|----|-------------------------------------|--------------------------|-------|--|--|--|--|--|
| a) | <u>ORIGEN</u> | | | | | | | |
| | NACIONALES | 21 | 72.42 | | | | | |
| | EXTRANJERAS | 4 | 13.79 | | | | | |
| | MIXTAS | 4 | 13.79 | | | | | |
| b) | <u>CAPITAL SOCIAL</u> (en millones) | | | | | | | |
| | MENOS DE 60 | 10 | 34.48 | | | | | |
| | DE 60 A 150 | 10 | 34.48 | | | | | |
| | DE 150 A 300 | 1 | 3.45 | | | | | |
| | MAS DE 300 | 8 | 27.59 | | | | | |
| c) | <u>NUMERO DE EMPLEADOS</u> | | | | | | | |
| | DE 150 A 300 | 17 | 58.62 | | | | | |
| | DE 300 A 500 | 3 | 10.34 | | | | | |
| | MAS DE 500 | 9 | 31.04 | | | | | |
| d) | <u>ANTIGUEDAD</u> (en años) | | | | | | | |
| | MENOS DE 5 | 2 | 6.90 | | | | | |
| | DE 5 A 10 | 2 | 6.90 | | | | | |
| | MAS DE 10 | 25 | 86.20 | | | | | |

G R A F I C A S

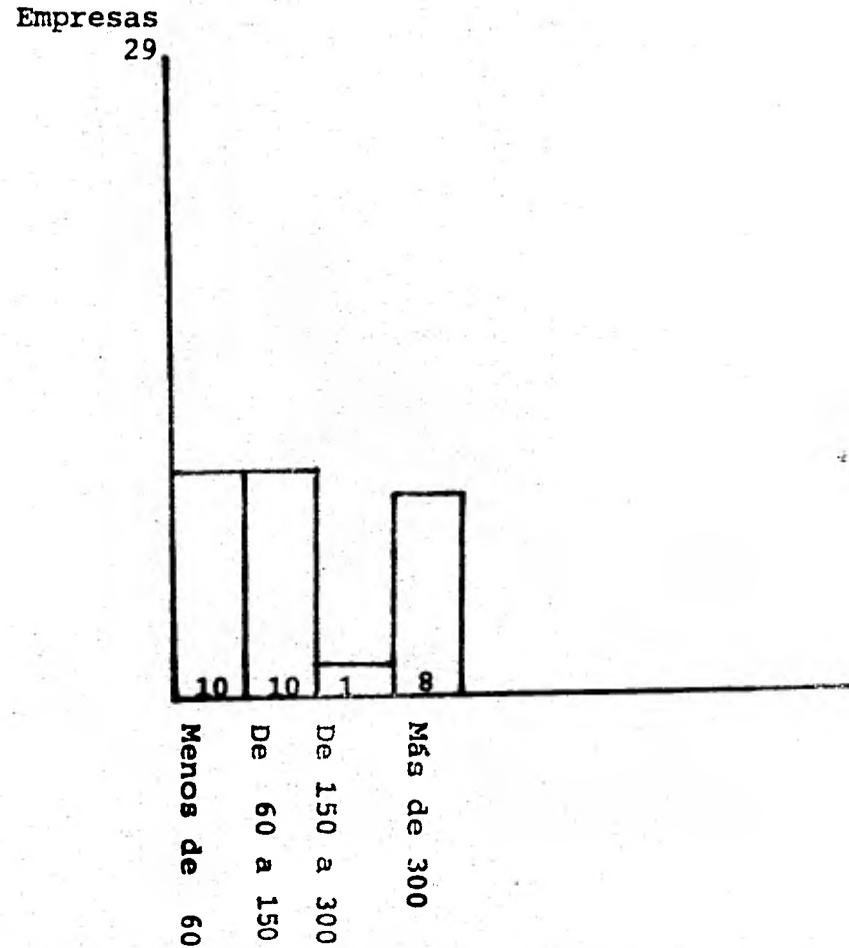
1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

RESPECTO A LA EMPRESA:

a) ORIGEN:



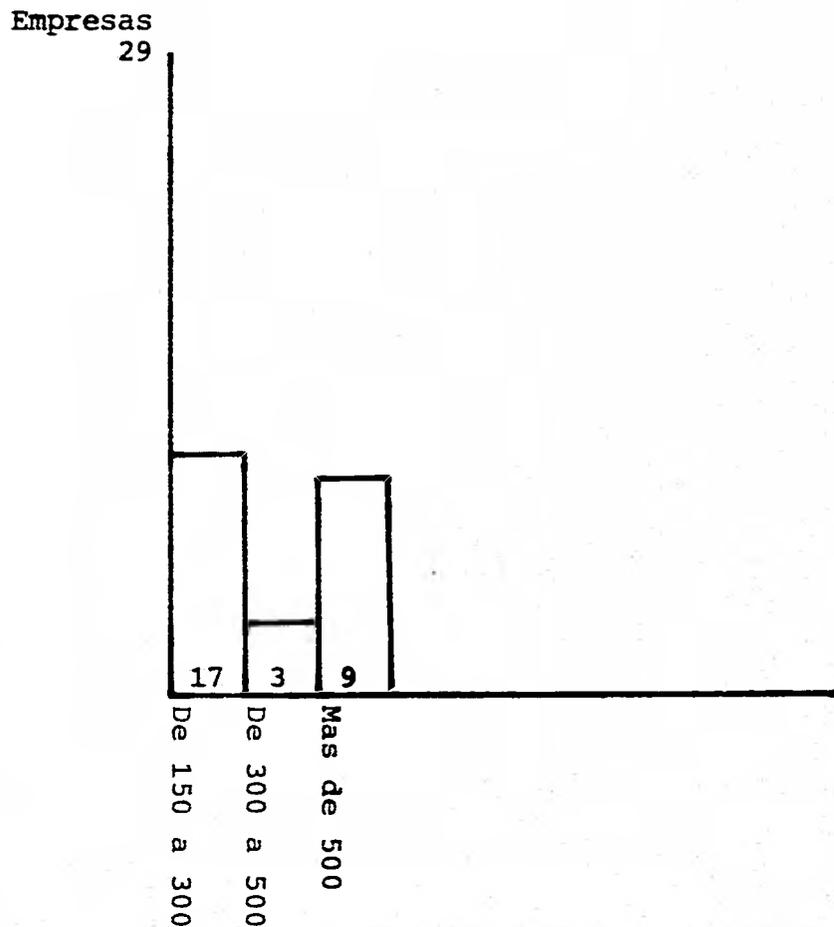
b) CAPITAL SOCIAL (en millones)



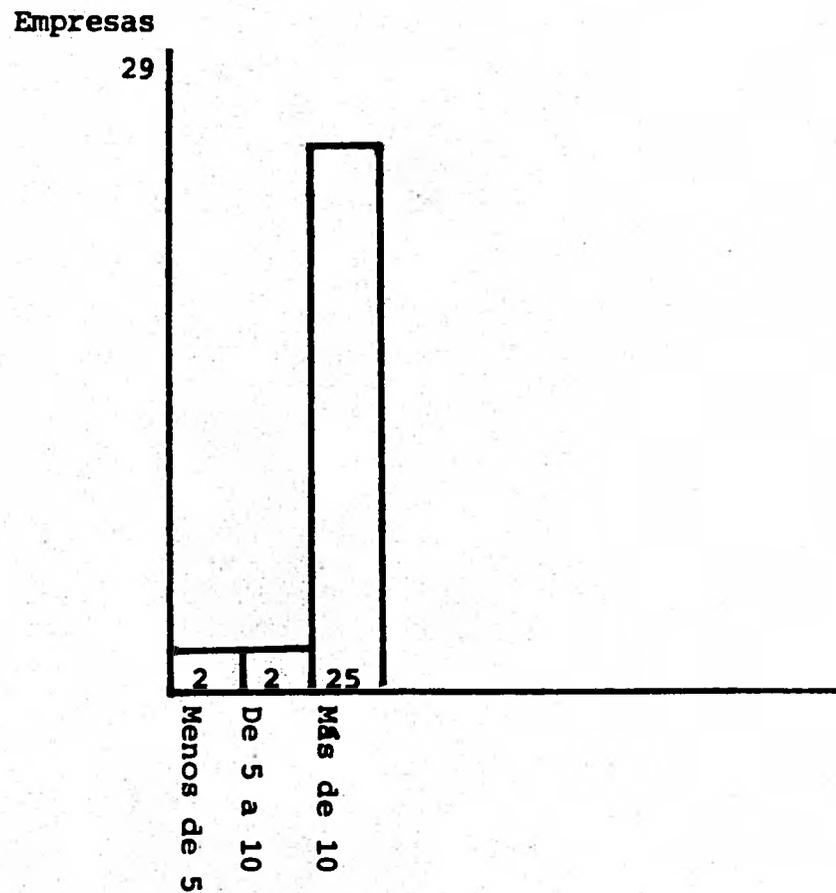
1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

RESPECTO A LA EMPRESA:

c) NUMERO DE EMPLEADOS.



d) ANTIGUEDAD (en años)



INTERPRETACION DE RESULTADOS

1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALESRESPECTO A LA EMPRESA:

- a) Tomando en cuenta el origen de la empresa, se encontró -
que se entrevistaron en relación a la muestra:
- 21 empresas nacionales (72.42%)
 - 4 empresas extranjeras (13.79%)
 - 4 empresas mixtas (13.79%)
- b) Dependiendo del monto de capital social, se entrevistaron:
- 10 empresas con menos de 60 millones de pesos (34.48%)
 - 10 empresas entre 60 y 150 millones de pesos (34.48%)
 - 1 empresa entre 150 y 300 millones de pesos (3.45%)
 - 8 empresas con más de 300 millones de pesos (27.59%)
- c) Dependiendo del número de empleados, se entrevistaron:
- 17 empresas entre 150 y 300 empleados (58.62%)
 - 3 empresas entre 300 y 500 empleados (10.34%)
 - 9 empresas con más de 500 empleados (31.04%)
- d) Dependiendo de la antigüedad de la empresa, se encontró
que se entrevistaron:
- 2 empresas con menos de 5 años (6.90%)
 - 2 empresas entre 5 y 10 años (6.90%)
 - 25 empresas con más de 10 años (86.20%)

1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

RESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS:

- e) Conocimiento de la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- f) Existencia de la técnica del Análisis de Puestos en las empresas.
- g) Aplicación de la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- h) Empresas que tienen la técnica de Análisis de Puestos completa.
- i) Empresas en las que la técnica de Análisis de Puestos es oportuna.
- j) Empresas en las que la técnica de Análisis de Puestos está actualizada.
- k) Tiempo de implantación de la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- l) Periodicidad con que se revisa la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- ll) Departamento que elabora la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- m) Métodos utilizados para elaborar la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.
- n) Niveles jerárquicos en los que se aplica la técnica de Análisis de Puestos en las empresas.

C U A D R O S

D E

R E S U L T A D O S

1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

| | RESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS: | No. DE EMPRESAS. | | | | | |
|----|---|------------------|-------|--|--|--|--|
| e) | LA CONOCEN | 26 | 89.66 | | | | |
| f) | <u>EXISTE</u> | 16 | 55.17 | | | | |
| g) | SE APLICA | 16 | 55.17 | | | | |
| h) | <u>ESTA COMPLETA</u> | 10 | 34.48 | | | | |
| i) | <u>ES OPORTUNA</u> | 10 | 34.48 | | | | |
| j) | <u>ESTA ACTUALIZADA</u> | 11 | 37.93 | | | | |
| k) | <u>TIEMPO DE IMPLANTACION</u> MENOS DE 1 AÑO | 0 | 0.00 | | | | |
| | DE 1 A 5 AÑOS | 7 | 43.75 | | | | |
| | DE 5 A 10 AÑOS | 5 | 31.25 | | | | |
| | MAS DE 10 AÑOS | 4 | 25.00 | | | | |
| l) | PERIODICIDAD DE REVISION NO SE REVISAS | 1 | 6.25 | | | | |
| | DE 6 MESES A 1 AÑO | 10 | 62.50 | | | | |
| | DE 1 AÑO A 2 AÑOS | 4 | 25.00 | | | | |
| | MAS DE 2 AÑOS | 1 | 6.25 | | | | |

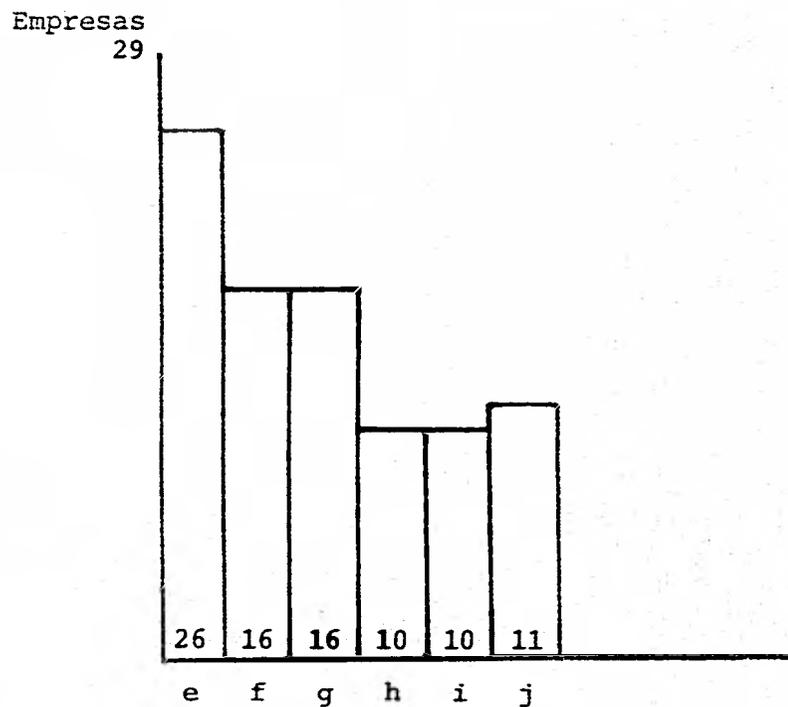
1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALES

| | | | | | | | | |
|----|---|--|-------|--|--|--|--|--|
| | RESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS. | | 8 | | | | | |
| m) | <u>DEPARTAMENTO QUE LO ELABORA</u> PLANEACION Y ORGANIZACION | | 4.76 | | | | | |
| | METODOS Y PROCEDIMIENTOS | | 9.52 | | | | | |
| | PERSONAL | | 33.33 | | | | | |
| | AUDITORIA ADMINISTRATIVA | | 9.52 | | | | | |
| | RECURSOS HUMANOS | | 38.11 | | | | | |
| | OTRA.- DIVISION DE RELACIONES INDUSTRIALES. | | 4.76 | | | | | |
| n) | <u>METODO PARA RECABAR INFORMACION</u> ENTREVISTAS | | 30.00 | | | | | |
| | CUESTIONARIOS | | 25.00 | | | | | |
| | OBSERVACION | | 5.00 | | | | | |
| | METODO MIXTO | | 40.00 | | | | | |
| | OTRO | | 0.00 | | | | | |
| o) | <u>NIVELES EN QUE SE APLICA</u> TODA LA EMPRESA | | 72.22 | | | | | |
| | ENCARGADOS Y SUPERVISORES | | 11.11 | | | | | |
| | EMPLEADOS | | 5.56 | | | | | |

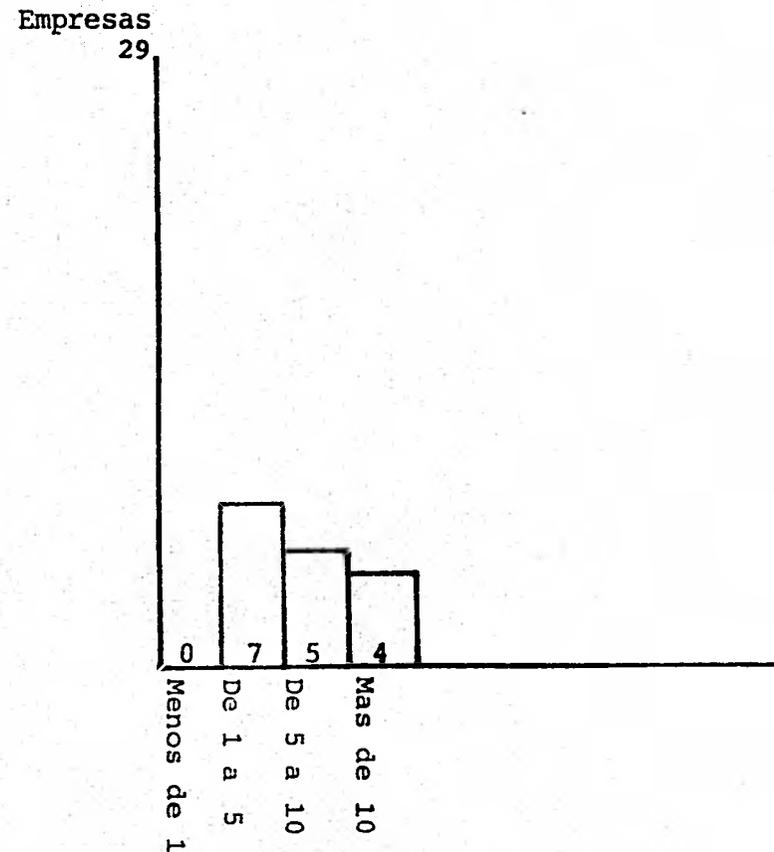
G R A F I C A S

RESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS:

K) TIEMPO DE IMPLANTACION (en años)



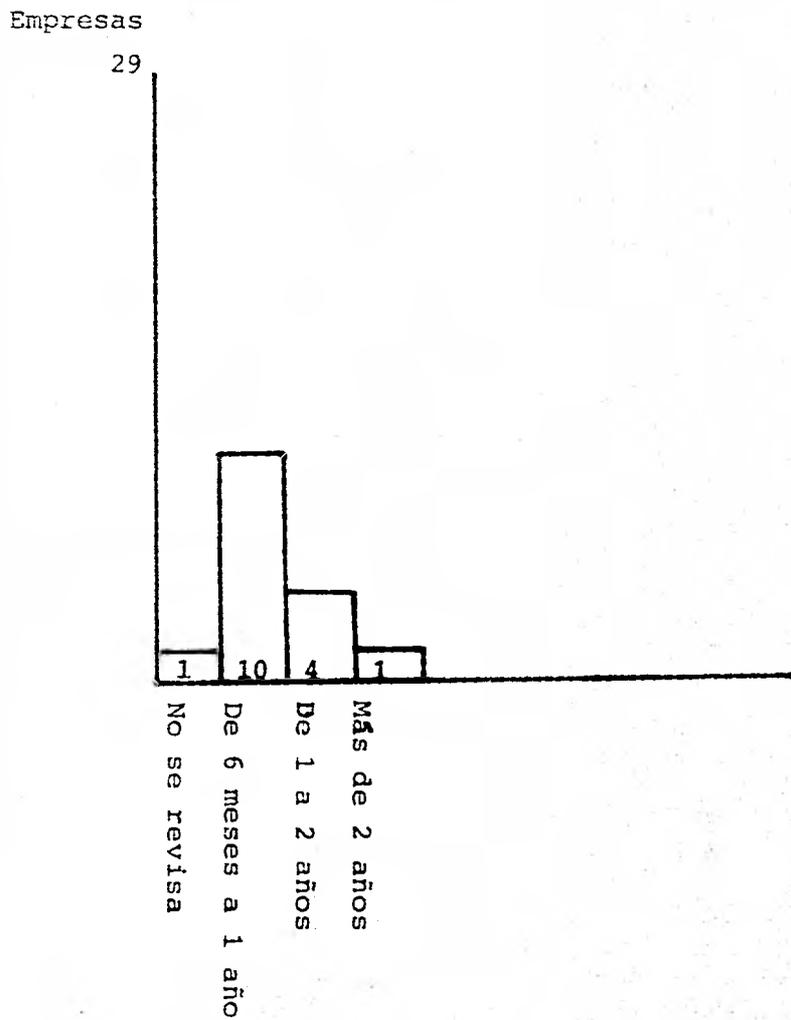
- e) LA CONOCEN
- f) EXISTE
- g) SE APLICA
- h) ESTA COMPLETA
- i) ES OPORTUNA
- j) ESTA ACTUALIZADA



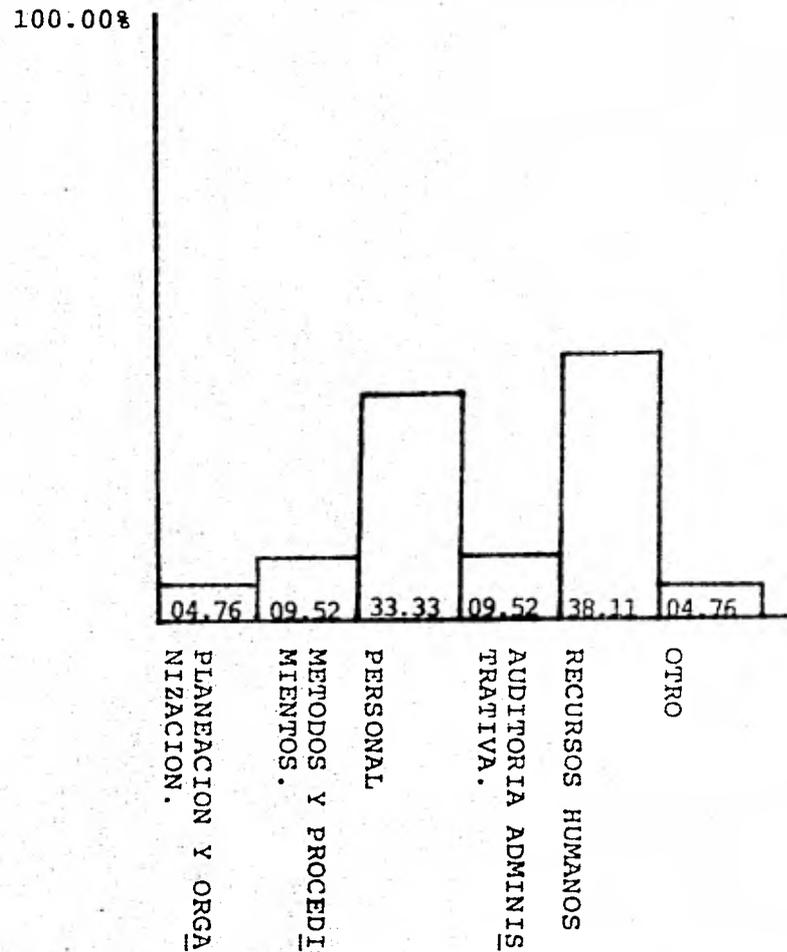
1.- DATOS ESTADÍSTICOS GENERALES

RESPECTO A LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS:

1) PERIODICIDAD DE REVISION

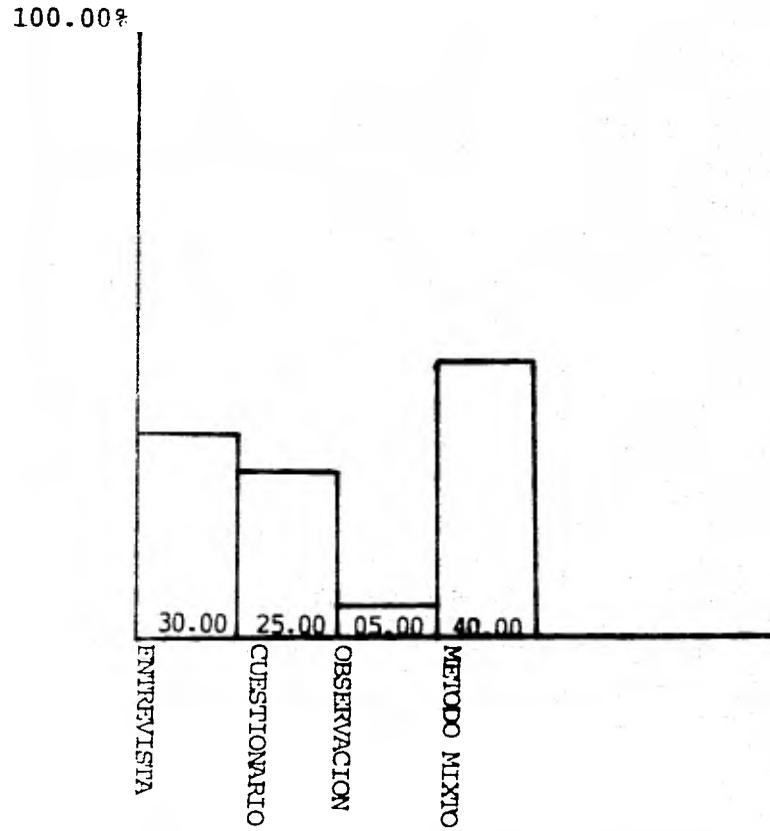


m) DEPARTAMENTO QUE LO ELABORA

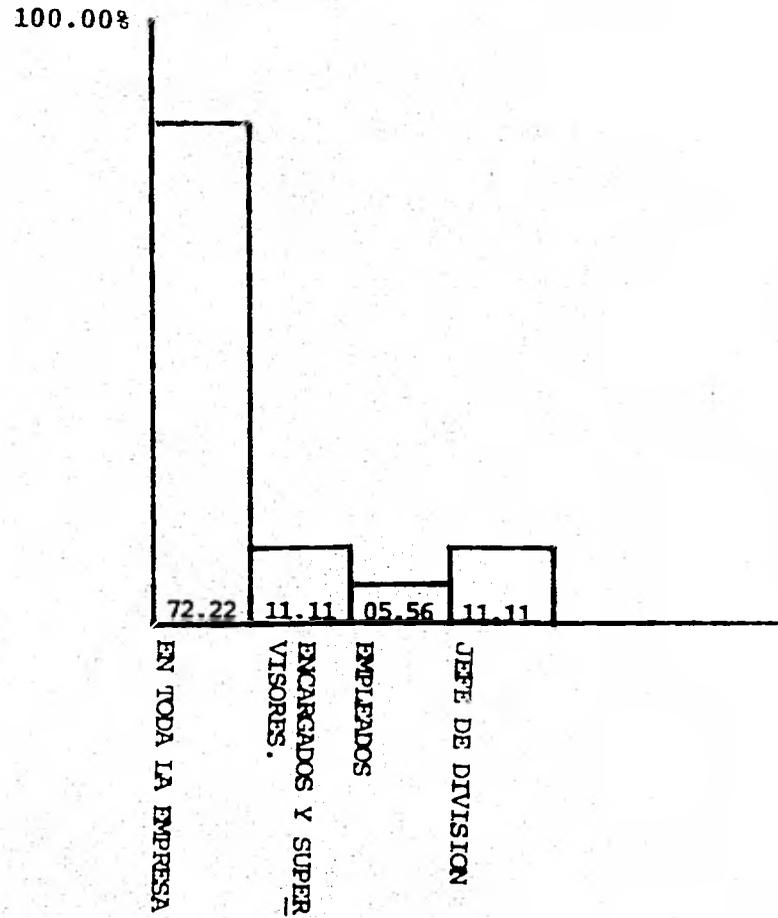


RESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS:

n) METODOS PARA RECABAR INFORMACION



o) NIVELES EN QUE SE APLICA



INTERPRETACION DE RESULTADOS

1.- DATOS ESTADISTICOS GENERALESRESPECTO A LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS:

- e) Del total de empresas entrevistadas se encontró que 26 empresas (89.66%) si conocen dicha técnica.
- f) En 16 empresas (55.17%) sí existe
- g) En 16 empresas (55.17%) se aplica la técnica
- h) En 10 empresas (34.48%) la técnica está completa
- i) En 10 empresas (34.48%) la técnica es oportuna
- j) En 11 empresas (37.93%) la técnica está actualizada
- k) Tomando en cuenta el tiempo en que fue implantada esta técnica dentro de las empresas, se encontró que se entrevistaron:
 - 0 empresas (0.00%) que tienen menos de un año de haber la implantado.
 - 7 empresas (43.75%) que tienen entre 1 y 5 años de implantación.
 - 5 empresas (31.25%) que tienen entre 5 y 10 años de implantación.
 - 4 empresas (25.00%) que tienen más de 10 años de implantación.
- l) Tomando en cuenta la periodicidad con que se revisa la técnica, se encontró que se entrevistaron:
 - 1 empresa (6.25%) donde no se revisa

- 10 empresas (62.50%) donde su revisión se realiza entre 6 meses y 1 año.
- 4 empresas (25.00%) donde su revisión se realiza entre 1 y 2 años.
- 1 empresa (6.25%) donde su revisión se realiza después de 2 años.

11) Se encontró que el porcentaje de participación que tienen los departamentos de las empresas entrevistadas en la elaboración de la técnica del Análisis de Puestos, es el siguiente:

- Con 4.76% el departamento de Planeación y Organización
- Con 9.52% el departamento de Métodos y Procedimientos
- Con 33.33% el departamento de Personal
- Con 9.52% el departamento de Auditoría Administrativa
- Con 38.11% el departamento de Recursos Humanos
- Con 4.76% el departamento de Desarrollo Humano y División de Relaciones Industriales.

m) Los métodos para recolectar información (para realizar un Análisis de Puestos) son utilizados de la siguiente manera:

- En un 30.00% las entrevistas
- En un 25.00% los cuestionarios
- En un 5.00% la observación
- En un 40.00% el método mixto
- En un 0.00% otra

n) Los porcentajes de aplicación de la técnica dentro de los niveles jerárquicos de la empresa, son los siguientes:

- Un 72.22% en toda la empresa
- Un 11.11% encargados y supervisores
- Un 5.56% en empleados
- Un 11.11% en jefes de división
- Un 0.00% en otra

2.- COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LAS
SIGUIENTES VARIABLES DE CONTROL:

- a) Origen de la empresa
- b) Capital social
- c) Número de empleados
- d) Antigüedad de la empresa

C U A D R O S

D E

R E S U L T A D O S

2.- COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LAS SIGUIENTES VARIABLES DE CONTROL

| a) | ORIGEN DE LA EMPRESA | No. DE EMPRESAS. | 8 | | | | | |
|----|--|------------------|--------|--|--|--|--|--|
| | <u>NACIONALES</u> | | | | | | | |
| | NO EXISTE | 13 | 61.90 | | | | | |
| | SI EXISTE | 5 | 23.81 | | | | | |
| | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 3 | 14.29 | | | | | |
| | <u>ESTRANAJERAS</u> | | | | | | | |
| | NO EXISTE | 0 | 0.00 | | | | | |
| | SI EXISTE | 0 | 0.00 | | | | | |
| | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 4 | 100.00 | | | | | |
| | <u>MIXTAS</u> | | | | | | | |
| | NO EXISTE | 0 | 0.00 | | | | | |
| | SI EXISTE | 2 | 50.00 | | | | | |
| | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 2 | 50.00 | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

2.- COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LAS SIGUIENTES VARIABLES DE CONTROL:

| b) | CAPITAL SOCIAL (en millones) | No. DE EMPRE- SAS. | | | | | | |
|----|------------------------------|--|---|--------|--|--|--|--|
| | <u>MENOS DE 60</u> | NO EXISTE | 7 | 70.00 | | | | |
| | | SI EXISTE | 1 | 10.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETO, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 2 | 20.00 | | | | |
| | <u>DE 60 A 150</u> | NO EXISTE | 4 | 40.00 | | | | |
| | | SI EXISTE | 4 | 40.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 2 | 20.00 | | | | |
| | <u>DE 150 A 300</u> | NO EXISTE | 1 | 100.00 | | | | |
| | | SI EXISTE | 0 | 0.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 0 | 0.00 | | | | |
| | <u>MAS DE 300</u> | NO EXISTE | 1 | 12.50 | | | | |
| | | SI EXISTE | 2 | 25.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 5 | 62.50 | | | | |

2-COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LAS SIGUIENTES VARIABLES DE CONTROL:

| c) | NUMERO DE EMPLEADOS | No. DE EMPRESAS. | 8 | | | | | |
|----|--|------------------|-------|--|--|--|--|--|
| | <u>DE 150 A 300</u> NO EXISTE | 6 | 35.29 | | | | | |
| | SI EXISTE | 6 | 35.29 | | | | | |
| | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 5 | 29.41 | | | | | |
| | <u>DE 300 A 500</u> NO EXISTE | 1 | 33.33 | | | | | |
| | SI EXISTE | 2 | 66.67 | | | | | |
| | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 0 | 0.00 | | | | | |
| | <u>MAS DE 500</u> NO EXISTE | 3 | 33.34 | | | | | |
| | SI EXISTE | 2 | 22.22 | | | | | |
| | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 4 | 44.44 | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

2.- COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LAS SIGUIENTES VARIABLES DE CONTROL:

| d) | ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA | No. DE EMPRESAS. | % | | | | | |
|----|--------------------------|--|---|--------|--|--|--|--|
| | <u>MENOS DE 5 AÑOS</u> | NO EXISTE | 2 | 100.00 | | | | |
| | | SI EXISTE | 0 | 0.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 0 | 0.00 | | | | |
| | <u>DE 5 A 10 AÑOS</u> | NO EXISTE | 2 | 100.00 | | | | |
| | | SI EXISTE | 0 | 0.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 0 | 0.00 | | | | |
| | <u>MAS DE 10 AÑOS</u> | NO EXISTE | 9 | 36.00 | | | | |
| | | SI EXISTE | 7 | 28.00 | | | | |
| | | ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA. | 9 | 36.00 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

G R A F I C A S

2.- COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LA SIGUIENTE VARIABLE DE CONTROL:

a) ORIGEN DE LA EMPRESA

Empresas
29



 EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS

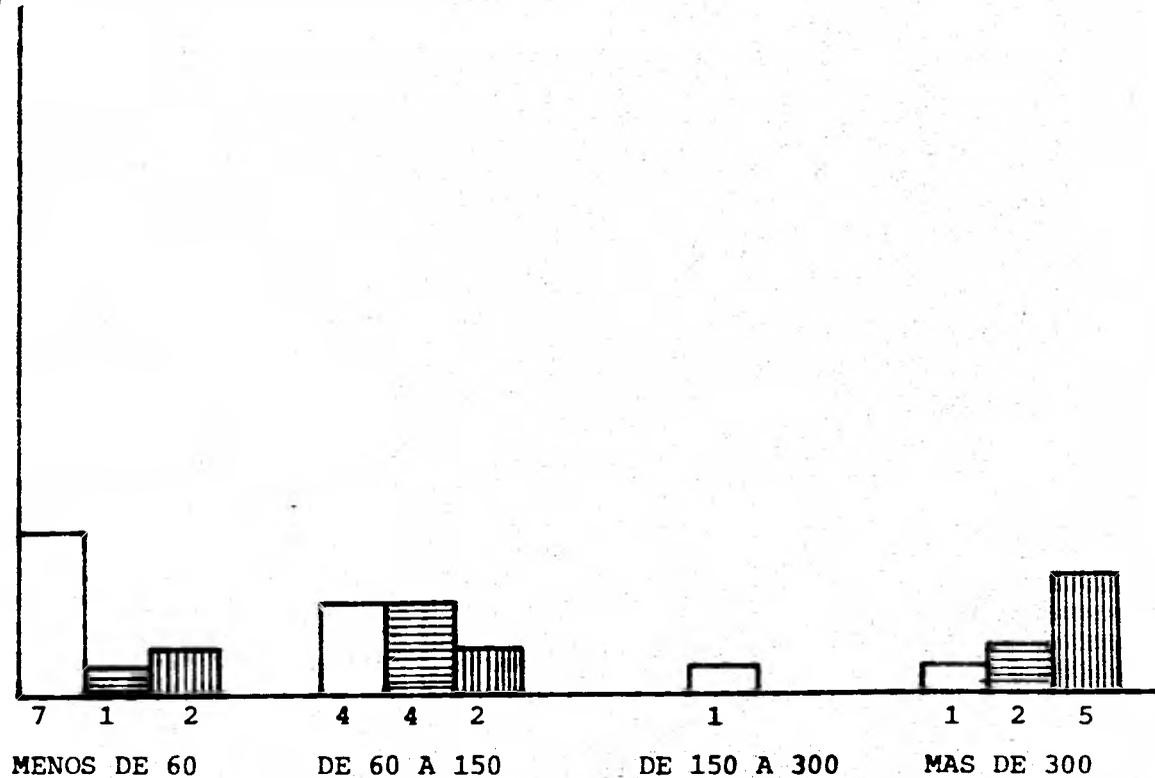
 EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS

 EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

2.- COMPORTAMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE A LA SIGUIENTE VARIABLE DE CONTROL:

b) CAPITAL SOCIAL (en millones)

Empresas
29



EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS



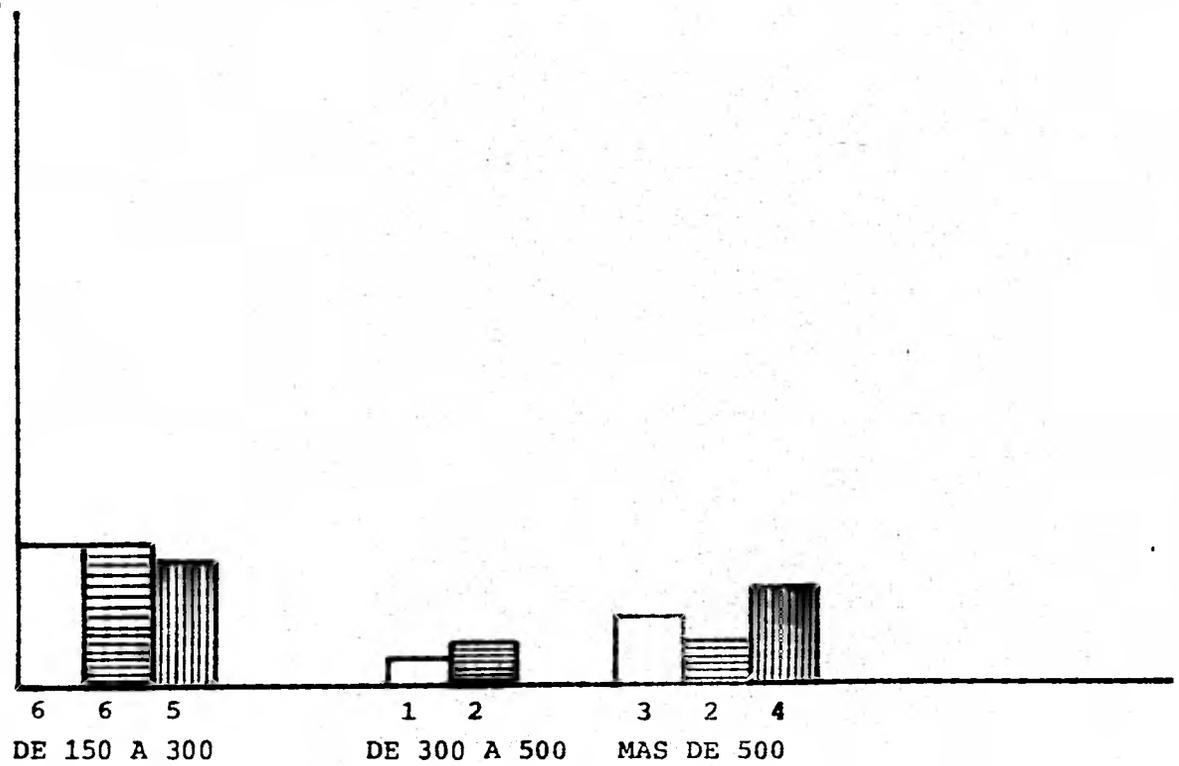
EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS



EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

c) NUMERO DE EMPLEADOS

Empresas
29



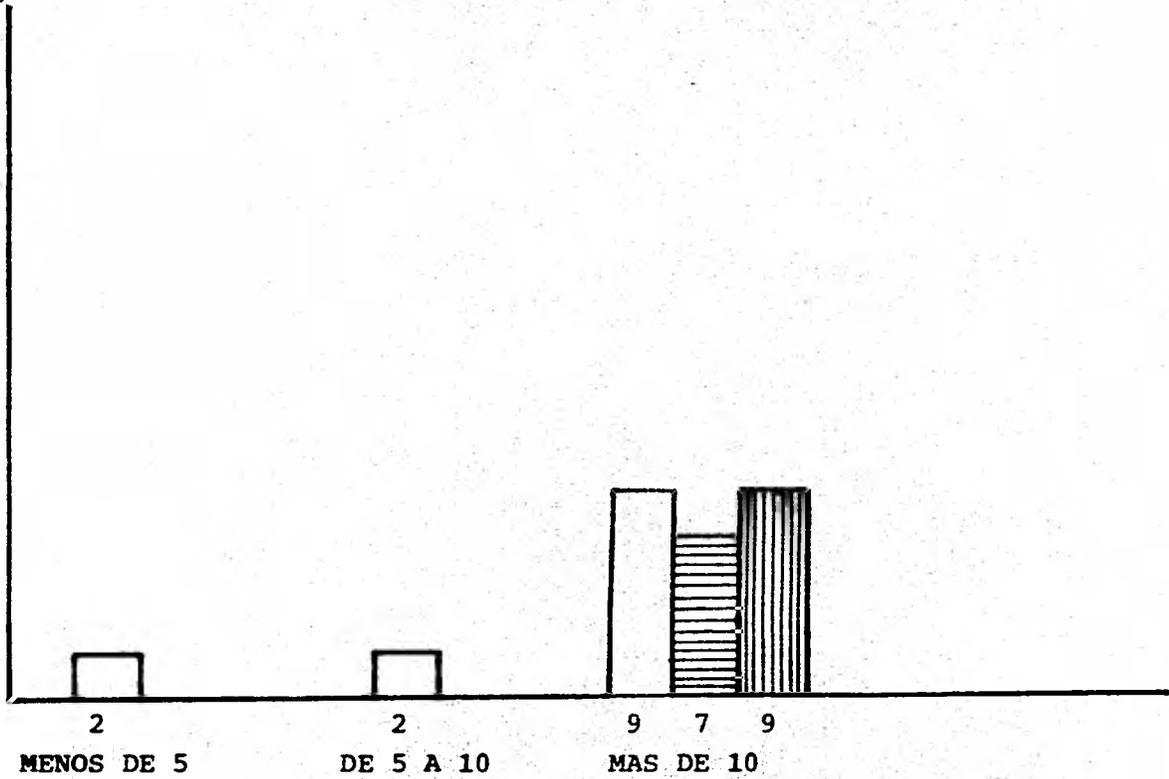
EMPRESAS DONDE NO HAYA ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESAS DONDE SI HAYA ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

d) ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA (en años)

Empresas
29



EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS



EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS



EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

INTERPRETACION DE RESULTADOS

2.- COMPORTAMIENTO DE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS FRENTE
A LAS SIGUIENTES VARIABLES DE CONTROL:

a) ORIGEN DE LA EMPRESA:

- Nacionales: De 21 empresas entrevistadas, se encontró - que en 13 de ellas no existe la técnica del Análisis de Puestos, en 5 sí existe y sólo en 3 está completa, oportuna y actualizada.
- Extranjeras: De 4 empresas entrevistadas, se encontró - que todas tienen la técnica de Análisis de Puestos completa, oportuna y actualizada.
- Mixtas: De 4 empresas entrevistadas, se encontró que en 2 sí existe la técnica y en las otras 2 está completa, oportuna y actualizada.

b) CAPITAL SOCIAL:

- Menos de 60 millones: Se entrevistaron 10 empresas, de las cuales en 7 no existe la técnica, en 1 sí existe y en 2 está completa, oportuna y actualizada.
- De 60 a 150 millones: Se entrevistaron 10 empresas, de las cuales en 4 no existe la técnica, en 4 sí existe y en 2 está completa, oportuna y actualizada.
- De 150 a 300 millones: Se entrevistó a 1 empresa, dentro de la cual no existe la técnica.

- Más de 300 millones: Se entrevistaron a 8 empresas, de las cuales en 1 no existe la técnica, en 2 sí existe y en 5 está completa, oportuna y actualizada.

c) NUMERO DE EMPLEADOS:

- De 150 a 300 empleados: Se entrevistaron a 17 empresas, de las cuales en 6 no existe la técnica, en 6 sí existe y en 5 está completa, oportuna y actualizada.
- De 300 a 500 empleados: Se entrevistaron a 3 empresas, - en 1 no existe la técnica y en 2 está completa, oportuna y actualizada.
- Más de 500 empleados: Donde se entrevistaron a 9 empresas, de las cuales en 3 no existe la técnica, en 2 sí existe, y en 4 está completa, oportuna y actualizada.

d) ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA:

- Con menos de 5 años: Se entrevistaron a 2 empresas, en donde no existe la técnica.
- De 5 a 10 años: Se entrevistaron a 2 empresas, en donde no existe la técnica.
- Más de 10 años: Donde se entrevistaron a 25 empresas, - de las cuales en 9 no existe la técnica, en 7 sí existe y en 9 está completa, oportuna y actualizada.

3.- ANALISIS DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde no existe la técnica del Análisis de Puestos.
- Empresas donde si existe la técnica del Análisis de Puestos.
- Empresas donde la técnica del Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

C U A D R O S

D E

R E S U L T A D O S

3.- GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES EN EMPRESAS DONDE ⁸⁰ HAY ANALISIS DE PUESTOS

| No. | FUNCIONES | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | \bar{X} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
| 1 | SELECCION DE PERSONAL | | | | 3 | 7 | 3 | 80.00% |
| 2 | VALUACION DE PUESTOS | | | 1 | 3 | 2 | 1 | 67.50% |
| 3 | CALIFICACION DE MERITOS | | | | 6 | 1 | 2 | 71.11% |
| 4 | PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | 3 | 5 | 3 | 80.00% |
| 5 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | 4 | 9 | 93.85% |
| 6 | ESTABLACIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | 3 | 3 | 7 | 86.15% |
| 7 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | 2 | 4 | 5 | 85.45% |
| 8 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | 3 | 5 | 4 | 81.67% |
| 9 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | | 7 | 3 | 86.00% |
| 10 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | 1 | 4 | 7 | 90.00% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | $\bar{Xx}=82.17\%$ |

3.- GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES EN EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS

| No. | FUNCIONES: | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | \bar{X} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|------|---------------------|
| 1 | SELECCION DE PERSONAL | | | | 1 | 6 | | 77.14% |
| 2 | VALUACION DE PUESTOS | | | 2 | 2 | 2 | | 60.00% |
| 3 | CALIFICACION DE MERITOS | | | | 3 | 3 | 1 | 74.28% |
| 4 | PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 65.71% |
| 5 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | 2 | 2 | 2 | 80.00% |
| 6 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | 1 | 1 | 4 | 1 | 74.28% |
| 7 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | 1 | 2 | 2 | 86.66% |
| 8 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | 2 | 3 | 2 | 80.00% |
| 9 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | 1 | 1 | 3 | 2 | 77.14% |
| 10 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | 2 | 4 | 1 | 77.14% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | $\bar{X} = 76.65\%$ |

3.- ANALISIS COMPARATIVO DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES

ENTRE:

- Empresas donde no hay Análisis de Puestos
- Empresas donde si hay Análisis de Puestos
- Empresas donde el Análisis de Puestos está completo, oportuno y actualizado.

3.- COMPARACION DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES EN EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS, DONDE SI LO HAY Y DONDE ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

| * FUNCIONES: | | | | | | | \bar{X} |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|-----------|
| 1 SELECCION DE PERSONAL | | | | | | | 80.00% |
| 2 SELECCION DE PERSONAL | | | | | | | 77.14% |
| 3 SELECCION DE PERSONAL | | | | | | | 86.66% |
| 1 VALUACION DE PUESTOS | | | | | | | 67.50% |
| 2 VALUACION DE PUESTOS | | | | | | | 60.00% |
| 3 VALUACION DE PUESTOS | | | | | | | 82.22% |
| 1 CALIFICACION DE MERITOS | | | | | | | 71.11% |
| 2 CALIFICACION DE MERITOS | | | | | | | 74.28% |
| 3 CALIFICACION DE MERITOS | | | | | | | 86.66% |
| 1 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | | | | 80.00% |
| 2 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | | | | 65.71% |
| 3 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | | | | 93.33% |

* (1) EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (2) EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (3) EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

DE PUESTOS, DONDE SI LO HAY Y DONDE ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

| | | | | | | | | \bar{X} |
|---|---|--|--|--|--|--|--|-----------|
| * | FUNCIONES: | | | | | | | |
| 1 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | | | 93.85% |
| 2 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | | | 80.00% |
| 3 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | | | 91.11% |
| 1 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | | | | 86.15% |
| 2 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | | | | 74.28% |
| 3 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | | | | 93.33% |
| 1 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | | | | 85.45% |
| 2 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | | | | 86.66% |
| 3 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | | | | 86.66% |
| 1 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | | | | 81.67% |
| 2 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | | | | 80.00% |
| 3 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | | | | 93.33% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

* (1) EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (2) EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (3) EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

3.- COMPARACION DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES EN EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS, DONDE SI LO HAY Y DONDE ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO.

| * | FUNCIONES: | | | | | | | \bar{x} |
|---|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|-----------|
| | | | | | | | | |
| 1 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | | | | 86.00% |
| 2 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | | | | 77.14% |
| 3 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | | | | 86.66% |
| 1 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | | | | 90.00% |
| 2 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | | | | 77.14% |
| 3 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | | | | 93.33% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

* (1) EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (2) EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (3) EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

3.- CUADROS DE MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DESVIACION ESTAN-
DAR DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde no existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde si existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

3.- EMPRESAS DONDE NO EXISTE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS

| | \bar{X} | \tilde{X} | $\overset{\Delta}{X}$ | S |
|--|-----------|-------------|-----------------------|--------|
| 1.- Selección de personal | 80.00% | 80.00% | 80.00% | 13.58% |
| 2.- Valuación de puestos | 67.50% | 60.00% | 60.00% | 17.13% |
| 3.- Calificación de méritos | 71.11% | 60.00% | 60.00% | 16.62% |
| 4.- Programas de entrenamiento | 80.00% | 60.00% | 80.00% | 14.77% |
| 5.- Higiene y seguridad | 93.85% | 80.00% | 100.00% | 9.23% |
| 6.- Establecimiento y normalización de salarios. | 86.15% | 100.00% | 100.00% | 16.42% |
| 7.- Corrección de deficiencias | 85.45% | 100.00% | 100.00% | 14.99% |
| 8.- Delimitación de autoridad | 81.67% | 80.00% | 80.00% | 15.18% |
| 9.- Distribución de cargas de trabajo. | 86.00% | 80.00% | 80.00% | 9.16% |
| 10.- Especificaciones de contratación. | 90.00% | 100.00% | 100.00% | 12.90% |

\bar{X} Media

\tilde{X} Mediana

$\overset{\Delta}{X}$ Moda

S Desviación estandar

3.- EMPRESAS DONDE SI EXISTE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS

| | \bar{X} | \tilde{X} | $\overset{\Delta}{X}$ | S |
|--|-----------|-------------|-----------------------|--------|
| 1.- Selección de personal | 77.14 | 80.00% | 80.00% | 6.99% |
| 2.- Valuación de puestos | 60.00% | 40.00% | 40,60,80% | 16.33% |
| 3.- Calificación de méritos | 74.28% | 60.00% | 60,80% | 13.99% |
| 4.- Programas de entrenamiento | 65.71% | 80.00% | 80.00% | 23.63% |
| 5.- Higiene y seguridad | 80.00% | 60.00% | 60,80,100% | 16.32% |
| 6.- Establecimiento y normalización de salarios. | 74.28% | 80.00% | 80.00% | 17.61% |
| 7.- Corrección de deficiencias | 86.66% | 100.00% | 100.00% | 14.90% |
| 8.- Delimitación de autoridad | 80.00% | 100.00% | 80.00% | 15.11% |
| 9.- Distribución de cargas de trabajo. | 77.14% | 100.00% | 80.00% | 19.79% |
| 10.- Especificaciones de contratación. | 77.14% | 80.00% | 80.00% | 10.85% |

\bar{X} Media

\tilde{X} Mediana

$\overset{\Delta}{X}$ Moda

S Desviación estandar

3.- EMPRESAS DONDE EXISTE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA

| | \bar{X} | \tilde{X} | $\frac{\Delta}{X}$ | S |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------|
| 1.- Selección de personal | 86.66% | 100.00% | 80,100% | 13.33% |
| 2.- Valuación de puestos | 82.22% | 100.00% | 80.00% | 17.49% |
| 3.- Calificación de méritos | 86.86% | 100.00% | 100.00% | 16.32% |
| 4.- Programas de entrenamiento | 93.33% | 100.00% | 100.00% | 13.33% |
| 5.- Higiene y seguridad | 91.11% | 100.00% | 100.00% | 13.69% |
| 6.- Establecimiento y normalización de salarios. | 93.33% | 100.00% | 100.00% | 8.88% |
| 7.- Corrección de deficiencias | 86.66% | 80.00% | 80.00% | 9.42% |
| 8.- Delimitación de autoridad | 93.33% | 100.00% | 100.00% | 13.33% |
| 9.- Distribución de cargas de trabajo. | 86.66% | 80.00% | 80,100% | 13.33% |
| 10.- Especificaciones de contratación. | 93.33% | 100.00% | 100.00% | 13.33% |

\bar{X} Media

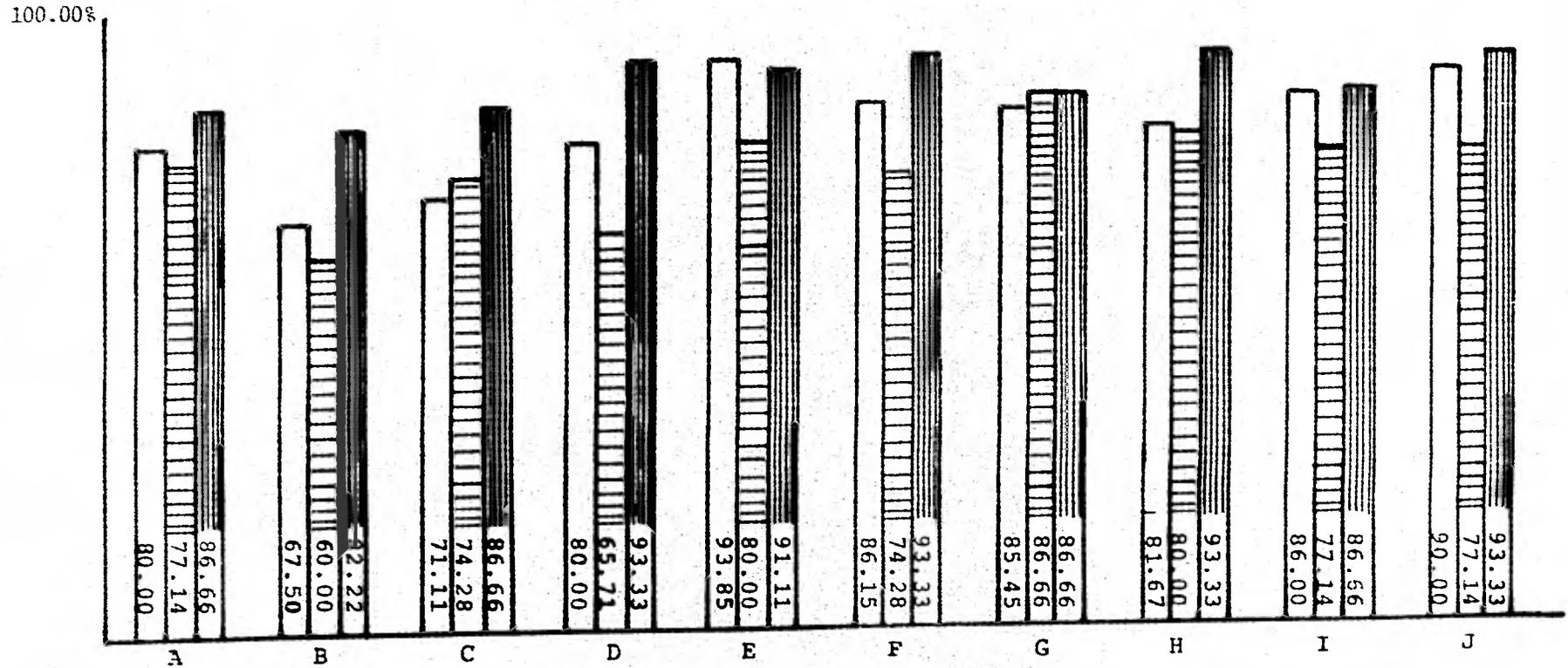
\tilde{X} Mediana

$\frac{\Delta}{X}$ Moda

S Desviación estandar

G R A F I C A S

3.- COMPARACION DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES



-  EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS
-  EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
-  EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

3.- FUNCIONES:

- A Selección de personal
- B Valuación de puestos
- C Calificación de méritos
- D Programas de entrenamiento
- E Higiene y seguridad
- F Establecimiento y normalización de salarios
- G Corrección de deficiencias
- H Delimitación de autoridad
- I Distribución de cargas de trabajo
- J Especificaciones de contratación

INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.- ANALISIS DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES
PROPIAS PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El grado de eficiencia de las funciones está sujeto a - las variables de control que se determinaron, las cuales son:

- Empresas donde no existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde si existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

Como se puede apreciar en los primeros 3 cuadros de este punto, las funciones que obtuvieron el mayor grado de eficiencia fueron aquellas donde la técnica del Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

Posteriormente les siguieron las funciones en donde no existe la técnica, y por último con el menor grado de eficiencia las funciones en donde sí existe la técnica.

Para mostrar mejor, el diferente grado de eficiencia - que tienen las funciones de cada variable de control, se realizó un análisis comparativo el cual se muestra también por medio de - cuadros.

Por último se realizaron cuadros de medidas de tendencia central, (con las mismas variables de control) para de este modo determinar en forma más objetiva el promedio de eficiencia de las funciones, así como la desviación estandar que hay entre los grados de eficiencia de cada empresa.

4.- CONTRIBUCION QUE TIENE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS
DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde si existe la técnica de Análisis de Puestos.
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

C U A D R O S

D E

R E S U L T A D O S

4.- CONTRIBUCION DE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN EMPRESAS DONDE SI EXISTE.

| No. | FUNCIONES: | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | \bar{X} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|------|---------------------|
| 1 | SELECCION DE PERSONAL | | | 1 | 5 | | 1 | 62.86% |
| 2 | VALUACION DE PUESTOS | | 1 | | 3 | | 2 | 66.67% |
| 3 | CALIFICACION DE MERITOS | | | | 5 | 1 | | 63.33% |
| 4 | PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | 2 | | | 3 | 1 | 63.33% |
| 5 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | 3 | 2 | | 68.00% |
| 6 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | 3 | 2 | | 68.00% |
| 7 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | 1 | 1 | 1 | 80.00% |
| 8 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | 4 | 1 | | 64.00% |
| 9 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | 2 | | 2 | 1 | 64.00% |
| 10 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | 2 | 3 | 1 | 76.67% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | $\bar{X}_x=67.68\%$ |

| No. | FUNCIONES | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | \bar{X} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
| 1 | SELECCION DE PERSONAL | | | | 2 | 4 | 3 | 82.22% |
| 2 | VALUACION DE PUESTOS | | | | | 4 | 3 | 88.57% |
| 3 | CALIFICACION DE MERITOS | | | | 1 | 4 | 2 | 82.86% |
| 4 | PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | 1 | 2 | 4 | 88.57% |
| 5 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | 2 | 5 | 94.29% |
| 6 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | 1 | | | 2 | 5 | 85.00% |
| 7 | CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | 1 | 2 | 5 | 90.00% |
| 8 | DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | | 2 | 5 | 94.29% |
| 9 | DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | 1 | 4 | 4 | 86.67% |
| 10 | ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | | 3 | 5 | 92.50% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | $\bar{X}x=88.49\%$ |

4.- COMPARACION DEL GRADO DE CONTRIBUCION QUE TIENE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

TOMANDO PARA LA COMPARACION:

- Empresas donde existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

4.- COMPARACION DEL GRADO DE CONTRIBUCION QUE TIENE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS
DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

| No. | FUNCIONES: | | | | | | | \bar{X} |
|-----|---|--|--|--|--|--|--|-----------|
| 1 | SELECCION DE PERSONAL | | | | | | | 62.86% |
| 2 | SELECCION DE PERSONAL | | | | | | | 82.22% |
| 1 | VALUACION DE PUESTOS | | | | | | | 66.67% |
| 2 | VALUACION DE PUESTOS | | | | | | | 88.57% |
| 1 | CALIFICACION DE MERITOS | | | | | | | 63.33% |
| 2 | CALIFICACION DE MERITOS | | | | | | | 82.86% |
| 1 | PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | | | | 63.33% |
| 2 | PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO | | | | | | | 88.57% |
| 1 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | | | 68.00% |
| 2 | HIGIENE Y SEGURIDAD | | | | | | | 94.29% |
| 1 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | | | | 68.00% |
| 2 | ESTABLECIMIENTO Y NORMALIZACION DE SALARIOS | | | | | | | 85.00% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

- * (1) EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
(2) EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

4.- COMPARACION DEL GRADO DE CONTRIBUCION QUE TIENE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

| * FUNCIONES: | | | | | | | | \bar{X} |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|-----------|
| 1 CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | | | | | 80.00% |
| 2 CORRECCION DE DEFICIENCIAS | | | | | | | | 90.00% |
| 1 DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | | | | | 64.00% |
| 2 DELIMITACION DE AUTORIDAD | | | | | | | | 94.29% |
| 1 DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | | | | | 64.00% |
| 2 DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO | | | | | | | | 86.67% |
| 1 ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | | | | | 76.67% |
| 2 ESPECIFICACIONES DE CONTRATACION | | | | | | | | 92.50% |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

- * (1) EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (2) EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

4.- CUADROS DE MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DESVIACION ESTANDAR DEL GRADO DE CONTRIBUCION QUE TIENE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Programas de entrenamiento
- Higiene y seguridad
- Establecimiento y normalización de salarios
- Corrección de deficiencias
- Delimitación de autoridad
- Distribución de cargas de trabajo
- Especificaciones de contratación

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde sí existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos, está - completa, oportuna y actualizada.

4.- CONTRIBUCION DE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN EMPRESAS DONDE SI EXISTE

| | \bar{X} | \tilde{X} | $\overset{\Delta}{X}$ | S |
|--|-----------|-------------|-----------------------|--------|
| 1.- Selección de personal | 62.86% | 60.00% | 60.00% | 16.65% |
| 2.- Valuación de puestos | 66.67% | 60.00% | 60.00% | 25.77% |
| 3.- Calificación de méritos | 63.33% | 60.00% | 60.00% | 7.45% |
| 4.- Programas de entrenamiento | 63.33% | 80.00% | 80.00% | 31.44% |
| 5.- Higiene y seguridad | 68.00% | 60.00% | 60.00% | 9.79% |
| 6.- Establecimiento y normalización de salarios. | 68.00% | 60.00% | 60.00% | 9.79% |
| 7.- Corrección de deficiencias | 80.00% | 80.00% | 60,80,100% | 16.32% |
| 8.- Delimitación de autoridad | 64.00% | 60.00% | 60.00% | 8.00% |
| 9.- Distribución de cargas de trabajo. | 64.00% | 80.00% | 40,80% | 24.33% |
| 10.- Especificaciones de contratación. | 76.67% | 80.00% | 80.00% | 13.74% |

\bar{X} Media

\tilde{X} Mediana

$\overset{\Delta}{X}$ Moda

S Desviación estandar

4.- CONTRIBUCION DE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS EN EMPRESAS DONDE ESTA COPLETA,

OPORTUNA Y ACTUALIZADA

| | \bar{X} | \tilde{X} | $\overset{\Delta}{X}$ | S |
|--|-----------|-------------|-----------------------|--------|
| 1.- Selección de personal | 82.22% | 80.00% | 80.00% | 14.74% |
| 2.- Valuación de puestos | 82.57% | 80.00% | 80.00% | 9.89% |
| 3.- Calificación de méritos | 82.26% | 80.00% | 80.00% | 9.58% |
| 4.- Programas de entrenamiento | 88.57% | 100.00% | 100.00% | 14.56% |
| 5.- Higiene y seguridad | 94.29% | 80.00% | 100.00% | 9.03% |
| 6.- Establecimiento y normalización de salarios. | 85.00% | 80.00% | 100.00% | 25.98% |
| 7.- Corrección de deficiencias | 90.00% | 80.00% | 100.00% | 14.14% |
| 8.- Delimitación de autoridad | 94.29% | 100.00% | 100.00% | 9.03% |
| 9.- Distribución de cargas de trabajo. | 86.67% | 80.00% | 80,100% | 13.33% |
| 10.- Especificaciones de contratación. | 92.50% | 80.00% | 100.00% | 9.68% |

\bar{X} Media

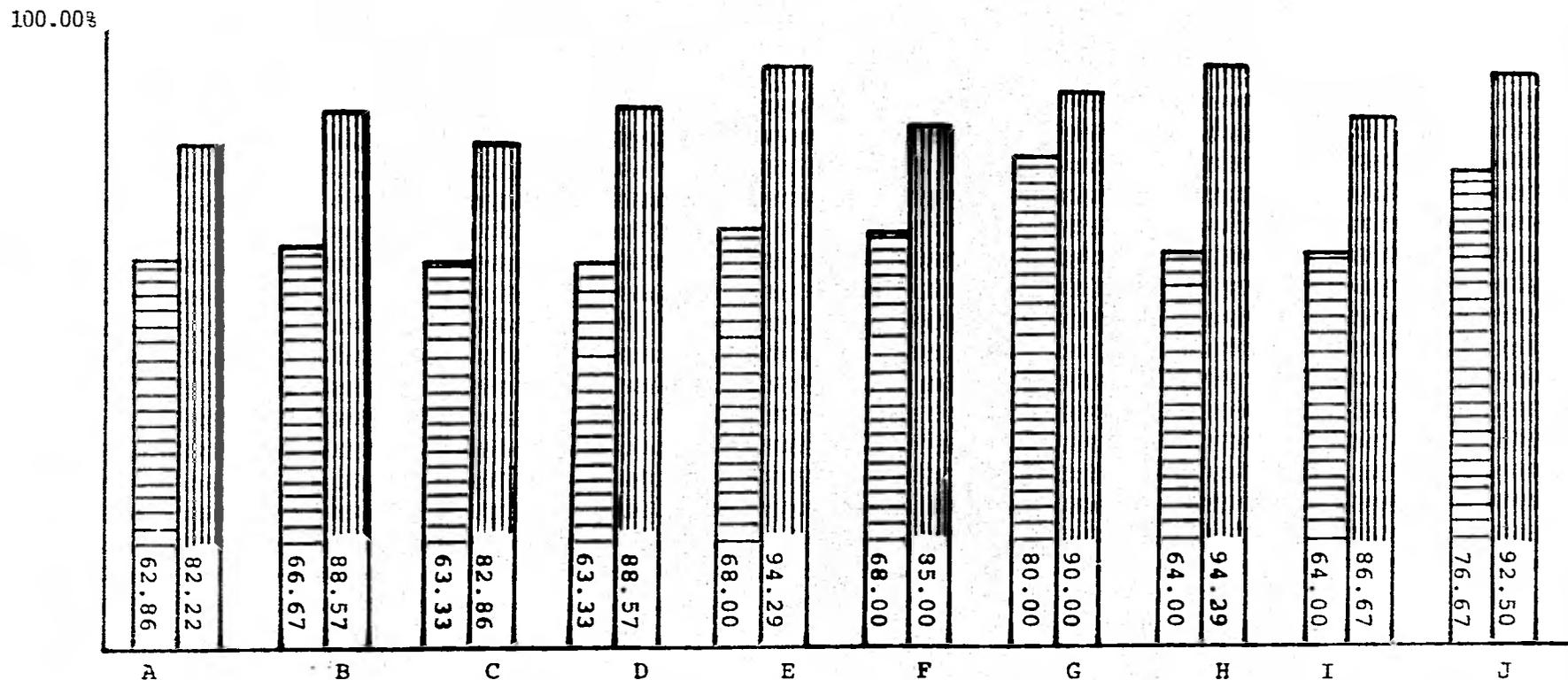
\tilde{X} Mediana

$\overset{\Delta}{X}$ Moda

S Desviación estandar

G R A F I C A S

DEL ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES.



EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS



EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

4.- FUNCIONES:

- A Selección de personal
- B Valuación de Puestos
- C Calificación de méritos
- D Programas de entrenamiento
- E Higiene y seguridad
- F Establecimiento y normalización de salarios
- G Corrección de deficiencias
- H Delimitación de autoridad
- I Distribución de cargas de trabajo
- J Especificaciones de contratación

INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.- CONTRIBUCION QUE TIENE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS
DENTRO DE LA EFICIENCIA DE LAS FUNCIONES PROPIAS PARA LA
ADMINISTRACION DE PERSONAL

Para estudiar el grado de contribución que tiene la técnica del Análisis de Puestos dentro de las funciones, se tomaron 2 variables de control:

- Empresas donde sí existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica está completa, oportuna y actualizada.

Al determinar la media de contribución que tiene la técnica sobre cada una de las funciones, se encontró que es en las empresas donde está completa, oportuna y actualizada donde contribuye en mayor grado.

Para mostrar el diferente grado de contribución que hay entre las 2 variables, se realizó un análisis comparativo, en donde se muestra la media de contribución que tiene cada función en cada una de las variables.

Se realizaron también cuadros de medidas de tendencia central y desviación estandar, para mostrar en forma más clara el promedio de contribución de la técnica sobre cada una de las funciones, y la desviación estandar del grado de contribución que tiene la técnica sobre las funciones de cada empresa.

5.- GRADO DE EFICIENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Objetivos de la empresa
- Objetivos del departamento de personal
- Función de personal
- Contribución de la función de personal al logro de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia del personal

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde no existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde sí existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

C U A D R O S

D E

R E S U L T A D O S

| No. | | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% | \bar{X} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
| 1 | OBJETIVOS DE LA EMPRESA | | | | | | | | 2 | 6 | 3 | 2 | 83.85% |
| 2 | OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. | | | | | 1 | | | 1 | 7 | 2 | 2 | 74.62% |
| 3 | FUNCION DE PERSONAL | | | | | 1 | | 1 | | 4 | 5 | 2 | 82.31% |
| 4 | CONTRIBUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. | | | | | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 76.15% |
| 5 | EFICIENCIA DEL PERSONAL | | | | | | | | 3 | 4 | 6 | | 82.31% |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | $\bar{X}x=79.84\%$ |

| No. | | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% | \bar{x} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|---------------------|
| 1 | OBJETIVOS DE LA EMPRESA | | | | | | | | 2 | 1 | 4 | | 82.86% |
| 2 | OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. | | | | | | | | | 2 | 4 | 1 | 88.57% |
| 3 | FUNCION DE PERSONAL | | | | | | | 1 | | 3 | 3 | | 81.43% |
| | CONTRIBUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. | | | | | | | | 2 | 2 | 1 | 2 | 84.29% |
| 4 | EFICIENCIA DEL PERSONAL | | | | | | | 3 | | 3 | 1 | | 72.86% |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | $\bar{X}_x=82.00\%$ |

| No. | | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% | \bar{X} |
|-----|---|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|---------------------|
| 1 | OBJETIVOS DE LA EMPRESA | | | | | | | | | 3 | 6 | | 86.67% |
| 2 | OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. | | | | | | | | 1 | | 3 | 5 | 93.33% |
| 3 | FUNCION DE PERSONAL | | | | | | | | 1 | 1 | 3 | 4 | 91.11% |
| 4 | CONTRIBUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. | | | | | | | | 1 | 1 | 3 | 4 | 91.11% |
| 5 | EFICIENCIA DEL PERSONAL | | | | | | | | | 3 | 5 | 1 | 87.78 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | $\bar{X}_x=90.00\%$ |

- COMPARACION DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Objetivos de la empresa
- Objetivos del departamento de personal
- Función de personal
- Contribución de la función de personal al logro de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia del personal

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde no existe la técnica de Análisis de Puestos.
- Empresas donde sí existe la técnica de Análisis de Puestos.
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

3. COMPARACION DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, EN EMPRESAS DONDE
 HAY ANALISIS DE PUESTOS, DONDE SI LO HAY Y DONDE ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

| * | | | | | | | | \bar{X} |
|---|---|--|--|--|--|--|--|-----------|
| | | | | | | | | |
| 1 | OBJETIVOS DE LA EMPRESA | | | | | | | 83.85% |
| 2 | OBJETIVOS DE LA EMPRESA | | | | | | | 82.86% |
| 3 | OBJETIVOS DE LA EMPRESA | | | | | | | 86.67% |
| 1 | OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL | | | | | | | 74.62% |
| 2 | OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL | | | | | | | 88.57% |
| 3 | OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL | | | | | | | 93.33% |
| 1 | FUNCION DE PERSONAL | | | | | | | 82.31% |
| 2 | FUNCION DE PERSONAL | | | | | | | 81.43% |
| 3 | FUNCION DE PERSONAL | | | | | | | 91.11% |
| 1 | CONTRIBUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. | | | | | | | 76.15% |
| 2 | CONTRIBUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL AL LOGRO DE LOS OBJERIVOS DE LA EMPRESA. | | | | | | | 84.29% |
| 3 | CONTRIBUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. | | | | | | | 91.11% |
| | | | | | | | | |

- * (1) EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (2) EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS
 (3) EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

5.- CUADROS DE MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DESVIACION ESTANDAR DEL GRADO DE EFICIENCIA CON QUE SE LLEVAN A CABO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Objetivos generales de la empresa
- Ojbetivos del departamento de personal
- La función de personal de la empresa
- Contribución de la función de personal al logro de los objetivos generales de la empresa.
- Índice de eficiencia del personal de la empresa

TOMANDO COMO VARIABLES DE CONTROL:

- Empresas donde no existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde sí existe la técnica de Análisis de Puestos
- Empresas donde la técnica de Análisis de Puestos está completa, oportuna y actualizada.

5.- EMPRESAS DONDE NO EXISTE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS

| | \bar{X} | \tilde{X} | Δ X | S |
|---|-----------|-------------|---------------|--------|
| Objetivos de la empresa | 83.85% | 90.00% | 80.00% | 9.23% |
| Objetivos del departamento de personal. | 74.62% | 80.00% | 80.00% | 15.64% |
| Función de personal | 82.31% | 90.00% | 90.00% | 15.76% |
| Contribución de la función de personal al logro de los objetivos de la empresa. | 76.15% | 80.00% | 90.00% | 7.99% |
| Eficiencia del personal | 82.31% | 80.00% | 90.00% | 7.99% |

\bar{X} Media

\tilde{X} Mediana

Δ
X Moda

S Desviación estandar

5.- EMPRESAS DONDE SI EXISTE LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS

| | \bar{X} | \tilde{X} | Δ X | S |
|---|-----------|-------------|---------------|--------|
| Objetivos de la empresa | 82.86% | 90.00% | 90.00% | 8.80% |
| Objetivos del departamento de personal. | 88.57% | 90.00% | 90.00% | 6.38% |
| Función de personal | 81.43% | 80.00% | 80,90% | 9.89% |
| Contribución de la función de personal al logro de los objetivos de la empresa. | 84.29% | 80.00% | 70,80,90% | 11.78% |
| Eficiencia del personal | 72.86% | 60.00% | 60,80% | 11.60% |

\bar{X} Media

\tilde{X} Mediana

Δ
X Moda

S Desviación estandar

5.- EMPRESAS DONDE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETA, OPORTUNA Y ACTUALIZADA

| | \bar{X} | \tilde{X} | $\overset{\Delta}{X}$ | S |
|---|-----------|-------------|-----------------------|-------|
| Objetivos de la empresa | 86.67% | 90.00% | 90.00% | 4.71% |
| Objetivos del departamento de personal. | 93.33% | 100.00% | 100.00% | 9.42% |
| Función de personal | 91.11% | 100.00% | 100.00% | 9.93% |
| Contribución de la función de personal al logro de los objetivos de la empresa. | 91.11% | 90.00% | 100.00% | 9.93% |
| Eficiencia del personal | 87.78% | 90.00% | 90.00% | 6.28% |

\bar{X} Media

\tilde{X} Mediana

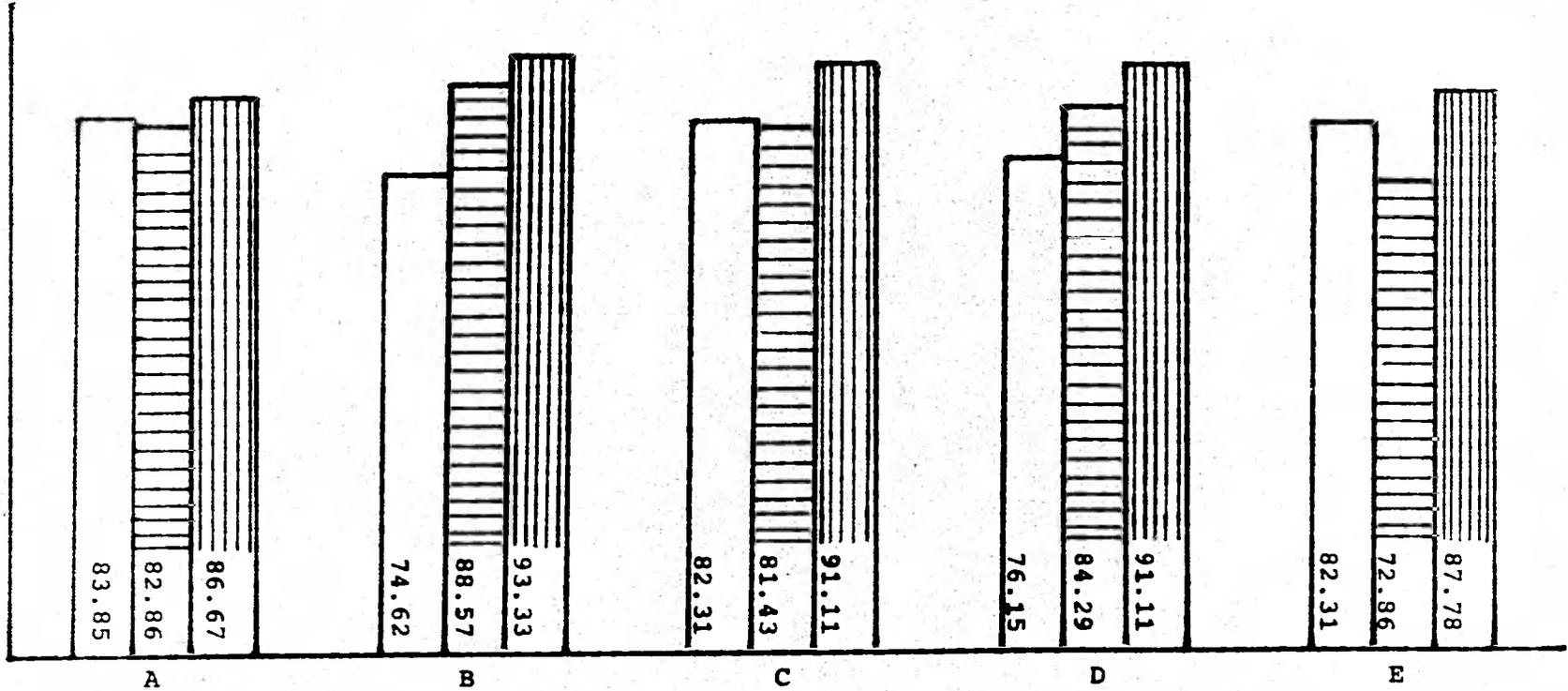
$\overset{\Delta}{X}$ Moda

S Desviación estandar

G R A F I C A S

3.- COMPARACION DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

100.00%



EMPRESAS DONDE NO HAY ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESAS DONDE SI HAY ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESAS DONDE EL ANALISIS DE PUESTOS ESTA COMPLETO, OPORTUNO Y ACTUALIZADO

5.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- A Objetivos de la empresa
- B Objetivos del departamento de personal
- C Función de personal
- D Contribución de la función de personal al logro de los objetivos de la empresa.
- E Eficiencia del personal

INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.- GRADO DE EFICIENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Objetivos de la empresa
- Objetivos del departamento de personal
- Función de personal
- Contribución de la función de personal, al logro de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia del personal

Se tomaron las siguientes variables de control:

- Empresas donde no existe la técnica de Análisis de Puestos.
- Empresas donde sí existe la técnica de Análisis de Puestos.
- Empresas donde la técnica está completa, oportuna y actualizada.

Como se puede observar en los 3 primeros cuadros, es en las empresas que tienen la técnica completa, oportuna y actualizada, donde las medias de eficiencia son más elevadas, siguiendo las empresas donde sí existe la técnica, y por último con el menor grado de eficiencia donde no existe dicha técnica.

Se realizó un análisis comparativo entre las 3 variables de control, con el fin de poder observar el diferente grado de eficiencia que tiene cada variable.

Por último se realizaron cuadros de medidas de tendencia central y desviación estandar, para que de este modo se pueda observar en forma más objetiva el promedio de eficiencia de las funciones, y la desviación estandar que hay entre los grados de eficiencia de los aspectos de cada empresa.

CONCLUSIONES

Respecto a la investigación realizada, se puede decir que la técnica del Análisis de Puestos es conocida por un 86.66% de las empresas estudiadas, pero sólo existe en un 55.17% y en menor porcentaje las empresas se preocupan por tenerla completa, oportuna y actualizada.

Las empresas comerciales que logran un mayor grado de eficiencia, tanto en sus funciones como en los aspectos generales de las mismas, son aquellas que cuentan con la técnica completa, oportuna y actualizada. En las empresas donde existe la técnica, se encuentra un grado de eficiencia menor que donde no existe, lo cual indica en la mayoría de los casos que no es suficiente para lograr un buen porcentaje de eficiencia el que exista la técnica, sino el que se encuentre completa, oportuna y actualizada.

Es en las empresas extranjeras donde la técnica de Análisis de Puestos se encuentra completa, oportuna y actualizada, y por lo tanto donde el grado de eficiencia es más alto; a diferencia de las empresas nacionales, las cuales en su mayoría no cuentan con la técnica, teniendo como consecuencia un grado de eficiencia menor. Las empresas con un capital social de 300 millones de pesos o más, cuentan en su mayoría con la técnica completa, oportuna y actualizada, debido esto posiblemente por te -

ner más recursos económicos, los cuales pueden destinar a estudios de esta índole.

El número de empleados es un factor importante para la existencia de la técnica del Análisis de Puestos, pues entre más empleados haya, habrá casi siempre un mayor número de puestos y por lo tanto tendrá que haber un mejor control sobre los mismos.

Cada vez es mayor el número de empresas que conocen e implantan la técnica de Análisis de Puestos, lo cual es debido a la necesidad que van teniendo estas empresas de conocer las técnicas administrativas para poder lograr en forma más eficiente sus objetivos. Por otra parte, se encontró que sólo las empresas que tienen una antigüedad mayor de 10 años son las que cuentan con la técnica completa, oportuna y actualizada.

Cuando la técnica del Análisis de Puestos se encuentra completa, oportuna y actualizada tiene un mayor grado de contribución dentro de la eficiencia de las funciones y dentro de los aspectos generales, que cuando solamente existe. Esto es debido a que se conocen mejor y de acuerdo a las necesidades de la empresa, las responsabilidades de cada puesto, las delimitaciones de autoridad, las tareas, las cargas de trabajo; y ayuda a que la selección de personal, calificación de méritos, la corrección de deficiencias, especificaciones de contratación, etc., tengan un alto grado de eficiencia.

En la mayoría de las empresas el departamento de personal es el encargado de elaborar la técnica del Análisis de Puestos, y en menor porcentaje se encomiendan a otros departamentos para esta labor. Asimismo, se pudo observar que las empresas - prefieren para recavar la información que requiere un Análisis - de Puestos, el método mixto, posteriormente utilizan las entre - vistas y los cuestionarios, y en forma mínima la observación.

Las empresas que llevan a cabo una revisión periódica y constante de la Técnica del Análisis de Puestos, son aquellas en las cuales va a estar completa, oportuna y actualizada y por lo tanto la eficiencia de sus funciones y el logro de sus objetivos serán mayores. Por lo que se refiere a los niveles en que - se aplica la técnica del Análisis de Puestos, se puede decir que la generalidad lo hace en toda la empresa, a diferencia de unas pocas las cuales dependiendo de sus necesidades las realizan sólo en una área determinada.

En general se puede concluir diciendo que los efectos que tienen las empresas que utilizan la técnica del Análisis de Puestos sobre las que no la utilizan, son de favorable consideración únicamente si la técnica se encuentra completa, oportuna y actualizada. Cuando la técnica no existe, o existe pero sin estar completa, oportuna y actualizada los resultados en el grado de eficiencia serán inferiores.

BIBLIOGRAFICA

- F. Puy Hernández, "Análisis de Tareas", Editorial Limusa, México 1980.
- Milton I. Blum-James C. Naylor, "Psicología Industrial", Editorial Trillas, México 1981.
- Guillermo Gómez Ceja, "Metodología de Investigación para Areas Sociales", Colegio de Licenciados en Administración de México, A. C., México 1980.
- William G. Cochran, Biblioteca Moderna de Mercadotecnia, "Técnicas de Muestreo", Editorial Continental, S. A. de México, México 1981.
- Agustín Reyes Ponce, "El Análisis de Puestos", Editorial Limusa, México 1981.
- Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1973.
- Dunnette d. Marvin, "Selección y Adiestramiento de Personal", Editorial C.E.C.S.A., México 1981.
- Chruden y Sherman, "Administración de Personal", Editorial C.E.C.S.A., México 1969.

- Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos, Editorial Trillas, México 1972.
- Antonio Raluy Poudevida, "Diccionario Porrúa de la Lengua Española", Editorial Porrúa, S. A., México 1978.
- Enciclopedia Salvat, Diccionario Salvat Editores, S. A., México 1981.