

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL ANALISIS DE PUESTO TIPO EN EL SECTOR COMERCIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

Seminario de Investigación Administrativa

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

**MARTHA ROSA SAN MIGUEL CASTILLO
BLANCA CATALINA GONZALEZ GONZALEZ
MARIA DE LOURDES MENDOZA VAZQUEZ**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
LIC. EN DER. ALBERTO CANTAREII OJEDA**

1ej.
179



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

I N D I C E

Introducción

Objetivo e Hipótesis

Capítulo I

- Conceptos y Definiciones 2

Capítulo II

- Antecedentes Históricos 7

Capítulo III

- Marco Teórico 14

- Entrenamiento :

. Capacitación

. Adiestramiento

. Desarrollo del Personal

- Capacidades y Habilidades

Capítulo IV

- Desarrollo de un Caso Práctico 28

- Metodología de la Investigación

. Universo de la Investigación

. Diseño de la Muestra

. Método de Selección de la Muestra

- . Método de Investigación
- . Reconciliación de los Datos
- . Cuestionario para la elaboración de Analisis de ----
Puestos Tipo
- . Proceso Administrativo Aplicado a la Realización del
Trabajo de Análisis de Puesto
- . Justificación de las Hipótesis Propuestas

Capítulo V

- El Análisis de Puesto como base fundamental para ---
efectuar y determinar necesidades de Capacitación ---
Adiestramiento y Desarrollo del Personal..... 57

Capítulo VI

- Conclusiones y Recomendaciones 67

Bibliografía.

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo se realizó, tomando en cuenta la gran necesidad de detectar en el sector comercio, la existencia o carencia del Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo del Personal; efectuando para esto una investigación teórico-práctica.

La investigación teórica implica: los antecedentes históricos de la Capacitación, los objetivos, las distintas clases de Capacitación existentes y como detectar necesidades de Capacitación para su aplicación.

Respecto al contenido del Entrenamiento y Desarrollo del Personal, se introdujo al igual que en la Capacitación; sus objetivos, su determinación, necesidades, programas, servicios, clasificación del Entrenamiento y una sección que contiene las definiciones y conceptos, que se emplean a lo largo del estudio.

El contenido de este trabajo incluye además: la importancia, las ventajas y desventajas de la Capacitación, Adiestramiento (la relación de esta última con la educación) y Desarrollo del Personal.

La investigación teórica concluye, con una alusión que se hace respecto al Análisis de Puesto, ya que éste, es una de las herramientas mas importantes para llevar a cabo nuestro estudio.

Es quizá uno de los principales problemas actuales de muchas organizaciones, el no descubrir y analizar los puestos -- tino.

Tal problema no sólo involucra al sector comercio, sino a todo el desarrollo del país.

Ante tal situación, se recurre a las disposiciones legales, las cuales son muy variadas.

Pero gracias a la moderna Administración de Recursos Humanos, se puede disponer de técnicas específicas para tratar -- este asunto, como lo es el Análisis de Puesto, que es el método básico con el cual debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, tomando en cuenta que a partir de ahí, se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena Administración.

Ya que de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas capacidades, habilidades, iniciativa y experiencia.

Por ello es importante examinar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo.

Consideramos sumamente importante, el trabajo sobre Análisis de Puestos Tipo, como indistintamente se le conoce. Por lo tanto; la presentación de los aspectos que consideramos más interesantes, tiene por objeto crear la descripción de Puestos Tipo a distintos niveles: Directivo, Administrativo, Ventas y Servicio con el fin de poder detectar necesidades de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal.

Lo anterior, es con el fin de eliminar, toda clase de -- consideraciones innecesarias, para facilitar la comprensión integral de la técnica descrita.

Pasemos ahora a la parte práctica de la investigación: -- donde se realizan encuestas dentro del sector comercio; aplican do para ello, un cuestionario de Puesto Tipo, el cual incluye, preguntas de relevante importancia, basadas obviamente en las -- técnicas del proceso administrativo, con el propósito de detectar las necesidades existentes de: Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal.

Ahora bien, el método de muestreo empleado en la investigación práctica, es el de "Diseño Aleatorio o al Azar.

Para finalizar la investigación teórico-práctica se presenta un capítulo de Conclusiones y Recomendaciones, derivadas de la misma.

Esperando, que el presente estudio sirva, como base para futuras investigaciones, que traerán consigo, nuevos descubrimientos y reformas, en beneficio de la Ciencia Administrativa.



GRACIAS A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
SE LOGRA EL EXITO COMUN

OBJETIVO:

Crear la descripción del análisis de puesto tipo a distintos niveles como son: el directivo, administrativo, ventas y servicios en el sector comercio, con el fin detectar necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal.

HIPOTESIS PRIMARIA:

I. No se cuenta con análisis de puestos, suficientemente técnicos en el sector comercio, para detectar necesidades de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal.

HIPOTESIS SECUNDARIAS:

I. Es necesario en México, llevar un plan de Capacitación debido a que, la tecnología con que contamos es generalmente importada.

II. El nivel de estudios de las personas, aunados a la experiencia laboral va de acuerdo (en la mayoría de los casos) al puesto que ocupan en la empresa.

III. Existe una marcada insatisfacción en las empresas -- con respecto a los profesionistas, que carecen de experiencia -- práctica, debido a su insuficiente preparación (teórica), la -- cual no se adapta a las necesidades del país, ya que tienen en mente, que la práctica viene siendo el medio por el que la persona aprende a desempeñar mejor sus funciones o actividades de trabajo.

CAPITULO I

CONCEPTOS Y DEFINICIONES.

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Antes de penetrar en el tema creemos oportuno, reafirmar algunos conceptos y definiciones, que consideramos básicamente - importantes, aunque por su claridad y sencillez parezca innecesario incluir. Con la finalidad de lograr una mejor ubicación del tema que a continuación tratamos.

ACTITUDES:

Son disposiciones de ánimo manifestadas exteriormente.

ADLESTRAMIENTO:

Es proporcionar destreza a una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada de trabajo, de caracter muscular o motriz.

ANALISIS DE PUESTO:

Es un método de investigación, que sirve para conocer la descripción y la especificación de un puesto determinado de trabajo.

APRENDIZAJE:

Se dice que una persona ha aprendido, cuando ha modificado algún aspecto de su conducta, que resulte de él mismo, y esto debe ser relativamente permanente.

APTITUDES:

Cualidades en potencia pero no desarrolladas.

CAPACIDADES:

Cualidades desarrolladas capaces de ser aplicadas.

CAPACITACION:

Es la adquisición de conocimientos, principalmente de -- carácter técnico, científico y administrativo.

CONTROL:

El control es la medición de los resultados actuales y - pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcial-- mente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

DESARROLLO:

En sentido estricto, es la evolución de las posibili--- dades del crecimiento de promoción de una persona, de una cosa, o de una idea. En un sentido amplio y general es la planeación-- de la utilización del potencial de un individuo, al ofrecerle - oportunidades para su crecimiento personal.

DESARROLLO DE PERSONAL:

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábito, educación de la voluntad, - cultivo de inteligencia, sensibilidad hacia los problemas hu--- manos, capacidad para dirigir).

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es la forma escrita en que se consignan las operaciones-- materiales que debe realizar el trabajador.

DIRECCION:

Se define como el elemento de la administración en el -- que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por - medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de --- decisiones ya sea tomadas directamente, en forma esporádica o - frecuente, delegando dicha autoridad y vigilando simultánea--- mente que se cumpla en la forma adecuada la orden emitida.

EDUCACION:

Es un término más amplio que encierra el desarrollo de -

la persona, total, social, intelectual y físicamente, así el en-
trenamiento es sólo parte del proceso total de educación.

ENTRENAMIENTO:

El entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da — con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes inatas en capacidades para un puesto u oficio, co-
mo se ve en el entrenamiento, también forma parte importante de la educación.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos — de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

HABILIDADES:

Poseer capacidades para realizar la actividad con apti--
tud y destreza.

INTEGRACION:

La integración es obtener y articular los elementos ma--
teriales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

OBJETIVO:

Implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o diri--
gen nuestras acciones.

ORGANIZACION:

La organización es la estructuración técnica de las rela-
ciones que deben existir entre las funciones, niveles y activi-
dades de los elementos materiales y humanos de un organismo so-
cial, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los -
planes y objetivos señalados.

POLITICAS:

Pueden definirse como criterios generales, que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para tomar las decisiones que les corresponde y para formular, interpretar o suplir las normas correctas.

PUESTO:

Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman unidad de trabajo específico e ---- impersonal.

PLANEACION:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de - seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinacio-- nes de tiempos y de números necesarios para su realización.

PREVISION:

La palabra previsión (de pre-ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la -- cual sería imposible hacer planes.

PREVISION:

También es: una etapa del proceso administrativo en la -- que, con base a las condiciones futuras en las que una empresa - habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, - se determinan los principales cursos de acción que nos permiti---- tirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES HISTORICOS.

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ENTRENAMIENTO

Antecedentes Generales:

A grandes rasgos redactaremos algunos aspectos importantes, basados en notas escritas de diversos autores, que fueron surgiendo a través del tiempo, en la evolución del entrenamiento, ya que éste, es tan antiguo como el hombre, debido al proceso de aprendizaje, tema central de toda acción educativa y de entrenamiento.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un aspecto esencial en la marcha de la civilización.

El hombre tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos, al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, a través de signos y palabras; utilizando estos elementos, administró el proceso de desarrollo que ahora se conoce como entrenamiento. Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra; por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la revolución industrial.

Primeros Tipos de Entrenamiento:

A medida que continúan las excavaciones arqueológicas y aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de --

Las personas de hace 6,000 años o más, el lugar que el entrenamiento y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones, sorprendentemente acelerado, se hace más evidente.

El palacio sumerio de Kish, en la Mesopotamia, construido 3,500 años A.C. es uno de los ejemplos del uso tan antiguo de ladrillos, así como de la torre de Babel, contruida también con ladrillos. La grandeza arquitectónica y de construcción de las pirámides y de otros templos, como el de Salomón, son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros, -- artistas y científicos de los tiempos pasados.

Los Aprendices:

Del problema existente en las civilizaciones primitivas, respecto a que la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino, ya que ésta sólo podía ser transmitida por instrucción directa (es decir de padres a hijos, haciendo incapie en que no todos tenían conocimientos y habilidades), surge un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un largo periodo de estudio, se convertía en obrero. Las regulaciones y procedimientos de este sistema datan de 2,100 años A.C. y fueron incluidos en el código de Hammurabi.

Dicho sistema de aprendizaje, no sólo se restringía a -- oficios artesanales, sino también a la instrucción de la medicina, las leyes y la educación. Y fue hasta el año de 1920 cuando un joven de los E.E.U.U. consiguió estudiar derecho en las oficinas de un abogado, que después de un largo periodo de estudio era supervisado por el gobierno a través de un exámen, el cual, con resultado aprobatorio podía legalizar la práctica de la -- abogacía.

Los templos antiguos, los ejércitos y las escuelas pri-

vadas transmitían sus conocimientos y habilidades a sus respectivos alumnos.

Finalmente la clase industrial desarrolló un intrincado sistema de aprendizaje que con el transcurso del tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas.

Los Gremios:

Los gremios o asociaciones; estos grupos se encontraban unidos por metas e intereses comunes; donde su propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc... Estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y por consiguiente las primeras normas de calidad, al establecer ciertas normas de mano de obra.

Los gremios estaban constituidos por tres clases de trabajadores:

- 1) El maestro, que era propietario de la herramienta y de la materia prima, actuando asimismo como director de los trabajos que se ejecutaban.
- 2) Los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino únicamente comida y entrenamiento.
- 3) Los trabajadores, que aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar por completo el oficio de que se tratara. Recibían una paga fija por su trabajo. La meta, tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar a ser maestros.

Poco después, al expandirse los mercados, se requirió más maquinaria y materiales, lo cual demandó mayor inversión por parte de los maestros. Representando esto una limitante más para los trabajadores, de conseguir su meta.

A causa de este suceso, surgió, en los trabajadores, la

necesidad de montar sus propios talleres, dando como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este acontecimiento fue precipitado por los propios maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban.

En el año de 1750 por el advenimiento de la revolución industrial, surge una nueva fase, denominada por varios pensadores; como el término del 1er. período de acumulación de conocimientos del hombre.

En esta misma época el entrenamiento tuvo su origen en el continente europeo, con la fundación de escuelas de oficios públicos, principalmente en Alemania, posteriormente Francia -- impuso el mismo sistema desarrollándose rápidamente, un bien -- coordinado programa vocacional. Por esa época en el continente americano los países de Canadá y Estados Unidos, introdujeron los mismos sistemas preparando a la población escolar con programas detallados específicamente sobre actividades de la industria.

En la era industrial que corresponde a la primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuya finalidad es lograr un mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Por el año de 1815. aparece en los Estados Unidos, un método de enseñanza aplicado en forma directa al entrenamiento militar conocido con el nombre de método de los cuatro pasos: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.

En 1830, los ejecutivos perdieron su aureola de omnipotencia. Por primera vez probablemente en la historia industrial comenzaron a someter a controversia sus puntos de vista sobre el éxito en los negocios, y por el peso que tenían durante el tiempo de la segunda guerra mundial, concluyeron que necesita--

ban pronta ayuda. La primera respuesta fue el entrenamiento a nivel de capataces. A niveles medio y alto a los hombres se les asignaban simplemente tareas responsables con plagaría de que nada desastroso ocurriese.

En nuestro país, en el año de 1931 aún no se le daba una debida importancia al entrenamiento, ya que en la Ley Federal del Trabajo que fue promulgada en ese mismo año se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía de ser una función organizada y sistematizada en donde el instructor adquiere una especial importancia.

En 1950 el entrenamiento se encontraba en una etapa decisiva. Invadiendo las empresas, en otro tiempo firmes en su escepticismo, también estaba siendo re-examinado con ojo crítico por sus anteriores adherentes. Las conclusiones parecían ser -- que éste tenía valor, pero había sido hechado a perder por los antifaces de la novelería y la ignorancia.

En México hace 12 ó 17 años las empresas públicas y las privadas, le otorgaron mayor importancia al entrenamiento. Y a esto se debe la formación de varios institutos de enseñanza, a los cuales las organizaciones acuden para satisfacer sus necesidades.

Posteriormente, en la nueva Ley de 1970, los legisladores, se dan cuenta de la enorme importancia que tiene el entrenamiento y lo institucionalizan.

En la Reforma de la Ley Federal del Trabajo del 28 de -- Abril de 1978, las empresas se encuentran ante una nueva obligación en el marco de las prestaciones laborales, en lo que se refiere a la Capacitación y Adiestramiento de sus trabajadores.

Dicha obligación es vigente para quienes celebran la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, en la fecha antes mencionada, y a partir de 1979 para las empresas, que no estén en este supuesto, debe representar la oportunidad de alcanzar ni--

veles de desarrollo y expansión económica altamente satisfactorios, cuya vía directa no es más que el apoyo en el rendimiento o productividad máxima de sus recursos humanos, que sólo puede lograrse a través de la Capacitación y Adiestramiento.

La legislación actual en los artículos 132 fracción XV , 159 y 153 menciona las obligaciones en lo que se refiere al entrenamiento de los individuos por parte de las organizaciones.

Como se puede advertir, las disposiciones de la ley en la actualidad pretenden completar, en realidad, lo que por mucho tiempo atrás fue tan sólo una de las obligaciones que se imponía a los patronos según la propia Ley Federal del Trabajo.

C A P I T U L O I I I .

MARCO TEORICO

ENTRENAMIENTO:

- CAPACITACION
- ADIESTRAMIENTO
- DESARROLLO DEL PERSONAL

CAPACIDADES Y HABILIDADES.

CLASIFICACION DEL ENTRENAMIENTO

- CAPACITACION
- ADIESTRAMIENTO
- DESARROLLO DE PERSONAL

La capacitación y el adiestramiento proporcionan respectivamente: ideas, hábitos y desarrollo al personal, por ser --- estos necesarios en la formación que se requiere, para crear y - desarrollar al obrero o empleado, pero sobre todo al jefe en sus hábitos morales, sociales de trabajo y otros, que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y que sin embargo, - son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, orde- nado y decidido, en fin todo lo que pueda desarrollar una per--- sona, para un beneficio común.

CAPACITACION

Es evidente que en una empresa, la dirección debe crear - condiciones que atraigan y conserven una cantidad suficiente de- trabajadores capacitados; así como la calidad de los que se en- cuentran en ésta y hayan mejorado su desempeño lo suficiente pa- ra estar capacitados y ocupar mejores puestos, trabajos y ascen- sos dentro de su organización.

Por esto es conveniente que la capacitación se divida en- razón a su fin y a su método.

En cuanto a su fin.

Es necesario distinguir, en razón de la amplitud las si- guientes categorías:

- a) La que se da sobre conocimientos que serán aplicables- dentro de un puesto determinado;
- b) O sobre conocimientos aplicables en todo un oficio;
- c) Y por último la que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, co- mercial, etc.

En cuanto a su método.

Bajo este aspecto la capacitación se divide ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas - que de suyo tienen otros fines.

NATURALEZA DE LA CAPACITACION

De acuerdo a su naturaleza, podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero o empleado.

Se refiere a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador, o sea; la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc. y la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

- Capacitación de supervisores.

Tiene dos aspectos principales que son el técnico y el administrativo. El aspecto técnico es la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia. El aspecto administrativo comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, enseñar, ordenar, escoger a sus trabajadores y acomodarlos, calificar, mantener la disciplina, resolver las quejas, tratar de levantar el entusiasmo del trabajador, formar el espíritu de grupo, prevenir y corregir defectos.

- Capacitación de ejecutivos.

Se refiere a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

- Instrucción programada.

Más actual y útil que los cursos por correspondencia puede ser el método de instrucción programada, éste consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un párrafo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se hacen, debiendo cerciorarse posteriormente si su respuesta fue acertada o no, comparandola con la que encuentra en

en otra parte.

MÉTODOS DE LA CAPACITACION DIRECTA

Nota: Los siguientes métodos son algunos de los más usuales en las empresas.

I. Clases:

Se caracteriza por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea maestros que en forma pedagógica imparten las nociones de materias. Una característica de la enseñanza por medio de clases radica en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos, viviendo la clase a los mismos y dejándoles tareas que impliquen gran participación; salvo el caso de empresas sumamente grandes, donde es difícil que se pueda dar clase dentro de la empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos siguientes:

a) Cursos breves.- son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia, por ejemplo, un curso breve sobre análisis de balances.

b) Becas.- es cuando una empresa emplea el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializadas en ese aspecto.

II. Conferencias:

Consiste en una exposición, de dos horas como máximo, en muchas ocasiones seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

MEDIOS DE LA CAPACITACION INDIRECTA

A. Mesas redondas:

Son el mejor medio para el estudio de problemas prácticos sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

B. Publicaciones:

Son las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, ya sea en libros, revistas, etc., son mas - bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.

C. Medios audiovisuales:

Consiste en la utilización de películas, filminas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras pueden ser, a veces, - medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, - de otra manera sería difícil convencer al personal.

IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO

Es muy importante el adiestramiento, ya que el personal - no está adecuadamente escogido y adiestrado y si no se ha logrado lo que se esperaba del trabajo no existirá ningún provecho o beneficio, puesto que, sólo mediante el adiestramiento se puede - solucionar este problema, por lo tanto, a la dirección le inte--resa tener dicho adiestramiento, que intente desarrollar una ma-

por habilidad, además el adiestramiento continuo dentro del trabajo debe ser considerado como un deber esencial de todo órgano de supervisión.

Le interesa a la empresa contar con una fuerza permanente de empleados, de manera que aquellos que han aprendido sus deberes y se han adaptado a un equipo de trabajo, no abandonen a la misma. El adiestramiento es importante por que cuenta con las -- medidas necesarias para mantener informado al nuevo empleado, -- conservar y mejorar la calidad de trabajo del personal ya existente y así obtener mejores ingresos, tanto éstos como la empresa, a través de un incremento en la productividad; todo esto se traduce en una evolución continua que permite el ascenso de los trabajadores y que proporciona a la empresa un personal de supervisión competente. Además es importante porque se tiene un adiestramiento continuo en marcha, para corregir los errores y equivocaciones en que caen los empleados a pesar del tiempo que hayan estado en su trabajo. Por lo tanto el trabajo de adiestrar consiste frecuentemente en hacer cambiar al empleado su actividad, hacia la responsabilidad y siempre implica vencer la resistencia por ende el adiestramiento está íntimamente relacionado con la formación del espíritu de trabajo del empleado.

FUNCION DEL ADIESTRAMIENTO

Su función es la de desarrollar la aptitud del personal -- por medio del adiestramiento, de manera que los mejores trabajadores puedan ascender a mejores puestos dentro de la empresa, -- además intenta desarrollar una mayor habilidad, suponiendo que -- todos los empleados puedan mejorar su desempeño por un aprendizaje adecuado.

DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO

Es la razón que fundamentalmente distingue al adiestramiento dado en el trabajo y el adiestramiento que se recibe en la escuela, como a continuación se explica:

I. Adiestramiento dentro del trabajo.

Este se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar. Algunos de estos tipos de adiestramiento son los siguientes:

- a) El método T.W.I. mejor conocido en México como A.D.E.- (adiestramiento dentro de la empresa).
- b) Encomienda de casos.
- c) Rotación planeada.

II. El adiestramiento en la escuela.

Es el lugar donde se da un verdadero adiestramiento y no una capacitación general. Al contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, aquí lo principal es adiestrar y el aprovechamiento de lo producido al enseñar.

VENTAJAS DEL ADIESTRAMIENTO

- En el adiestramiento se adquiere la manera de hacer las cosas.
- Las personas adiestradas llegan a tal grado que siguen los pasos y movimientos correctos y toman las decisiones adecuadas.
- Los hábitos de velocidad y exactitud en las tareas manuales se

adquieren mas fácilmente.

- Es bueno porque a una persona en adiestramiento, se le debe dar la información y las demostraciones necesarias, paso por paso, parte por parte y en pequeñas dosis.
- La persona en adiestramiento, debe empezar con el método correcto y ejecutarlo sin variación hasta que pueda ejecutar su tarea.
- En el adiestramiento se alienta a la persona a que mejore su trabajo y se le elogia por su adelanto.
- Se le ayuda y se le vuelve a explicar las cosas hasta que adquiera la habilidad necesaria.
- Se combina la descripción y la demostración práctica para hacer mas comprensible lo requerido.
- Mostrar varias veces, explicar y preguntar hasta que aprenda bien que es lo que debe hacer y cómo se va a realizar.
- Se le explican todos los detalles punto por punto y se le da suficiente oportunidad de practicar.
- La velocidad y la precisión también mejorarán gradualmente.
- Puede determinarse mas fácilmente las prácticas defectuosas atribuyendoles a éstas las deficiencias.
- También permite obtener grandes ventajas de la mayor capacidad pedagógica de los instructores de tiempo completo.

PROBLEMATICA DEL ADIESTRAMIENTO

- Cuando el adiestramiento comprende una gran cantidad de personal pueden organizarse cursos o reuniones especiales de adiestramiento fuera del lugar de trabajo.
- La introducción de un nuevo empleado siempre es costosa en tiempo y dinero.
- El adiestramiento mismo de los trabajadores supone una inversión.

- Toma cierto tiempo adquirir la habilidad necesaria para par---
ticipar en la elaboración del trabajo.
- Le lleva tiempo a un trabajador hacerse miembro plenamente pro-
ductivo de un equipo de trabajo.
- Es un contratiempo costoso el adiestrar a los empleados para -
que tengan un buen desempeño.
- La pérdida de una persona adiestrada significa el gasto de en-
contrar y adiestrar a un sustituto.

DESARROLLO DE PERSONAL

El objetivo del desarrollo de personal es brindar oportu-
nidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin -
de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y -
para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos supe--
riores.

El desarrollo de personal sigue la política de identifi--
car aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su -
promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de ---
definir los planes de desarrollo.

Proporcionando al trabajador una mayor capacitación en la
forma ya explicada, a base de adiestrar a todo el personal sobre
todo al personal, no calificado, en las labores concretas que se
deben realizar dentro de cada puesto, el empresario obtendrá con
este desarrollo mayor capacidad en los trabajadores.

A su vez, los trabajadores obtendrán un beneficio perso--
nal, no sólo para mayores posibilidades de ascender o de mejorar
su salario, sino aún para poder realizar fuera del trabajo, e in-
clusive en otras empresas, labores con mayor beneficio para ----
ellos. Así como la elevación cultural y el enriquecimiento tec-
nológico del trabajador, he aquí donde radica su vital importan--

cia.

Las políticas de desarrollo de la empresa, también deben ser coordinadas con una serie de otras políticas de personal --- como las derivadas de la planeación de la organización y de los recursos humanos. Por lo tanto el director de entrenamiento y su personal ayudan a lograr esta coordinación, mediante estrecha - colaboración con otros gerentes en el departamento de relaciones con los empleados y también interpretando y difundiendo las polí-ticas y programas educacionales y de entrenamiento.

CAPACIDADES Y HABILIDADES

Ambas son el crecimiento integral del hombre, por la ex-
pansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente aplicando sus conocimientos y experiencias para la resolución de situaciones nuevas y distintas en la toma de decisiones; es de-
cir toda empresa debe contar con una cantidad suficiente de tra-
bajadores capacitados, porque si el personal no está adecuada-
mente escogido y adiestrado, no podrá producir a su máxima capa-
cidad. El éxito depende de la calidad de los que hayan mejorado-
su desempeño lo suficiente para poder recibir capacitación.

En la comprobación de la capacidad del empleado, debe ---
examinarse la antitud física e intelectual para el trabajo, com-
probar que el solicitante comprende los requisitos de la labor -
que desea el nuestro y que está capacitado para éste.

Aún los trabajadores mejor capacitados dejarán un trabajo que no les gusta, en la primera ocasión que se les presente, por lo cual, hay que seleccionar aquéllos que estén mejor capacita-
dos y que puedan desarrollar la capacidad física e intelectual -
en la labor requerida.

El exámen de desempeño puede valorarse por la capacidad -- para aprender, por sus aptitudes y la capacidad para enseñar a -- los demás. Teniendo en cuenta que un trabajador rara vez está -- completamente capacitado para llevar a cabo la tarea, para la --- cual se le contrató, si aún, los trabajadores competentes de ma-- yor edad, pueden carecer de capacidad para enseñar con buenos -- resultados a los aprendices, en consecuencia sólo deben ser esco-- gidos como instructores, los trabajadores que tienen capacidad - para explicar a los demás sus tareas.

Un supervisor debe poseer las siguientes cualidades:

- Capacidad para dividir, asignar y supervisar el trabajo.
- Capacidad para mejorar el desempeño de aquellos a quienes su--
- supervisa.
- Capacidad para guiar a otros, para comprenderlos, para adelan--
- tarlos, atraer su respeto, disciplina y para llevarse bien con
- los subalternos.
- Capacidad para discutir y aclarar los problemas de la empresa--
- con los individuos y con los grupos bajo su supervisión, para--
- interpretar la política y las instrucciones de la gerencia.
- Capacidad para tomar decisiones en lo que toca a su esfera de--
- autoridad.

Para comprobar punto por punto la capacidad de los -----
instructores, deben basarse en una lista de confrontación de co--
nocimientos y de otras características requeridas para cumplir --
con la tarea específica:

- Conocimiento de la capacidad de la tecnología.
- Conocimiento de la capacidad de los trabajadores.
- Voluntad y capacidad para cuidar de los detalles.
- Capacidad para poner el buen ejemplo a los subalternos--
y para supervisar su ejecución de la autoridad delegada.

- Capacidad para aconsejar e instruir al personal.
- Capacidad para guiar a otros con eficacia en sus tareas y para lograr la disciplina del trabajo.

Quando el departamento de recursos humanos necesita personal debe de saber que persona es la idónea, cuáles son sus habilidades específicas y que tareas puede realizar; tomando en cuenta que se lleva cierto tiempo en adquirir la habilidad necesaria para participar en la elaboración del trabajo.

La empresa debe tener un sistema ordenado que catalogue el número de personas por su habilidad y otras capacidades que necesita para cada función. A medida que el desarrollo técnico y la expansión comercial va en aumento se exige también una habilidad mayor de parte del personal, pidiendo a los solicitantes: conocimientos, habilidades, requisitos físicos, preguntandoles sobre datos de habilidad, rasgos de la personalidad, hábitos de trabajo y conocimientos que prometan su utilidad en el trabajo.

Por lo cual deben ser recompensadas, la habilidad, la preparación, la experiencia y otros requisitos de la labor para estimular a todos los empleados a que permanezcan en sus puestos independientes del sistema de salarios adoptado por la empresa para recompensar el alto rendimiento.

La habilidad es un factor para la apreciación de la tarea en un grado comparativo de necesidad, ya sea, bajo medio o alto, la habilidad siempre tendrá educación, experiencia, iniciativa e inventiva.

El aprendizaje práctico es el mejor método de adquirir los hábitos requeridos para una tarea. Por lo que los hábitos de velocidad y exactitud en las tareas manuales se adquieren más fácilmente, que en los hábitos de educación.

Así que la función del instructor es acelerar el proceso-

de aprendizaje de manera que puedan adquirir los hábitos necesarios en el menor tiempo posible; es decir, los hábitos provienen de la práctica y practicar significa repetir, hasta que la persona a través del aprendizaje pueda desempeñar su trabajo casi automáticamente, por lo cual necesitará cada vez menos consejo y supervisión a medida que se desarrollen sus hábitos y su conocimiento de la forma de hacer las cosas.

Dicho adiestramiento intenta desarrollar una mayor habilidad, suponiendo que todos los empleados puedan mejorar su desempeño por un aprendizaje adecuado. Por lo que la gerencia debe proporcionar una guía general del adiestramiento de un aprendiz y un programa de adiestramiento que comprenda toda la habilidad y conocimientos que desea que adquiera.

Se obtendrá un mayor beneficio si los supervisores y los ejecutivos toman una actitud provechosa y hacen ver que comprenden toda la habilidad y conocimientos que desean que el empleado adquiera en la dificultad del aprendizaje de nuevas habilidades y de la adaptación a nuevas responsabilidades.

El personal de supervisión puede sacar provecho de reuniones periódicas planeadas, en las cuales se trate sobre los desarrollos recientes, dentro de la empresa y sobre el progreso de los oficios y habilidades relativas a su buen éxito.

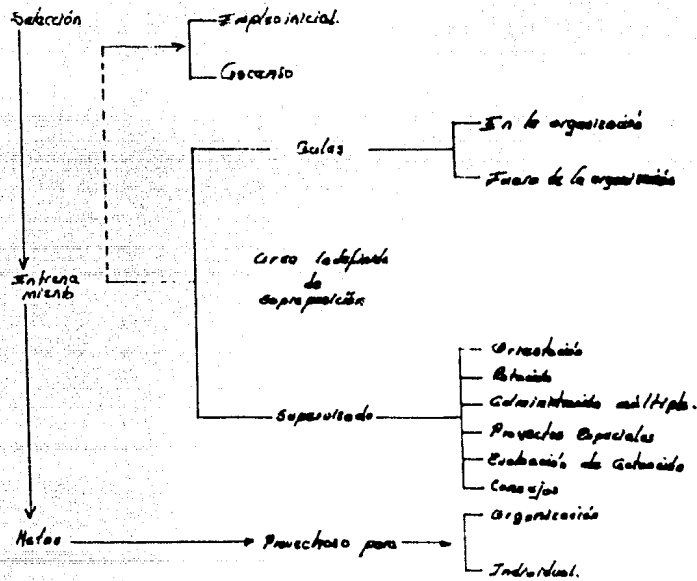
Finalmente es por todo esto que la que la capacidad y habilidad que posee una persona son aspectos importantes en cuanto al criterio de valuación para el desempeño eficaz, en los distintos trabajos de una organización, en donde el empleado deba realizarse.

C A P I T U L O I V .

DESARROLLO DE UN CASO PRACTICO.

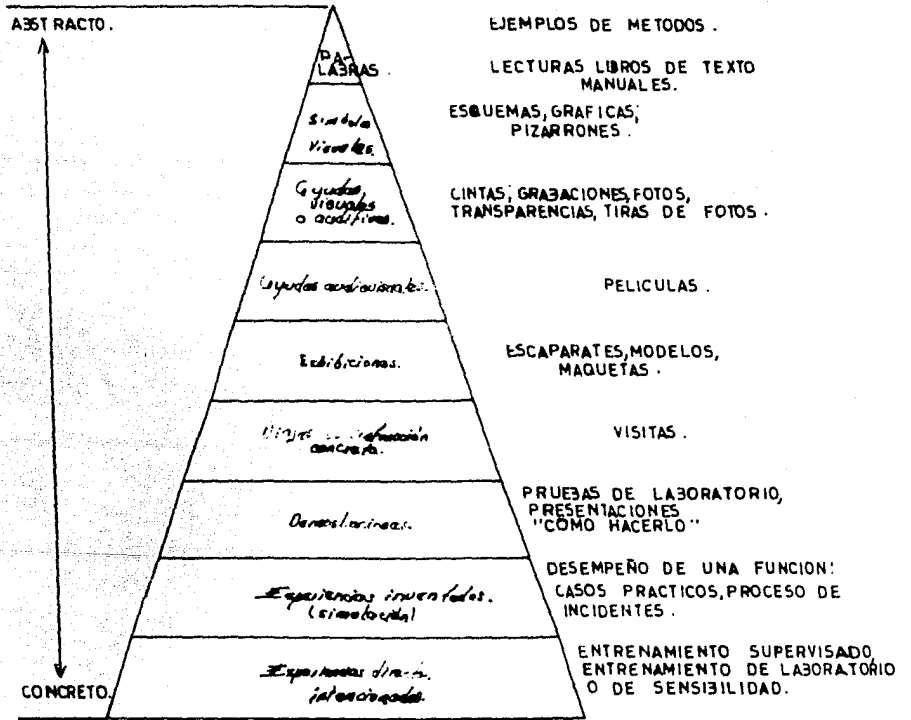
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

- PROBLEMA.**
- ACOPIO DE ANTECEDENTES.**
- PLANEACION.**
- RECOPIACION DE DATOS.**
- INTERPRETACION DE DATOS.**



Esta figura nos muestra, la relación que tiene el entrenamiento con respecto a otros objetivos de la organización.

LA PIRAMIDE DEL APRENDIZAJE.



En la pirámide del aprendizaje podemos ver como las diversas técnicas de instrucción y sus medios varían de lo concreto a lo abstracto.

EL UNIVERSO DE LA INVESTIGACION

En relación a los objetivos de la investigación, consideramos que nuestro universo será el conjunto de empleados que pertenecen a empresas del sector comercio, mismas que cuentan con los niveles de dirección, administración, ventas y servicios en el sector comercio.

La investigación será llevada a cabo en el área urbana de la ciudad de México.

Por lo que el universo de la investigación será las empresas que integran al sector comercio.

DISEÑO DE LA MUESTRA

El tamaño adecuado de la muestra fue determinado de la siguiente manera:

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 (P) (Q)}{E^2}$$

1) Donde: n es el número de encuestas que resultarán al aplicar la fórmula.

2) z es establecida mediante el nivel de confianza del intervalo. Para este caso se desea un nivel de confianza del 92.5 % el valor de z es 1.85 según la tabla del área bajo la curva normal.

3) P y Q . P es la proporción poblacional asignando el valor a P y Q de (0.5) para ambas, ya que en este caso el valor de P es desconocido y $Q = 1 - P$.

4) E es el error muestral máximo. En este caso podemos - establecer que: $E = 7.5 \%$.

Datos:

(A)Z para un nivel de confianza del 92.5% = 1.85

E = .075

P = 0.5

Q = 0.5

Substitución de la fórmula:

$$n = \frac{1.85^2 (0.5) (0.5)}{(0.075)^2} = \frac{3.4225 (.25)}{.005625} =$$

$$= \frac{.855625}{.005625} = 152.1111$$

Por lo tanto el tamaño adecuado de la muestra es de: 152.

METODO DE SELECCION DE LA MUESTRA

Se utilizará el método de muestreo por conglomerados, el cual consiste en:

1) Dividir la población en grupos que se consideran convenientes para el muestreo.

2) El segundo paso consiste en seleccionar una porción de los grupos al azar.

3) Finalmente se toma parte de los elementos al azar, de los grupos ya seleccionados, para la obtención de la muestra.

Nota: Tomando en cuenta que en este método no todos los grupos son muestreados, cada grupo tiene una probabilidad de ser seleccionado, por lo tanto nuestra muestra fue aleatoria.

METODO DE INVESTIGACION

Método de entrevista personal.

Donde se va a realizar un limitado número de entrevistas a los empleados, con el objeto de conocer la descripción de sus puestos y de esta manera detectar necesidades de Entrenamiento: Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal.

La entrevista personal consiste en:

Recabar información de una persona entrevistada, por un -- entrevistador. Lo cual resulta ser ventajoso, el que, de forma -- personal, alguien disipe dudas, aclare las respuestas y consiga -- opiniones que muchas veces, por escrito se esquivan con un "no -- se" o un "depende". El entrevistador juzga a la persona y segmenta sus datos personales como: edad, cultura, nivel económico y adaptación con otras personas, que de una manera pueden ser -- fundamentales en la determinación de necesidades de entrenamien-- to.

La muestra queda perfectamente definida, porque el entre-- vistador visita el número preciso de personas, las localidades -- previstas, las categorías sociales calculadas, etc.

RECOPIACION DE LOS DATOS

De acuerdo con el método de investigación anteriormente -- mencionado; la recopilación de los datos se va ha realizar me--- diante un cuestionario, que consta de nueve preguntas.

Los 152 cuestionarios (cantidad obtenida de la fórmula), -

se van aplicar a los empleados que integran los diferentes niveles jerárquicos en las empresas, que pertenecen al sector comercio del área urbana de la ciudad de México, que se determinó por el método de Muestreo por Conglomerados.

(A continuación se muestra el cuestionario y los mapas -- empleados en la investigación y recopilación de datos)

**CUESTIONARIO PARA LA ELABORACION DE
ANALISIS DE PUESTOS TIPO**

- 1.- Nombre de su puesto _____
- 2.- ¿Dónde se encuentra ubicado su puesto dentro de la organización?
 - a) A qué división corresponde _____
 - b) A qué departamento pertenece _____
 - c)Cuál es su sección _____
- 3.- ¿Cuántas personas están a su cargo?
 - a) Directamente _____
 - b) Indirectamente _____
- 4.- ¿Cuáles son sus puestos conexos?
 - a) Inferior _____
 - b) Superior _____
- 5.- ¿ A quién informa usted? _____
- 6.- Diga en forma general cuál es la función que usted realiza (cómo y para qué tiene que ser desempeñada) _____

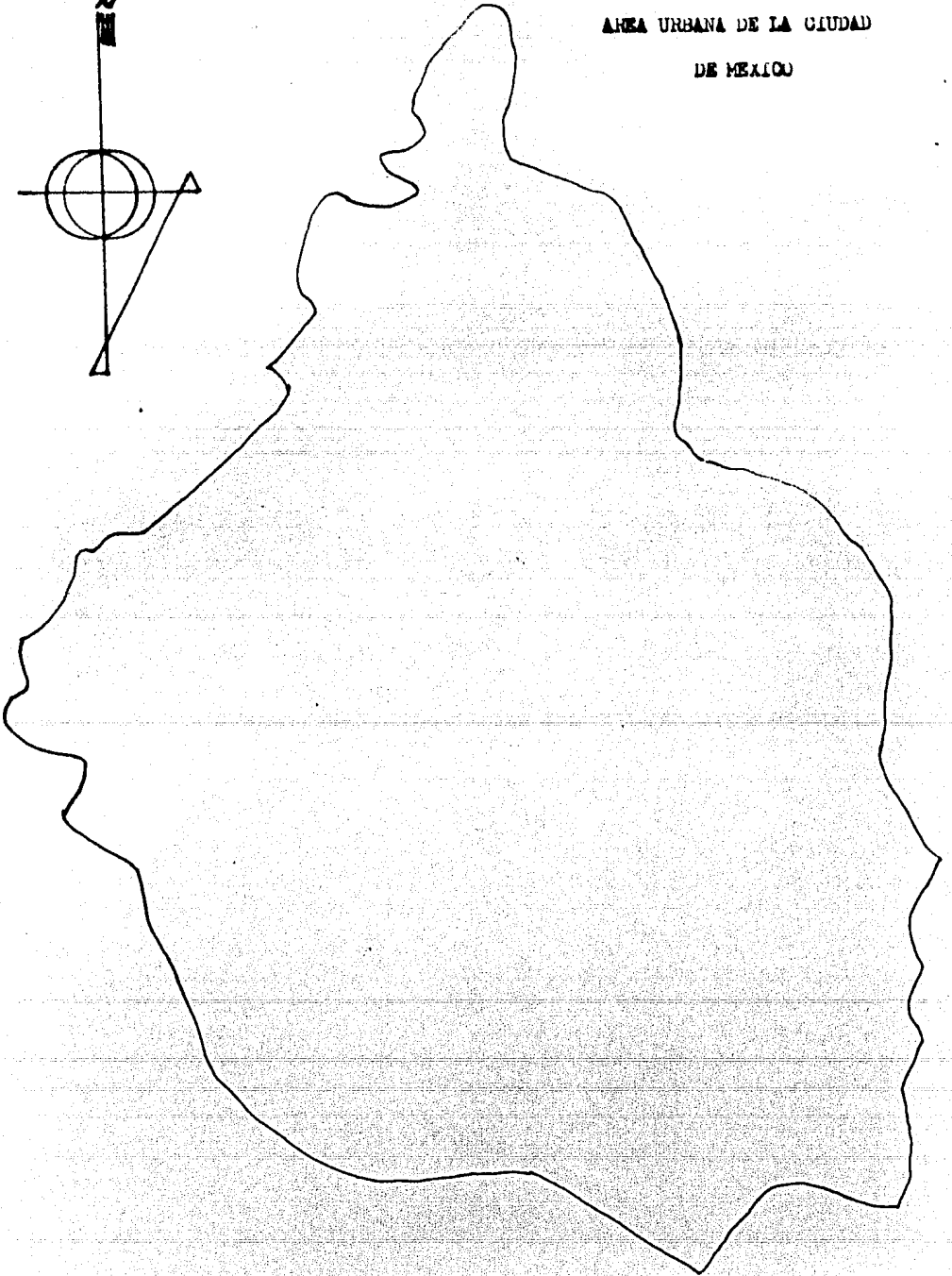
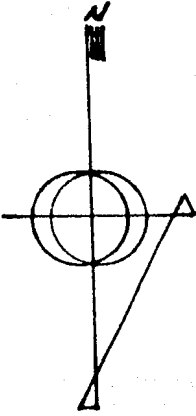
- 7.- ¿Qué actividades desempeña (especifique, cómo y para qué) ? _____

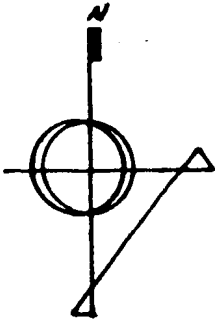
- 8.- ¿Con qué departamentos se relaciona usted dentro de la Cía. y --
con qué otros fuera de ésta, (que tenga relación con su trabajo)
y para qué ? _____

- 9.- ¿Qué conocimientos y/o habilidades debe poseer para desempeñar -
su puesto? _____

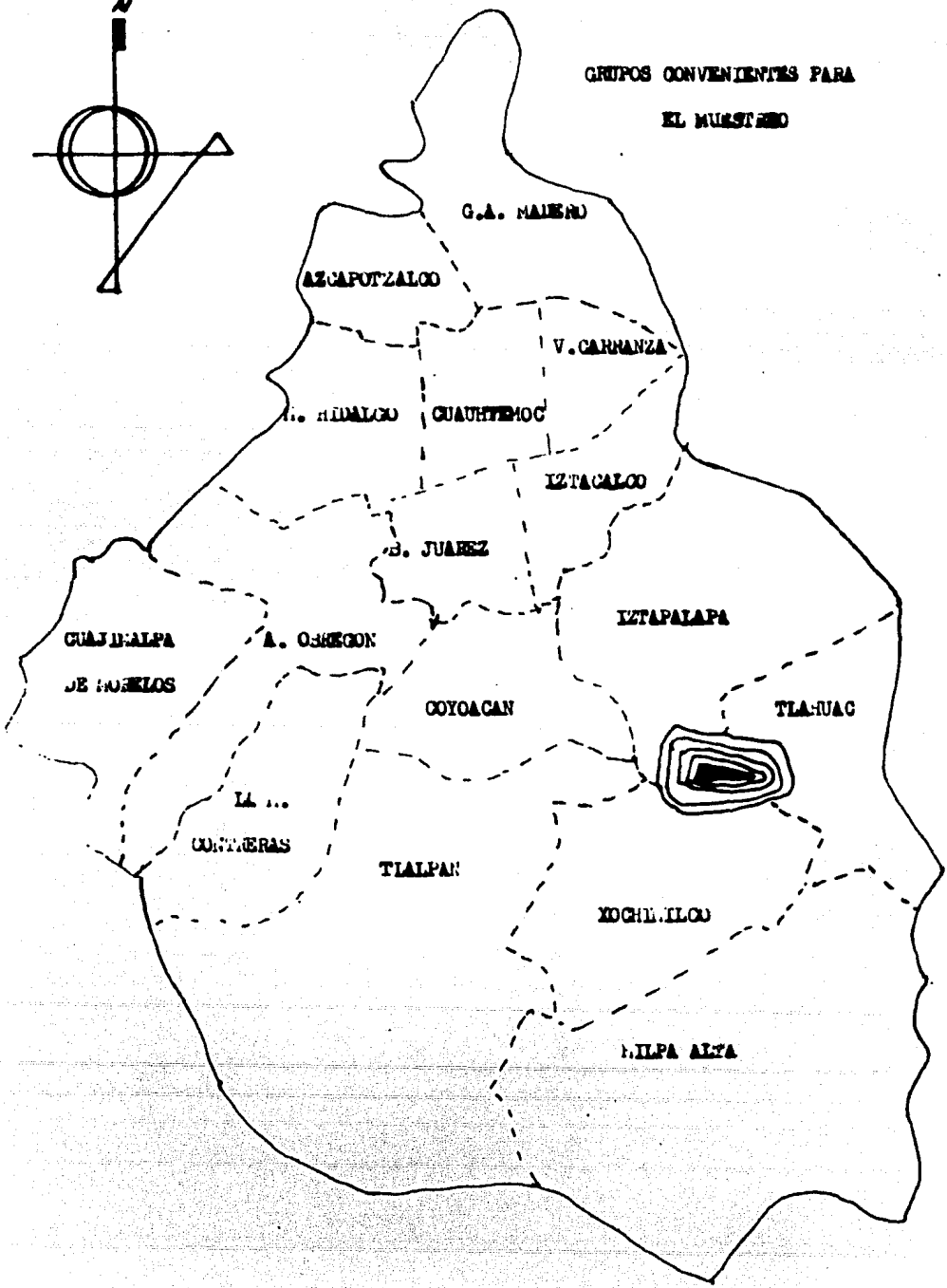
Revisó : _____ Analizó: _____

AREA URBANA DE LA CIUDAD
DE MEXICO

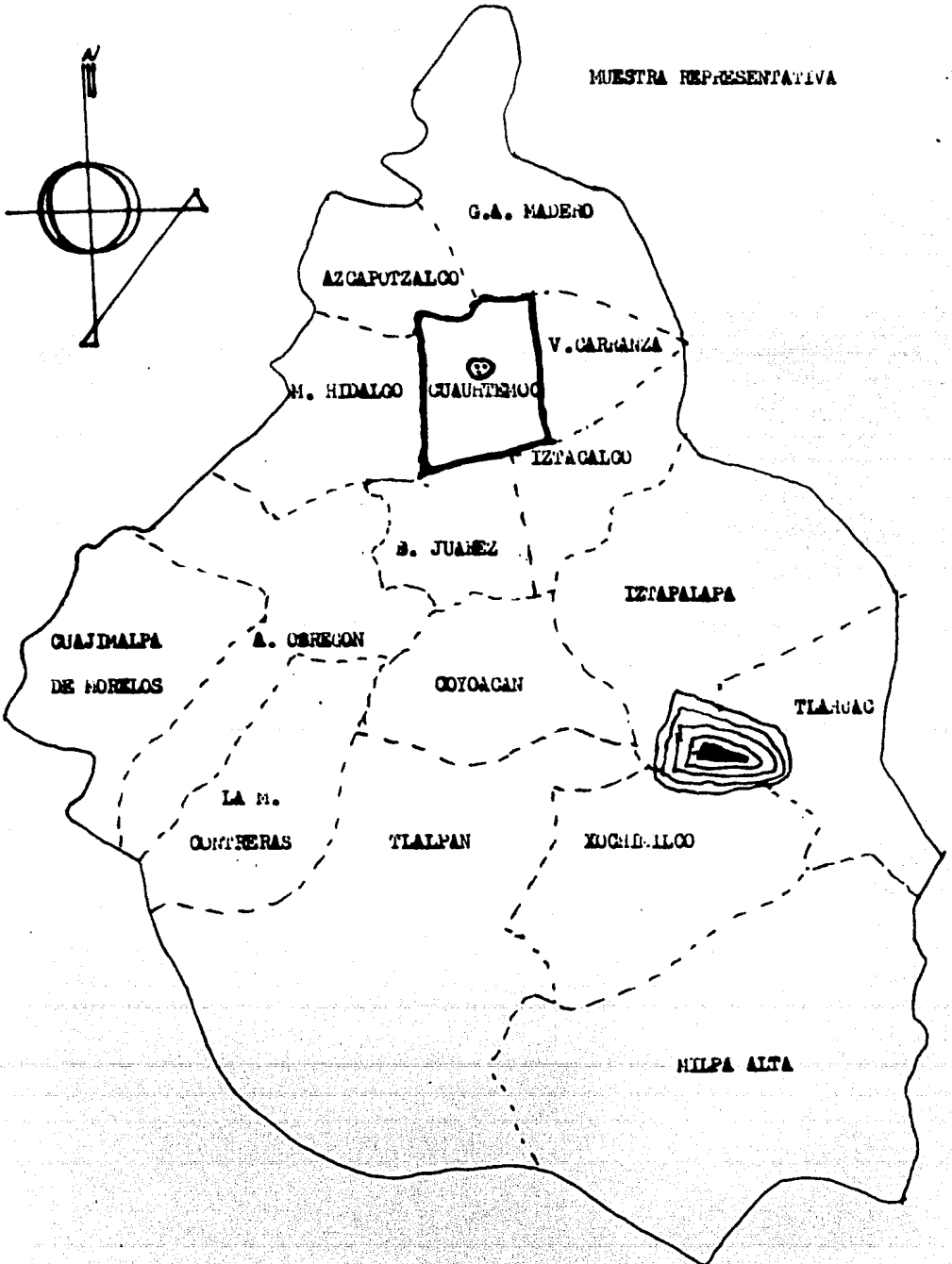




GRUPOS CONVENIENTES PARA
EL MUESTREO



MUESTRA REPRESENTATIVA



PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA REALIZACION
DEL TRABAJO DE ANALISIS DE PUESTO

Para la realización del análisis de puestos tipo a los --
niveles: Directivo, Administrativo, Ventas y Servicios nos ba---
samos en el siguiente proceso administrativo.

Representan a la parte: MECANICA	{	PREVISION	(que puede hacerse)
		PLANEACION	(que se va hacer)
		ORGANIZACION	(como se va hacer)
Representan a la parte: DINAMICA	{	INTEGRACION	(con que se va hacer)
		DIRECCION	(ver que se haga)
		CONTROL	(como se ha hecho)

1.- Previsión: Utilizamos la previsión porque la conside-
ramos un aspecto básico en la consecución de todo fin que se pre
tende lograr, para llegar a la obtención de resultados más efica
ces.

En esta primera etapa sometimos a un amplio análisis cada
uno de los factores que consideramos necesarios, acerca de lo --
"que puede hacerse" en lo que se refiere al formato adecuado --
del análisis de puesto, así como también la aplicación del mismo
en las empresas (previamente seleccionadas) pertenecientes al --
sector comercio, sin olvidar los problemas que pueden surgir a --
lo largo de la investigación, los cuales pueden acarrear serias-

consecuencias, para la realización de los análisis de puestos - que se llevarán a cabo en los siguientes niveles:

- Directivo
- Administrativo
- Ventas
- Servicios

2.- Planeación: En base a lo mencionado en la etapa anterior se procedió a concertar cita en las empresas seleccionadas y a través del resultado obtenido de estas entrevistas, se elaboró un programa de actividades donde se incluyó el tiempo ha - emolear en:

- cada uno de los empleados de las organizaciones,
- cada uno de los niveles que las integran y;
- cada una de las empresas.

3.- Organización: Siendo tres personas en el equipo, nos organizamos como a continuación se expresa:

Empezamos por dividirnos equitativamente el número de -- personas a encuestar, en los diferentes niveles que forma la es tructura órganica de la em presa, en el orden que a continuación se menciona:

- Directivo.
- Administrativo.
- Ventas.
- Servicios.

Empleando para cada nivel de I,1/2 a 2 semanas, con - una duración de 2 horas diarias, eligiendo para mayor rávidez - y eficiencia las primeras horas de la mañana, puesto que en --- este lapso del día, el personal se encuentra más disoonible a - contestar nuestras preguntas, ya que no hay mucho movimiento en

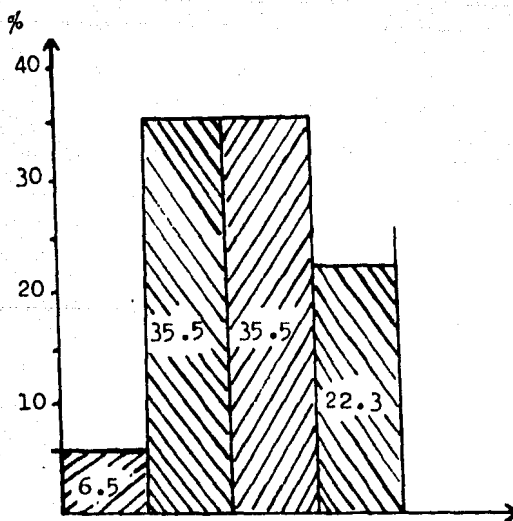
todos los niveles especialmente en el Ventas.

4.- Integración: La investigación se realizó a través de entrevistas personales, auxiliandonos con un cuestionario para análisis de nuestro tipo. Cada una de las entrevistas sólo nos tomo de 20 a 30 minutos, sin interrupciones, logrando de esta forma una armonía entre el entrevistado y el entrevistador, teniendo como consecuencia una mejor aplicación del análisis de nuestro observando con esto deficiencias, por parte del elemento humano en el desempeño de sus funciones, con lo cual se detecta la necesidad de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal en la intecidad que el caso lo requiere.

5.- Dirección: En lo que a esta etapa se refiere, empleamos el tipo de Dirección Laissez Faire (dejar hacer) asignandonos de esta forma la respectiva autoridad-responsabilidad, ya que cada una poseíamos el mismo número de cuestionarios, para ser aplicados; realizando nuestras reuniones con media hora de anticipación por si surgía algo imprevisto, y acordar nuevamente nuestra distribución en las diversos departamentos; para volver a encontrarnos a una hora determinada una vez concluido el trabajo de cada día, con el objeto de revisar el avance que vamos logrando mutuamente para cumplir con los planes fijados.

6.- Control: Esta etapa fue incluida en todo el desarrollo del proceso administrativo para verificar, corregir, medir, ejecutar, formular y mejorar los planes, comparando los resultados que se habían obtenido con lo que se previó, a fin de lograr los objetivos individuales y colectivos fijados en nuestro equipo.

El porcentaje de encuestas aplicadas a cada uno de los niveles se encuentra en la siguiente gráfica:



EMPRESA "X" S.A.

NIVEL: Directivo

ANALISIS DE PUESTO TIPO

1.- NOMBRE DEL PUESTO: Altos Administradores.

2.- UBICACION

A) DIVISION: Dirección.

3.- PUESTOS BAJO SU MANDO

A) DIRECTAMENTE: Los gerentes de todas las áreas ---
existentes.

B) INDIRECTAMENTE: Todo el personal de la empresa.

4.- REPORTA A: La junta de accionistas.

IGUAL QUE: Gerente General.

5.- DESCRIPCION GENERAL:

Toma y emite las decisiones---
más adecuadas en beneficio de la --
empresa. Firma convenios.

Supervisa con frecuencia ca-
da una de las secciones de las ----
áreas que integran a la empresa pa-
ra detectar las fallas.

Aplica los controles adecuados a cada una de las problemáticas que se presenten en las actividades del personal, con esto se da una mejor solución, para llegar a la obtención de mayores utilidades al incrementarse las ventas.

Delega autoridad a sus subordinados y comparte a la vez la responsabilidad con ellos.

Establece políticas, programas, procedimientos, sistemas adecuados a toda la empresa.

Se relaciona con los proveedores que le ofrezcan precios más convenientes en los productos.

Busca los canales de distribución más adecuados.

Esta al tanto de la estructura económica de la empresa.

APROBARON: González González Blanca C.
Mendoza Vásquez Ma. de Lourdes
San Miguel Castillo Martha R.

FECHA:
20 / Julio / 1979

EMPRESA "X" S.A.

NIVEL: Administrativo

ANALISIS DE PUESTO TIPO

1.- NOMBRE DEL PUESTO: Administrativo.

2.- UBICACION

A) DIVISION: Recursos Humanos.

B) DEPARTAMENTO: Personal.

3.- PUESTOS BAJO SU MANDO

A) DIRECTAMENTE: Asistente de Personal.
Asistente de Mercadotecnia.
Asistente de Finanzas.

B) INDIRECTAMENTE: Ninguno.

4.- REPORTA A: Jefe de Personal.

5.- DESCRIPCION GENERICA:

Supervisa al personal, para-
que el piso de ventas esté cubierto
y en orden, revisa mensualmente las
ventas mediante un chequeo con audi-
toría interna.

Checa los costos, libros de control; supervisa las ventas, elabora reportes o análisis de ventas, referente a sobrecompras y ventas - promocionales.

Registra las entradas y salidas de mercancía en los libros, - cancela pedidos para llevar una administración adecuada de la organización, revisa que las notas estén correctas, checa los problemas de los clientes con las notas.

Revisa la existencia de mercancía para ofrecer un mejor servicio, además de checar las tarjetas de los empleados para la elaboración de nóminas.

APROBARON: González González Blanca C.
Mendoza Vásquez Ma. de Lourdes
San Miguel Castillo Martha R.

FECHA:
20 / Julio / 1979

EMPRESA "X" S.A.

NIVEL: Ventas

ANALISIS DE PUESTO

1.- NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor o Demostrador.

2.- UBICACION

A) DIVISION: Mercadotecnia.

B) DEPARTAMENTO: Ventas.

C) SECCION: Juguetería, Cristalería, Perfumería, Damas, Caballeros, Provadores, etc.

3.- PUESTOS BAJO SU MANDO

A) DIRECTAMENTE: Ninguno.

B) INDIRECTAMENTE: El personal extra o vendedores sin-planta.

4.- REPORTA A: Jefe de Sección.

IGUAL QUE: Servicios.

5.- DESCRIPCION GENERICA:

Translada la mercancía de la bodega a su sección de ventas, surte sus anaqueles, ordena y coloca precios a la mercancía.

Otorga al cliente una demostración del producto cuando se trata de perfumes, aparatos eléctricos,

etc. Atiende al cliente de una manera amable y cortés, trata de persuadirle para que se decida a comprar, pero sin obligarlo, una vez convencido el cliente, el demostrador cierra el trato otorgandole su respectiva nota, cuando la venta es en -- efectivo; de no ser así se pide a-- provación de crédito para el cliente (en caso de que no tenga) al Departamento de Crédito y Cobranzas, -- para facilitar la acción; revisa -- brevemente si se trata de entrega-- inmediata o a domicilio (en el caso de muebles, línea blanca o acceso-- rios nesados), existiendo para ma-- yor comodidad del cliente, el servicio de reparación o devolución de -- mercancía; posteriormente lleva un-- control de inventarios, cuenta la -- mercancía y checa las existencias; -- tiene al día las tarjetas de crédito y solicitudes de apertura de las mismas, para nuevos clientes; cancela las notas cuando es necesario; revisa que las cuentas estén saldadas y conserva siempre presentable y llamativo el Departamento de Ventas.

APROBARON: González González Blanca C.
Mendoza Vásquez Ma. de Lourdes
San Miguel Castillo Martha R.

FECHA:
20 / Julio / 1979

EMPRESA "X" S.A.

NIVEL: Servicios

ANALISIS DE PUESTO TIPO

1.- NOMBRE DEL PUESTO: Servicios.

2.- UBICACION

- A) DIVISION: Recursos Humanos.
B) DEPARTAMENTO: Personal.
C) SECCION: Mantenimiento, Abastecimiento, Aparadores, Provadores, Comedor, Im---
prenta, Sastrería, Envoltura de Regalos.

3.- PUESTOS BAJO SU MANDO

- A) DIRECTAMENTE: Ninguno.
B) INDIRECTAMENTE: Ninguno.

4.- REPORTA A: Jefe de Sección.

IGUAL QUE: Vendedores.

5.- DESCRIPCION GENERICA:

Ayuda al terminado final de las prendas, esta labor consiste en ajustar al cuerpo del cliente dicha prenda para que la persona quede sa tisfecha, alterando diferentes ti--
pos de composturas.

Mantiene limpia la tienda na
ra que de un mejor aspecto e impre-
sión a la gente.

Recibe la mercancía y/o equi-
po, en la bodega, la entrega a los-
representantes de los departamentos
o divisiones que lo requieran, para
cumplir con las necesidades y exi-
gencias de cada sección, arregla -
los aparadores para que las perso-
nas puedan admirar la ropa puesta -
en los maniquis y escoger la mercan
cía que deseen comprar.

Cuenta la entrada y salida -
de prendas para evitar robos.

Envuelve, vende o guisa, la-
va trastos, sirve la comida al ----
cliente, hace el aseo del local, --
imprime anuncios en máquina impre-
sora de promoción para mostrar al -
público los nuevos artículos y mo-
das de temporada logrando así un in
cremento en las ventas.

APROBARON: González González Blanca C.
Mendoza Vásquez Ma. de Lourdes
San Miguel Castillo Martha R.

FECHA:
20 / Julio / 1979

JUSTIFICACION DE LAS HIPOTESIS PROPUESTAS

Hipótesis Primaria:

I.- No se cuenta con análisis de puestos en el sector comercio, suficientemente técnicos para detectar necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.

Justificación:

No se ha visto un desarrollo comercial adecuado al ritmo en que marchan las empresas, ya que poco a poco se ha ido frenando, por falta de personal adiestrado y bien capacitado. Lo cual justifica que las empresas del sector comercio no están llevando técnicas lo suficientemente efectivas como; el Análisis de Puestos y planes que les ayuden a solucionar los problemas que resulten de las deficiencias en cuanto a su personal, en lo que respecta a su adiestramiento, desarrollo y capacitación. Ya que por medio del Análisis de Puestos existe una evaluación más profunda y justa del rendimiento del personal, pues el Análisis de Puestos es una técnica que cuando se aplica correctamente, el subalterno puede ver los puntos fuertes y débiles, y corregir aquellos que pueden disminuir su efectividad.

Por lo que es básico en toda planeación de progresos a largo plazo, para un mejoramiento de las capacidades de cada individuo, y con ello contribuye mucho al desarrollo individual con una perspectiva a largo plazo.

Hipótesis Secundarias:

I.- Es necesario en México, llevar un plan de capacitación, debido a que la tecnología con que contamos, es generalmente importada.

Justificación:

El 69.6 % de los empleados (encuestados), reciben cursos de capacitación, a través de un plan que no cubre en su totalidad los requerimientos de las empresas, por lo tanto su plan se vuelve obsoleto.

En tanto que al 30.4 % de los empleados no se les otorga ningún tipo de capacitación, ya que se piensa por parte de las empresas que con el ejercicio diario de su trabajo es más que suficiente para desempeñar sus labores.

II.- El nivel de estudios profesionales de los empleados aunados a su experiencia laboral, va de acuerdo (en la mayoría de los casos), al puesto que ocupan en la empresa.

Justificación:

El 88.1 % de los empleados (encuestados), ocupan un puesto en la empresa, que va de acuerdo a su grado de estudios, más su experiencia laboral, por lo tanto; les resulta más fácil adaptar sus conocimientos a la tecnología adoptada por la empresa donde trabajan.

En tanto que el 11.8 % de los empleados (encuestados), carece de preparación profesional; contando solamente con experiencia práctica para desempeñar el alto cargo que ocupa en la empresa.

III.- Existe una marcada insatisfacción por parte de las empresas con respecto a los profesionistas (recien egresados, -

que carecen de experiencia práctica), debido a su insuficiente preparación, la cual no se adapta a las necesidades; tanto de las empresas como del país en general, ya que tienen en mente, que la práctica viene siendo el medio por el que la persona aprende a desempeñar mejor sus funciones o actividades de trabajo.

Justificación:

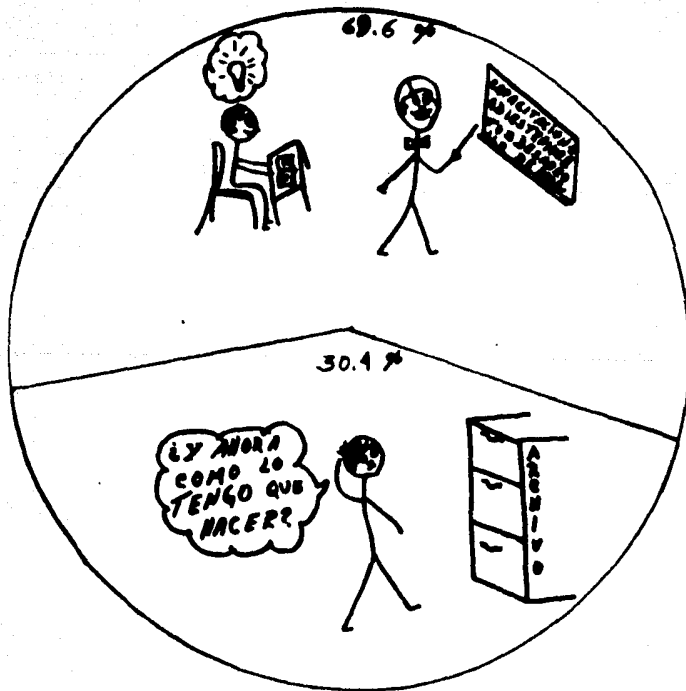
Falta comunicación entre las empresas comerciales y las instituciones profesionales, en lo que se refiere a las deficiencias que presenta el personal recién egresado (sin experiencia práctica) de dichas instituciones, de lo cual surge una gran confusión al momento de solicitar empleo, tanto en los contratantes como en los contratados, ya que hablan dos idiomas diferentes, práctica contra teoría y viceversa, aferrándose cada quien al suyo; ahora bien, la solución a este dilema, es:

a) Aplicar Análisis de Puestos Tipo para detectar (en las empresas) donde se encuentran las fallas del personal que cuenta sólo con conocimientos teóricos, y una vez localizadas comunicarlas a las instituciones profesionales para que ahí, solucionen este tipo de errores o deficiencias, adaptando mutuamente la teoría y la práctica.

Nota:

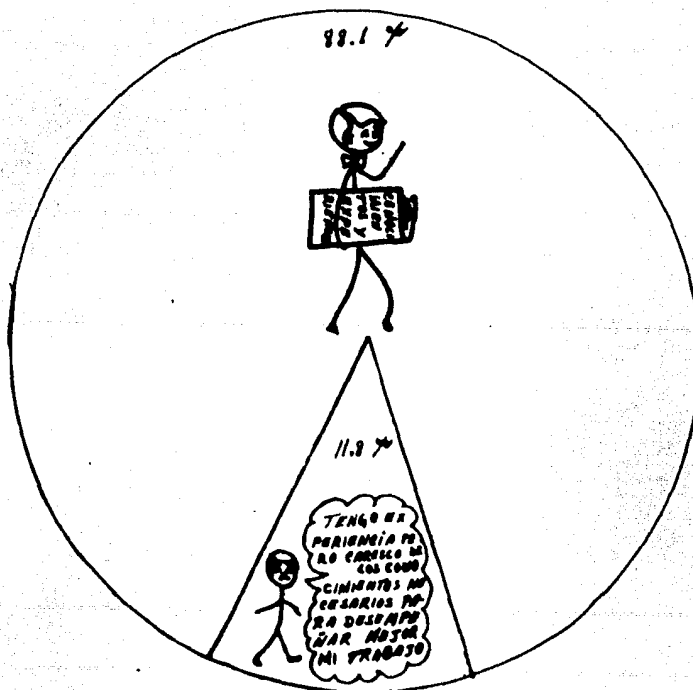
A continuación se muestran las gráficas que ilustran la justificación de las hipótesis secundarias #1 y #2.

La siguiente gráfica representa al personal (encuestado), que recibe cursos de capacitación y al personal que no cuenta con ningún curso, como anteriormente se explicó en la justificación de la hipótesis secundaria # 1 .



- El 69.6 % recibe cursos de capacitación.
- El 30.4 % no recibe cursos de capacitación.

Para ilustrar lo dicho en la justificación de la hipótesis secundaria # 2 se presenta a continuación la gráfica que muestra el porcentaje de personas que poseen conocimientos profesionales y experiencia para desempeñar eficientemente su puesto, así como las que no cuentan con suficientes conocimientos para llevar sus actividades a un mejor término; y sin embargo se encuentran desempeñando un alto cargo.



- . Van de acuerdo a su puesto el 88.1 % .
- . No van de acuerdo a su puesto el 11.8 % .

C A P I T U L O V .

EL ANALISIS DE PUESTO COMO BASE FUNDA---
MENTAL PARA EPRCTUAR Y DETERMINAR NECESI
DADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y-
DESARROLLO DEL PERSONAL.

**EL ANALISIS DE PUESTOS COMO BASE FUNDAMENTAL PARA EFECTUAR
Y DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y
DESARROLLO DE PERSONAL**

En las organizaciones donde se tienen puestos variados y muy numerosos, en las cuales para una mejor operación ha tenido lugar la división de funciones, y en donde existen ejecutivos - especializados en ciertas ramas, se hace necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización desde el gerente hasta los obreros no calificados. En estas organizaciones la falta de comunicación directa entre las personas tiene que ser substituida por la clasificación de los objetivos que persigue cada puesto y de las labores que se tienen que desempeñar en él, para que pueda haber un efectivo orden y encajamiento de funciones, podemos decir; que el análisis y descripción de puestos es una fase importante de aplicación a la organización, que a su vez es utilizada para un manejo coordinado y eficiente de la empresa, y para que estos propósitos se cumplan de la mejor manera, es necesario la implantación de programas de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal, que permitan no sólo el crecimiento del mismo sino que también, el de la organización íntegra, además de cumplir con un requisito que la ley hoy en día a implantado en todo el sector, tanto comercial como industrial que se encuentre en condiciones financieras de cubrir estas disposiciones legales que vienen a beneficiar, grandemente (aparte del nivel empresarial y personal) a nuestro país en general, ya que con esto la calidad del trabajo se incrementará en una proporción considerable.

Por lo tanto el análisis y descripción de puestos es la plataforma que sirve de punto de partida a varias actividades -

básicas de la administración de personal. Y es base fundamental de la orientación que el empleado debe recibir al ser contratado, porque ahí se especifican las características del puesto y por lo consiguiente le harán saber que se espera de él y cuáles son esos límites de trabajo.

PRINCIPALES BENEFICIOS QUE REPRESENTA EL ANALISIS DE
PUESTO APLICADO A LA CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y
DESARROLLO DE PERSONAL

I.- Para la Empresa:

- a) Es una herramienta de gran importancia para dar a conocer a los directivos, en que nivel de la organización, es necesario aplicar un programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.
- b) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- c) Le ayuda a repartir mejor las cargas de trabajo.
- d) Es una de las bases, para un sistema técnico de ascensos.

II.- Para los Supervisores:

- a) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacerse y la forma como debe hacerlo.
- b) Le ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Le da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a la vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

III.- Para el Trabajador:

- a) Le señala con claridad sus responsabilidades.

b) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

c) Le ayuda a conocer si está laborando bien.

IV.- Para el Departamento de Personal:

a) Reclutamiento y Selección de Personal.- Para determinar que es lo que se debe buscar en los nuevos elementos.

b) Entrenamiento.- Para preparar al personal a un esfuerzo físico o mental que le enseñe a mejorar sus conocimientos y habilidades, modificando también sus actitudes y aptitudes, a fin de poder desempeñar o realizar una labor.

c) Calificación de Méritos.- Para evaluar de una manera correcta y con relación al puesto a cada una de las personas -- que forman parte de una organización, y ayudar a determinar el grado de eficiencia de una persona para con su puesto en un período determinado.

d) Relaciones con el Personal.- A este departamento le es útil el análisis de puestos, ya que se encarga de interpretar y difundir las políticas y programas; tanto educacionales como de entrenamiento.

e) Valuación de Puestos.- Le es indispensable para determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos que se dan en una organización para establecer sueldos y salarios justos, en función de la importancia y trascendencia de cada uno de ellos.

f) Organización.- Para efectos de promoción o cambios interdepartamentales, etc.

g) Higiene y Seguridad.- Para saber si el personal que integra este punto cubre su objetivo primordial, que es: la prevención de riesgos o de accidentes que pueden ocurrir dentro del horario de trabajo.

h) Planeación de Recursos Humanos.- Le ayuda a planear mejor el potencial humano de la organización, para cumplir adecuadamente con los planes o metas propuestas.

Por lo tanto:

- . Es base fundamental para la mayoría de las técnicas y programas de capacitación que debe aplicar.
- . Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- . Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado según sus aptitudes.

REQUERIMIENTOS PARA HACER UN ANALISIS DE PUESTOS

- I.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- II.- Separar los elementos objetivos, que constituyen el trabajo, de los subjetivos, que debe poseer el trabajador.
- III.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos, los datos correspondientes, de manera lógica.
- IV.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, - y;
- V.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto - de los resultados del análisis.

VENTAJAS DEL ANALISIS DE PUESTO

La conveniencia de utilizar el análisis de puesto radica en el hecho de que por medio del mismo, se satisfacen ciertos tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación:

- Necesidad Legal:

La ley Federal del Trabajo en el artículo, 25 fracción-

III ; artículo 47 fracción XI ; artículo 134 fracción IV ; -
estipula con toda claridad y precisión, cuál es el trabajo a de
sarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de
otra forma se carecería de bases para regular las relaciones y
acuerdos entre contratante y contratado.

- Necesidad Social:

El hombre moderno, pasa una parte considerable de su ---
tiempo, integrado al trabajo, tomando en cuenta que las horas -
de trabajo vienen a constituir el 50 % de su vida que pasa en -
estado de vigilia, tiempo en el que no renuncia a su personali-
dad, intereses, sentimientos, etc. por lo que es importante que
su trabajo constituya una forma de realización de sus potencia-
lidades. A fin de congregar los intereses de éste con el traba-
jo a realizar.

- Necesidad de Eficiencia y Productividad:

Para llegar a una auténtica división de funciones y a --
una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio ana-
lítico del trabajo a nivel de los puestos que compone la organi-
zación. Como antes se mencionó, la existencia del análisis de -
puesto se justifica en todo tipo de organizaciones, sin impor-
tar el régimen social y político al que pertenezcan.

LIMITACIONES DEL ANALISIS DE PUESTO

. Cuando la organización es pequeña, los grupos están --
íntimamente ligados; los deberes y obligaciones se comprenden -
muy bien, por lo que, hacer un análisis de puesto puede generar-
problemas.

. El análisis de puesto, hecho en un periodo de planea-
ción empírica a menudo no sirve, ya que muchas veces no tienen-

una relación visible con el trabajo.

. No da buenos resultados cuando se hace por identificarse con una moda administrativa, ya que con el tiempo se pierde el interés.

. No tiene caso si ha de usarse una sola vez.

. Un proyecto de análisis de puesto, no es un asunto breve y puede ser enorme el daño resultante de un mal análisis.

. El usarse para ajustes y comparación de salarios únicamente representa un lujo.

. No con el análisis se van a resolver todos los problemas; pero si una parte considerable de ellos.

RAZONES PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO : CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

Es de gran importancia determinar las necesidades de entrenamiento por diversas razones fundamentales, algunas son:

- Con el fin que las personas sean más productivas en el trabajo que desempeñan y estén preparadas para un mayor progreso.

- El éxito de toda organización exige un desarrollo máximo de la labor individual, lo cual requiere que se fijen y se resolucionen las necesidades de crecimiento de cada persona, lo que viene a ser entrenamiento y desarrollo de personal.

- Cualquier empleado sin importar la jerarquía que ocupe en su organización puede mejorar su trabajo si se le brinda la oportunidad de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes, esto trae consigo un aumento en la productividad, y el individuo, desempeña más eficientemente su trabajo.

- No es enteramente aprovechable: el dinero, tiempo y-

esfuerzo, ésto ocurre cuando el entrenamiento no está basado en las necesidades existentes, o bien, en las que van surgiendo.

Una clasificación de necesidades de entrenamiento puede ser:

- . Un individuo.
- . Un grupo.
- . Necesidades que requieren solución inmediata.
- . Que demandan solución futura.
- . Que piden actividades informales de entrenamiento.
- . Que requieren actividades formales de entrenamiento.
- . Que requieren de instrucción sobre la marcha.
- . Que precisan instrucción fuera del trabajo.
- . Las que la empresa puede resolver por sí sola.
- . Donde la empresa necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- . Las que una persona puede resolver en grupo.
- . Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

COMO DETECTAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: CAPACITACION
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

No existe ninguna compañía, que pueda pasar por alto durante mucho tiempo la gran necesidad de entrenamiento para sus empleados, sin impedir seriamente sus actuaciones. Incluso la más cuidadosa selección no elimina la necesidad de entrenar, ya que las personas no han sido moldeadas para especificaciones. - Además ocurren cambios en los procesos de la organización tanto en la técnica como en la humanidad.

Las necesidades de entrenamiento son a menudo tan extensas y amplias que se debe establecer prioridad entre las necesidades y los recursos y distribuirse sabiamente.

Las necesidades de entrenamiento en las organizaciones - se forman por la carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón, en fin, de un deber ser. Algunos motivos - que requieren de la necesidad de entrenamiento: capacitación, - adiestramiento y desarrollo de personal son:

- El crecimiento de la compañía.
- Los cambios de la técnica en general que se emplea en la organización.
- La planeación y desarrollo de la empresa.
- Los cambios en las condiciones sociales, políticas y económicas, son motivo de entrenamiento.
- Es necesario el adiestramiento al obrero o empleado - nuevo en el supuesto de que la persona posea capacidades previas para el puesto.
- Cuando la persona cambia de puesto.
- Por llenar una vacante.

- Por que empleado tuvo un ascenso en su trabajo.
- A consecuencia de cambio de sistemas de trabajo.
- Por cambio de maquinaria.
- Por simplificación de trabajo.
- Cuando un empleado realiza su trabajo deficientemente-
ya sea por problemas psicológicos o por una mala super
visión, requiere de adiestramiento con la finalidad de
corregir errores.

C A P I T U L O V I .

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de la investigación, llevada a cabo y la cual fue aplicada a una muestra representativa de empresas que pertenecen al sector comercio; determinamos que es de gran importancia proporcionar: Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal, lo cual no sólo es benéfico a los empleados, sino que también lo es para las empresas.

Son de gran importancia las modificaciones y adiciones que se llevaron a cabo tanto en la Constitución Política de la República como en la Ley Federal del Trabajo, en relación a la Capacitación y Adiestramiento. Con esto las empresas quedan obligadas a proporcionar una adecuada capacitación y adiestramiento a las personas pertenecientes a las mismas y así, disfrutar de los beneficios de seguridad social y justicia laboral a los que tienen derecho.

Es fundamental, que el empleado no carezca de capacitación y adiestramiento ya que la tecnología con la que cuentan las empresas, es generalmente importada; por lo tanto, es necesario la creación de programas de capacitación y adiestramiento adecuados para cada función, ha desempeñar por los empleados, para que de esta forma realicen con mayor eficiencia su trabajo.

Pero no se debe tomar en cuenta a la capacitación y adiestramiento únicamente como un medio de inversión, para disminuir las deficiencias del personal, sino que debe realmente adaptarse al crecimiento económico tanto de la empresa como del país, sin desatender desde luego el pleno y cabal desarrollo del empleado; siendo necesario tomar en cuenta, a quién y cómo-

proporcionar capacitación y adiestramiento, ya que no sólo se trata de capacitar por capacitar.

Todo esto va con el fin de establecer un clima de trabajo apropiado para que el personal exprese sus habilidades sin restricción alguna, encaminando así, los objetivos particulares de su puesto hacia los objetivos generales de la empresa.

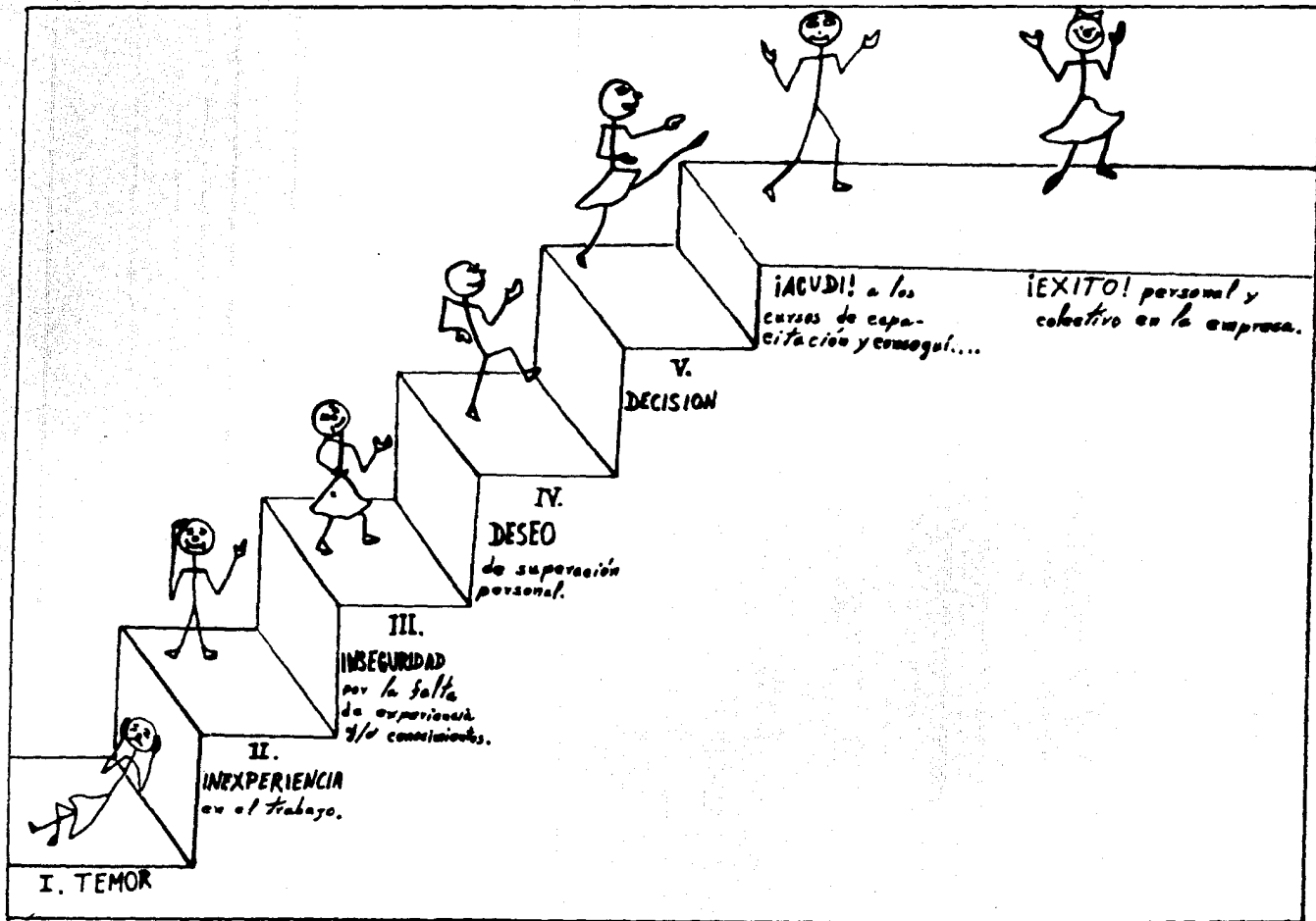
Por lo enunciado anteriormente se puede notar, que las actitudes de la alta dirección influyen hondamente en el grado de éxito del desarrollo de sus empleados, ya que de ellos depende la decisión de proporcionarles capacitación y adiestramiento. Por lo tanto se da con el fin de preparar a los trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

El Análisis de Puesto, es un instrumento que sirve para detectar necesidades de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal, donde se describe cada una de las funciones que desempeñan las personas que integran la empresa, también facilita la evaluación de los puestos, a través de los resultados obtenidos en dicho análisis, esta compilación de datos es importante para entender las causas que están originando el tipo de problema que aqueja a la empresa, y estos datos se van a someter a un análisis e interpretación, de donde surgirán las alternativas, para una adecuada toma de decisiones.

En base a lo anterior, se determina a quienes se les va a otorgar en mayor o menor grado, capacitación y/o adiestramiento y con ello alcanzar el objetivo primordial que es, el Desarrollo de Personal, que va a repercutir en el desarrollo tanto de la empresa, como del País.

Si se emplea las técnicas administrativas, esenciales para un mayor desempeño de las funciones en el continuo trabajo,

se evitarán resultados mediocres y deficientes, pues la Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo de Personal son la base que necesita el País, para incrementar la productividad en beneficio de las clases más necesitadas de nuestro México.



B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA FERNANDO. INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO. MEXICO: TRILLAS, 1977.
- ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. MEXICO: TRILLAS, 1976.
- ARIAS GALICIA FERNANDO. ANALISIS DE PUESTOS. MEXICO: LIMUSA.
- APUNTES DE ORGANIZACIONES. POR MAESTROS DE LA MATERIA DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. 1979.
- E. ETTINGER KARL. ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO.
- FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. MEXICO: DIANA, 1976.
- J. CHRUDEN HERBERT. ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO.
- Mc. FARLAND. ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO: FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1972.
- NOTAS TOMADAS EN CLASE, DE TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DEL L.A. JOSE GUADALUPE ARRIAGA.
- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO: LIMUSA.

- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, PRIMERA PARTE. MEXICO: LIMUSA, 1974.
- REYES PONCE AGUSTIN. EL ANALISIS DE PUESTOS. MEXICO: TRILLAS, 1976.
- ROBERT L. GRAIG. Y LESTER R. BITTEL. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. MEXICO: DIANA, 1974.
- STEPHEN P. SHAO. ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS. MEXICO: HERRERO HERMANOS, 1974.
- SILICIO ALPONSO. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL MEXICO: LIMUSA, 1973.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA.

0