

**ANALISIS DE PUESTOS EN LAS EMPRESAS DE
INGENIERIA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO CIVIL

PRESENTA

RAFAEL GUSTAVO BRIZUELA BAZAN

MEXICO, D. F.

1972



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Al Pasante señor Rafael BRIZUELA BAZAN,
P r e s e n t e .

FACULTAD DE INGENIERIA
Exámenes Profesionales
Núm. 40-592
Exp. Núm. 40/214.2/

En atención a su solicitud relativa, me es grato transcribir a usted a continuación el tema que aprobado por esta Dirección propuso el Profesor Ing. Francisco Cánovas Corral, para que lo desarrolle como tesis en su Examen Profesional de Ingeniero CIVIL.

"ANÁLISIS DE PUESTOS EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA".

- I. Introducción.
- II. Análisis de puestos ordinarios en las empresas de Ingeniería.
- III. Análisis de puestos de altos ejecutivos en las empresas de Ingeniería.
- IV. Conclusiones.

Ruego a usted tomar debida nota de que en cumplimiento de lo especificado por la Ley de Profesiones, deberá prestar Servicio Social durante un tiempo mínimo de seis meses como requisito indispensable para sustentar Examen Profesional; así como de la disposición de la Dirección General de Servicios Escolares en el sentido de que se imprima en lugar visible de los ejemplares de la tesis, el título del trabajo realizado.

A t e n t a m e n t e
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
México, D.F. 16 de Febrero 1972.
EL DIRECTOR

Dr. Juan Casillas G. de L.

JCGL'GSA'mrg.

a mi esposa y a mi hija:
Ma. Cristina y Lucerito

a mis padres:
Manuel y Ma. del Refugio
Con todo mi amor y agradecimiento

a mis hermanos y hermanas:

Guillermo	Manuel B.	Margarita
Balbi	Estrella	Manuel N.
Leobardo	Ana America	Martha
Alejandro	Mauricio	

a America

a Don Lauro y a mi Madrina

a los padres y hermanos de mi esposa

a todos mis familiares

al Sr. Ing. José Antonio Cortina

.....y a mis maestros y amigos.

Con respeto admiración y gratitud a
mi director de Tesis:

Sr. Ing. Francisco Cánovas C.

PROLOGO

El tema de análisis de puestos, es tan amplio que no cabe la pretensión de tratarlo con la extensión y profundidad que sería de desear.

Los aspectos de planeación del análisis de puestos - ya sean de altos ejecutivos o puestos ordinarios en las empresas de Ingeniería, solo son presentados en esta tesis muy superficialmente sin pretender tratar dichos análisis muy rigurosamente, procuro los métodos y técnicas a emplear con la idea de transmitir a las empresas de Ingeniería el uso de los análisis de puestos.

CAPITULOS .

- CAPITULO I.- INTRODUCCION
- CAPITULO II.- ANALISIS DE PUESTOS ORDINARIOS EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA.
- CAPITULO III.- ANALISIS DE PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA.
- CAPITULO IV.- CONCLUSIONES

I.- INTRODUCCION

Si alguna de las técnicas de la Administración es de utilidad, ésta es el Analisis de Puestos. Se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo; ya que para la mejor distribución de las actividades como para la definición de las funciones de alta gerencia, es base para la aplicación de las técnicas de la administración de sueldos y salarios y lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

Actualmente se ha hecho indispensable en materias que salen del seno de la empresa. La fijación de salarios mínimos profesionales, la capacitación a nivel nacional e internacional y la orientación vocacional de acuerdo con las necesidades del personal especializado en diferentes actividades de la industria y en especial de la industria de la construcción.

En las constructoras donde se tienen puestos variados y numerosos, en donde para una mejor operación ha tenido lugar la división de funciones, y en donde existen ejecutivos especializados en ciertas ramas que ayudan a otros a desempeñar su función principal, se hace necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la constructora desde el gerente hasta los peones.

CAPITULO II.-

ANALISIS DE PUESTOS ORDINARIOS EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA.

El análisis de puestos es una urgente necesidad de las empresas de Ingeniería, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiera para hacerlo bien.

Para los altos directivos de una constructora, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

Los supervisores necesitan un instrumento con el cual distingan, con toda precisión y orden, los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Los trabajadores realizarán mejor y mas facilmente sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Para el departamento de personal, es básico el conocimiento de las actividades que debe coordinar.

Por eso la nueva Ley Federal del Trabajo en sus artículos 20, 21, 24, y 25, encomienda esta función a los contratos, al exigir que con ellos se determine el trabajo con la mayor precisión posible. En los colectivos ordena, se fijen la intensidad y calidad del -- trabajo.

PUESTO.- Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, por que de ello depende la perfección de estas y la organización misma de la constructora. Se forma así grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto.

En resumen podemos decir que el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, recibe el nombre de puesto. Así -- pues para que un trabajador desempeñe un puesto, necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidad y conocimientos, también a -- desarrollar un trabajo determinado se congrega un conjunto de responsabilidades que debe asumir.

El conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos, que tienen entre sí íntima relación funcional le llamamos la ocupación.

El título del puesto deber ser de tal naturaleza, -- que no comprenda ni más ni menos elementos de los que forman el puesto

Casi siempre se tiene una idea global y confusa de -- cada puesto, por eso el análisis de puestos debe de ser la separación y ordenamiento científico de los elementos que lo integran, por lo -- tanto se requiere fundamentalmente.

- 1.- Acumular todos los datos necesarios con integridad y precisión.
- 2.- Hay que separar los elementos que constituyen -- el trabajo, de los elementos que debe poseer el trabajador.
- 3.- Ordenar de una manera lógica, todos y cada uno de los datos correspondientes a cada uno de los grupos anteriormente mencionados.
- 4.- Apuntarlos clara y sistemáticamente.
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del con-- junto de los resultados del análisis.

La forma escrita donde se acumulan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de --- "Descripción de puesto".

La forma escrita donde se anotan los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que implica una labor recibe el nombre de "Especificación de puesto".

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos, en una Empresa de Ingeniería.

- 1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, este método aunque describe muy minuciosamente el puesto (elementos), prácticamente solo comprende la descripción del mismo.
- 2.- El que se hace para orientar la selección del personal. En éste método lo fundamental es la especificación orientada, para ver si el trabajador reúne los requisitos mínimos, para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
- 3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.

por medio de este tipo de análisis nos enteramos, de como deben hacerse las operaciones y se establece el grado en las cualidades que se requieren en un puesto.

- 4.- El que tiene como finalidad, el servir para la valuación del puesto. En éste tipo de análisis se toma en cuenta, solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una constructora suele ser el más amplio y preciso.

Los principales medios para recoger los elementos que interesan cada puesto, pueden resumirse en los siguientes:

Observación Directa.- Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, en este medio conviene tomar datos escritos pues es imposible retener todos los datos en la memoria.

Informes del Trabajador.- De lo observado debe completarse con explicaciones verbales del trabajador, sobre sus labores y la forma de realizarlos. Como una guía permita al analista recaudar los datos con integridad y precisión, pueden hacer las siguientes preguntas.

- ¿ Qué es lo que hace?
- ¿ Cómo lo hace?
- ¿ Con qué fin lo hace?

¿Cuándo lo hace?

¿Dónde lo hace?

Informes de los Supervisores inmediatos.- Con estos informes se completan los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador.

Questionarios.- Presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros.

La práctica más aconsejable y lo más ordinario es, hacer uso de varios medios de recopilación pero ¡Nunca deber perder de vista, -- quién analiza que no investiga trabajadores sino puestos;

Dentro de la descripción del puesto distinguiremos tres partes:

- 1.- El encabezado.- Contiene los datos de identificación del puesto tales como:
 - a) Título del puesto (ya precisado anteriormente)
 - b) No. ó clave que se asigne al puesto, dentro del índice general para control del archivo correspondiente

- c) Ubicación.- Se expresa el departamento, sección, taller nave, obra, etc. en que se desarrolla el trabajo.
- d) Se especifica las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar responsabilidades al -- trabajador en el uso de lllas, como para el mejor desenpeño del trabajo.
- e) Jerarquía y contactos.- Se pone el título del Ing. ó -- capataz a quién reporta, los trabajadores a sus ordenes y contactos que tiene dentro y fuera de la empresa o -- construcción.
- f) Se especifica los puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, forman el inmediato - inferior y superior, dentro de una línea de labores.
- g) Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
- h) El número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- i) Nombre y firma del analista y del supervisor o residente inmediato.

- j) Fecha en la cual se efectuó el análisis para saber su antigüedad y validez.

2.- La descripción genérica.- Considero el puesto como un todo, se dá una explicación del conjunto de actividades del mismo.

3.- La descripción específica.- Se dá una exposición detallada de las operaciones que realice cualquier trabajador en un puesto determinado.

Debe expresarse que tiempo de la jornada, se dedica a cada actividad al menos en las continuas y periódicas. Se puedeⁿ anexar dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., si con ésto se facilita la más clara inteligencia del trabajador.

Requisitos de Estilo:

Claridad.- No se debe^r emplear términos ambiguos, para no dar lugar a confusiones. Debemos emplear términos comunes no términos tales como asistir, verificar, etc.

Sencillez.- Debe emplearse en lenguaje accesible a todos, lo cual no excluye los tecnicismos que son de uso común en la constructora.

Concisión.- Este favorece la claridad, empleando el menor número de palabras posible.

Precisión.- Lo cual quiere decir que hay que eliminar los términos vagos, los cuales se pueden entender con diversa amplitud tales como, mucho, poco, largo, frecuente, etc.

Viveza.- Debe procurarse hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Esto ayuda a obtener el empleo de verbos funcionales tales como: corta, taladra, perfora, etc. Debe iniciarse con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

Existen dos tipos de formas escritas, la descripción libre y la lista checable.

La primera el analista no tiene que sujetarse a un modelo de terminado para consignar los hechos, por lo cual se puede adaptar mejor a las condiciones de cada puesto.

La segunda se apega a una forma impresa, que ya tiene los datos que se pretenden investigar.

Sus Beneficios para la Empresa de Ingeniería.-

- a) Nos indica las funciones y encadenamientos de los puestos, así como las lagunas que puedan existir en la organización

- b) Establece y reparte mejor las cargas del trabajo.
- c) Es una base para un sistema técnico de ascensos.
- d) Fija responsabilidad en la ejecución de las labores.
- e) A los directivos les dá la oportunidad de discutir cualquier problema de trabajo.
- f) Nos dá en general mejores medios para la coordinación y organización de las actividades de la constructora.

Beneficios para los Supervisores y Residentes:

- a) Se les dá un conocimiento preciso y completo, de todas y cada una de la operaciones encomendadas a su vigilancia, con lo cual se les permite planear y distribuir mejor su trabajo.
- b) Con el análisis se le facilita el entendimiento de las labores que vigila, con lo cual le ayuda a él a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.

- c) Con esto puede exigir a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Le permite buscar al trabajador más apto, para alguna labor accidental, le permite al igual opinar - sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Evita que al hacer cambio de Supervisor, ó residente en lo que susbtituya encuentre dificultades para exigir ó dirigir el trabajo.

Beneficios para el Trabajador.-

- a) Le hace comprender y conocer mejor las labores que - debe desempeñar.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades
- c) Le enseña si sus labores estan bien desempeñadas.
- d) Le impide que en sus labores invada el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

BIBLIOTECA CENTRAL

U. N. A. M.

Beneficios para el Departamento de Personal.-

- a) Para la mayoría de las técnicas que se deben aplicar el análisis de puestos es fundamental.
- b) Cuando se selecciona el personal, el análisis nos -- proporciona los requisitos que deben tener los trabajadores y son los que se deben investigar.
- c) Conforme a las aptitudes del trabajador, el análisis nos permite colocarlo en el puesto que mejor puede - desempeñar.
- d) Permite determinar con precisión, la materia del -- adiestramiento y darsela al trabajador.
- e) Es un requisito indispensable para establecer un sis tema de valuación de puestos.
- f) Por medio de éste, los méritos de los trabajadores son calificados adecuadamente.

Beneficios para el Departamento de Personal.-

- a) Para la mayoría de las técnicas que se deben aplicar el análisis de puestos es fundamental.
- b) Cuando se selecciona el personal, el análisis nos -- proporciona los requisitos que deben tener los trabajadores y son los que se deben investigar.
- c) Conforme a las aptitudes del trabajador, el análisis nos permite colocarlo en el puesto que mejor puede -- desempeñar.
- d) Permite determinar con precisión, la materia del -- adiestramiento y dársela al trabajador.
- e) Es un requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Por medio de éste, los méritos de los trabajadores son calificados adecuadamente.

g) Sirvase de fundamento a cualquier sistema de salarios
incentivos.

h) Las entrevistas y el establecimiento de los sistemas de
quejas se facilita mucho más.

CAPITULO III.-

ANALISIS DE LOS PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS. EN LAS EMPRESAS DE INGENIERIA.

El análisis de los puestos de altos ejecutivos, reviste una importancia mayor porque las labores que se desempeñan en estos es indiscutiblemente de máximas trascendencia por una Constructora, porque en ellas sus actividades las convierten, no sólo en el cerebro de la organización que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc., -- las actividades de dicha Constructora sino en el corazón mismo de la organización; á quien corresponde impulsar y moderar la vida de toda la negociación.

Por todo ésto el análisis del puesto de un alto ejecutivo, no es lo mismo que hacer un análisis de puesto de un empleado. Su elaboración presenta los problemas específicos siguientes:

1.- La adaptación de hombre y puesto.

De sobra es conocido el principio administrativo que dice que hay que buscar el hombre adecuado para el puesto adecuado, lo cual parece ser violado en el trabajo de un alto ejecutivo, porque cuando se trata de sus funciones, un análisis puede parecer que limita al jefe de facilidad para actuar en forma eficiente.

2.- Conjunción de varios puesto en un solo hombre.

Sobre todo en las Constructoras pequeñas ó de mediana magnitud, un solo hombre ocupa varios puestos ejecutivos, pues en estas constructoras se presenta el problema económico y resulta completamente imposible poner en cada puesto, a un ejecutivo como téoricamente debería estar, por lo tanto una sola persona, como por ejemplo el mismo Gerente, puede asumir las funciones de finanzas, personal investigación, etc., esto se presenta muy a menudo en las empresas.

En éste caso deben colocarse los requisitos mínimos que sean necesarios en la especificación del puesto, así por ejemplo: si una de esas funciones implica mayores conocimientos pero menor responsabilidad y la otra por el contrario, mayor responsabilidad y menores conocimientos, es obvio que la especificación deba consignar los conocimientos y responsabilidad de grado superior.

3.- Confusión de funciones y jerarquías.

Este problema se presenta muy a menudo en los puestos que tienen parecidas funciones y que difieren solamente en el nivel jerárquico.

Por ejemplo un "auxiliar de la gerencia" denominado con este puesto por la gerencia general, el colaborador trata de llamarse Sub-Gerente.

LO QUE DEBE CONTENER UN ANALISIS DE PUESTO DE UN ALTO EJECUTIVO:

1.- Título del puesto.- Debe de estar perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la Constructora.

Debemos tener en cuenta que los nombres de Director General, Director, Gerente, Presidente, etc., en los altos niveles; y los de Jefe, Supervisor, Sobrestante, Cabo, etc., en los inferiores, suelen emplearse en forma distinta en cada constructora para los mismos puestos.

Por lo anteriormente anotado hay que reglamentar dicho uso, aunque al principio alguno de los nombres no resulten muy usuales, después con la práctica adquieren plena aceptación y ayudan a la claridad en el manejo de los puestos.

2.- Posición en la estructura de la Constructora

El alto ejecutivo es centro al que convergen todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad. Por ello tienen que fijarse cuidadosamente su posición jerárquica determinando:

3.- Deberes Generales ("Definición", Funciones básicas", etc)

Para efectuar esta definición, nos ayuda el preguntar:

- ¿Que función llena ese puesto para la Empresa.
- ¿Que misión específica es la que tiene encomendada?
- ¿Que espera la Constructora de su trabajo?
- ¿Que razones justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización?

Otros aspectos que nos ayudan a formular esta definición son los que se derivan de la Administración:

- 1.- Previsión.- ¿Que le corresponde realizar respecto de lo que se puede hacer?
- 2.- Planeación.- ¿En que grado interviene en la fijación de lo que se va hacer?
- 3.- Organización.- ¿ Hasta que punto y en que forma tiene a su cargo determinar el como se va a hacer?
- 4.- Integración.- ¿En que sentido interviene en la elección de las personas, jefes, etc., con quienes se va ha hacer?
- 5.- Dirección.- ¿ EN que aspectos, y en que sentido le corresponde ver que se haga?
- 6.- Control.- ¿ En que grado tiene encomendado revisar como se ha hecho?

Estos siete aspectos se ven con mayor claridad, en los campos principales que forman los elementos de la administración de cosas tales como:

Fianzas,
Ventas,
Producción,
Compras,
Registros, etc.

4.- FUNCIONES BASICAS:

- a).- Debe seguirse un orden funcional y no seguir un orden cronológico, esto se debe a que un gerente normalmente no puede atender los asuntos, que se le presenten en un orden riguroso predeterminado.
- b).- En la clasificación suelen ayudar:
- A.- La definición que nos hemos referido en el número anterior
- B.- La división real de los departamentos, secciones, etc. que existen ó deberían existir en la Constructora.
- C.- La separación, distribución, clasificación numérica, así como subrayar los títulos de cada capítulo.
- D.- Se deben poner las aclaraciones respectivas, tanto las funciones que directamente vigila en sus subordinados ó -

Estos seis aspectos se ven con mayor claridad, en los campos principales que forman los elementos de la administración de cosas tales como:

Fianzas,
Ventas,
Producción,
Compras,
Registros, etc.

4.- FUNCIONES BASICAS:

- a).- Debe seguirse un orden funcional y no seguir un orden cro
nológico, esto se debe a que un gerente normalmente no --
puede atender los asuntos, que se le presenten en un or--
den riguroso predeterminado.
- b).- En la clasificación suelen ayudar:
- A.- La definición que nos hemos referido en el número anterior
- B.- La división real de los departamentos, secciones, etc. que
existen ó deberían existir en la Constructora.
- C.- La separación, distribución, clasificación numérica, así
como subrayar los títulos de cada capítulo.
- D.- Se deben poner las aclaraciones respectivas, tanto las --
funciones que directamente vigila en sus subordinados ó -

en otros niveles, como aquellos que solo lleva a cabo, indirectamente a través de éstos, cuidando de indicar tal circunstancia.

5.- Descripción específica.

En una enumeración de actividades muy general, de orden cronológico, semejante a la que se realiza en los análisis ordinarios.

En el fondo, de esta Descripción Específica es una base para otras técnicas, tales como los organigramas, Calendarios de trabajo, etc.

6.- Especificaciones del Puesto.

Esta especificación constituye lo más importante, pero a la vez lo más difícil y técnico, en el Análisis de Puesto de un Alto Ejecutivo.

Los factores, desde luego tendrán que ser distintos - de los usados en el Análisis Ordinario, mencionaremos los más usuales:

- a).- Conocimientos necesarios para ocupar el puesto, cuidando inclusive de precisar el tipo de escuela, academia, etc., - en la cual debe haberse recibido pues, dada la importancia

de estos puestos, no basta el mero hecho de poseer un título para que la persona sea apta para una labor ejecutiva - debe precisarse la experiencia adicional a los conocimientos, debe precisarse los puestos y jerarquías por los que debe pasarse para ingresar al puesto analizado, y por último debe establecerse el tiempo aproximado para que la persona que ocupe el puesto pueda desempeñarlo con eficiencia normal.

Cuando sea posible, es conveniente fijar diversas etapas en este período, que podríamos llamar de adiestramiento de un alto ejecutivo, señalando en cada una de las actividades que en él deben desarrollarse.

b).- Autoridad, lo esencial en un Jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume.

Por lo tanto deben precisarse estos dos factores con el mayor cuidado posible ayudándose para ello de todos los elementos técnicos que se disponga.

Después de algunas normas generales sobre la forma en que se entiende delegada la autoridad, se fijarán los límites de dicha autoridad, o sea, aquellas cosas en las que el ejecutivo carece de facultad para decidir.

Estos límites pueden ser por tiempo, por monto de dinero, por políticas, por funciones administrativas, etc.

Formal: o sea aquella que directamente le es comunicada a un jefe para que a su vez la delegue o la ejerza, sobre otras personas, se indicará si esta autoridad formal es lineal o sea que el solo ejerce sobre un grupo, o si es funcional o sea que sobre un mismo grupo tendrá autoridad otros jefes para determinar funciones.

Técnica: es decir aquella que es propia de los organismos, los que por su propia naturaleza solo imponen sus decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de esta, a base de convencimiento .

Operativa: ó sea la que no se ejerce sobre personas, sino solamente sobre actos propios casi siempre de carácter técnico, en los que se debe decidir sobre lo que se va a hacer (lo que debe hacerse, como debe hacerse y ver que se haga).

c).- Responsabilidad.

Debe fijarse cuidadosamente en forma de que corresponda a la autoridad concebida.

La norma básica será: "a cada grado de autoridad conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida y viceversa".

La responsabilidad suele ejercerse en los siguientes campos:

En trámites.- Se precisará que se espera del ejecutivo en obtención de resultados, respecto de cada uno de los trámites y todos los demás que esten a su cargo.

En creatividad.- Se debe fijar aquellos aspectos en que todo ejecutivo debe de innovar, ya que el buen jefe nunca puede ser estático.

d).- Como base sobre todo para la elección de personal, conviene poner las características que se requieren para ocupar el puesto por ejemplo:

Intelectuales.- Nivel de inteligencia, tipo de imaginación, capacidad de atención, etc.

Físicas.- Edad, sexo, nacionalidad, etc.

Sociales.- Nivel económico, trato, etc.

Morales.- Lealtad, serenidad, don de mando, etc.

Psicológicas.- Personalidad, extroversión, etc.

MODELO DE LISTA CHECABLE.

Hoja No. 29

Título del puesto -----

Puesto No. -----

Descripción del puesto:

Depto. -----

1.- INSTRUCCION.

	Sencillo	Ordinario	Complejo
--- Saber leer, escribir y contar			
--- Aritmética elemental	---	---	---
--- Conocimiento matemáticos superiores	---	---	---
Instrumentos para medir	---	---	---
--- Pegla, escala, calibre, escuadra.	---	---	---
--- Micrómetros	---	---	---
--- Calibres fijos: interior, exterior	---	---	---
Plano.	---	---	---
--- Vernier.	---	---	---
--- Transportador	---	---	---
--- Tablas trigonométricas	---	---	---
	--- Dibujos	---	---
	--- Diagramas	---	---
	--- Alimentaciones, velocidades, intrumentos,	---	---
	Sistemas de sujeción de piezas en máquinas	---	---
	especiales	---	---
	--- Nociones básicas en la construcción y operacion	---	---
	de -----	---	---
	--- Conocimientos generales de -----	---	---
	que requieren ----- años de aprendizaje o =	---	---
	adiestramientos especiales.	---	---
	-----	---	---

2.- EXPERIENCIA.

Tiempo usualmente requerido para realizar el trabajo satisfactoriamente.

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| --- Hasta de un mes | --- De más de 3 meses, hasta 6 |
| --- De más de un mes, hasta 3 | --- De más de 6 meses, hasta 1 año. |

No se incluye en la experiencia el tiempo necesarios para aprender el oficio, el que está considerado dentro del factor "instrucción".

Complejidad, variedad y amplitud de cada ciclo; cantidad y clase de la planeación requerida; decisiones que deben tomarse, etc.

Asignación de trabajos.

Quién asigna directamente el trabajo? - - - - -

Quién revisa el trabajo? - - - - - Con qué frecuencia? - - - - -

<u>Variedad del trabajo.</u>	<u>Número de ciclos</u>	<u>Tiempo aproximado por unidad.</u>
Altamente repetido	- - - - -	- - - - -
Repetido	- - - - -	- - - - -
Poco variado	- - - - -	- - - - -
Muy variado	- - - - -	- - - - -
Reparaciones y mantenimiento	- - - - -	- - - - -

Plancamiento del trabajo. Indique algunos ejemplos típicos de la planeación que se requiera.

Decisiones que deban tomarse. Efecto de un error de apreciación.

Prevención de dificultades: Indíquese algunos ejemplos típicos de diagnóstico y remedio de dificultades que se presenten.

4.- ESFUERZO FISICO.

Requerimientos del trabajo, tanto respecto de la posición que exige, como de las características del mismo que engendra fatiga, como levantar pesos, doblar varillas, etc.

<u>Posición en el trabajo</u>	<u>Porcentaje de tiempo</u>	<u>Materiales que se manejan.</u>
- - - Sentado	- - - - -	
- - - Parado	- - - - -	
- - - Caminando	- - - - -	<u>PESOS</u> <u>N P F C</u>
- - - Inclinado	- - - - -	<u>Hasta 1 kilo</u>
- - - Movimiento palancas	- - - - -	<u>de 1 a 3 kilos</u>
- - - Sujutando	- - - - -	<u>de 3 al 10 kilos</u>
- - - Pelcando	- - - - -	<u>de 10 a 30 kilos</u>
- - - Empujando ojalando	- - - - -	<u>Más de 30 kilos</u>
- - - Cargando	- - - - -	
- - - Brazos extendidos	- - - - -	

N: hasta 5% del tiempo
P: de 5% a 20% del tiempo
F: de 20% a 50% del tiempo
C: Más del 50% del tiempo

5.- EFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Esfuerzo mental y/o visual y grado de atención requerida.

Grado:

- | | |
|------------------------------------|---|
| - - - Pequeño-hasta 20% del tiempo | - - - Atención constante en trabajos difíciles |
| - - - Frecuente del 20% al 50% | - - - Gran destreza manual. Atención visual constante |
| - - - Continuo más del 50% | - - - Atención concentrada y exacta en trabajos muy delicados, como - - - - - |

- - - Trabajos intermitentes
- - - Extensión del ciclo
- - - Manejo de piezas pequeñas
- - - Trabajo de revisión
- - - Velocidad de manipulación

- - - Piezas o equipos difíciles de manejar.
- - - Tolerancias difíciles de alcanzar.
- - - Ajustes necesarios en la maquinaria.
- - - Coordinación de las manos y la vista
- - - Trabajo constante igual.

Detalles de la operación que requieren atención: - - - - -

6.- RESPONSABILIDAD EN EQUIPO.

<u>Equipo usado</u>	<u>Como puede dañarse por descuido en su manejo.</u>	<u>Costo aproximado de su reparación.</u>
- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	- - - - -

7.- RESPONSABILIDAD EN MATERIALES.

Causas de deterioro o trabajo innecesario; ocasionados por descuido.

<u>Causas</u>	<u>Material destruido ó deteriorado</u>	<u>Pérdida anual probable.</u>
- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	- - - - -

8.- RESPONSABILIDAD EN SEGURIDAD DE OTROS.

Puede lastimar a otros por descuido. Cuidados que deben adaptarse para prevenirla.

<u>Causas eventuales de lesiones.</u>	<u>Clase de lesión</u>	<u>Prevencion</u>
- - - Manguera de aire	- - - - -	- - - - -
- - - Caída de herramientas	- - - - -	- - - - -
- - - Caída de materiales	- - - - -	- - - - -
- - - Toques eléctricos	- - - - -	- - - - -
- - - Proyección de partículas	- - - - -	- - - - -
- - - Piezas lanzadas por la máquina	- - - - -	- - - - -
- - - Material caliente	- - - - -	- - - - -
- - - Material en fusión	- - - - -	- - - - -
- - - Rotura de ruedas	- - - - -	- - - - -

9.- RESPONSABILIDAD EN TRABAJOS DE OTROS.

Responsabilidad en la dirección de otros? - - - - - ¿Cuántas? - - - - -

Describase la naturaleza de sus deberes de supervisión.

10.- CONDICIONES DE TRABAJO.

Elementos desagradables que son originados por las condiciones en que se realiza.

Elementos	Causa o Motivo	Porcentaje de tiempo	Observaciones.
- - - Acidos	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Frío	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Polvos	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Humo	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Grasa	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Calor	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Puido	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Aceite	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Vapor	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Agua	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Vibración	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Agua	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - Vibración	- - - - -	- - - - -	- - - - -

II.- RIESGOS INEVITABLES.

Accidentes o enfermedades profesionales que pueden ocasionarse, aún supuesto el uso de medidas de seguridad.

<u>Picsgos.</u>	<u>Causas</u>	<u>Lesiones que pueden ocasionarse.</u>
- - - Raspones	- - - - -	- - - - -
- - - Quemaduras ligeras	- - - - -	- - - - -
- - - Quemaduras serias	- - - - -	- - - - -
- - - Aplastamiento de dedos de las manos	- - - - -	- - - - -
- - - Aplastamiento de los dedos de los pies.	- - - - -	- - - - -
- - - Coraduras	- - - - -	- - - - -
- - - Lesiones oculares	- - - - -	- - - - -
- - - Caídas de una escalesra, etc.	- - - - -	- - - - -
- - - Fracturas	- - - - -	- - - - -
- - - Hernías	- - - - -	- - - - -
- - - Pérdidas dd dedos	- - - - -	- - - - -
- - - Pérdida de brazos y piernas	- - - - -	- - - - -
- - - Shocks	- - - - -	- - - - -
Número de empleados que ejecutan este trabajo	- - - - -	- - - - -

Analista

Fcha.

Supervisor

Representante Sindical

1.- PUESTO:

GERENTE GENERAL.

2.- UBICACION:

PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA NACIONAL,
S.A.

Czda Vallejo No. 1401

Departamentos controlados

Fianzas

Comercial

Producción

Relaciones Públicas

Personal

3.- JEFE INMEDIATO:

Director General.

4.- EMPLEADOS A SUS ORDENES:

Direccagente

Cerente Comercial.

Gerente de Producción.

Encargado de Publicidad

Contador

Cajera

Secretaria

A través de sus colaboradores
inmediatos.

Gerentes de Zona

Agentes y Distribuidores.

Supervisores de Fábrica

Obreros

Personal de Oficina

Personal de las Gerencias de

Zonas y Depósitos.

5.- CONTACTOS PERMANENTES:

Internos:

Comité Coordinador.

Externos:

Clientes especiales.

Competidores.

Bancos.

Autoridades

Profesionistas y Asociaciones

ANALIZO:

REVISO:

México, D.F., a ---de----- 197---

DESCRIPCION GENERAL.

Es responsable ante el Director General, de la eficiente administración de la Empresa. Para ello, programa, organiza, integra, dirige y controla, con la sola limitación de las políticas y normas fijadas previamente, las actividades de todos los departamentos, auxiliándose en su caso de los Gerentes de éstos.

Se encarga directamente de las actividades de Finanzas.

Conduce las Relaciones Públicas.

FUNCIONES BASICAS:

A.- Administración General.

1. Previsión.

1.1 Previsión de Ventas. Realiza las previsiones de Mercadotecnia y Ventas para la empresa, ayudándose en su caso a técnicos especialistas o del personal de la misma, en la investigación y formulación periódica de estudios sobre:

.11 Mercados actuales y potenciales.

.12 Diseño de Producción.

.13 Empaques más convenientes.

.14 Proyectos de publicidad.

.15 Pronósticos de ventas, etc.

1.2 Previsiones de Fabricación. Supervisa los estudios del Gerente de Producción, para introducir sistemas y métodos que aumenten la productividad, tales como:

- .21 Simplificación de procesos.
- .22 Aprovechamiento o reducción de desperdicios.
- .23 Mejoramiento de la calidad.
- .24 Posibilidad técnica de fabricar nuevos productos.
- .25 Aprovechamiento integral de la maquinaria existente.
- .26 Estudios de Tiempos y Movimientos.
- .27 Sistematización de procesos, etc.

Aprueba los programas de producción, sistemas y métodos que parezcan más oportunos para lograr ese aumento de productividad, siempre que no se salgan de las políticas y normas fijadas por la Dirección, ó solicita de ésta las modificaciones que considere necesarias.

1.3 Previsión Financera. Analiza e interpreta los diversos Estados Financieros de la Empresa, examinando los distintos renglones - de los mismos (préstamos, costos, inversiones, créditos otorga dos, etc.) con el fin de decidir las medidas necesarias para -- mantener y mejorar la posición económica de la empresa, salvo - los casos expresamente reservados a la Dirección, vgr., aplica- ción de utilidades.

1.4 Previsión Económica. Realiza estudios económicos de índole general, leyendo al efecto folletos, estadísticas, etc., ó bien encomienda a técnicos especialistas la formulación de estudios concretos que requiera la Empresa, sobre temas -- económicos tales como nivel de salarios, costo de la vida, en determinada región, etc.

2. Planeación.

2.1 Políticas. Formula y revisa periódicamente las políticas -- generales y departamentales en materia de producción, ventas, publicidad, finanzas, personal, etc. buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades en la Empresa, cuida de obtener oportunamente su aprobación por el Director General.

2.2 Planes concretos. Formula por escrito, basándose en las -- previsiones realizadas y con la mayor precisión posible, los diferentes planes que se deben seguir para impulsar y desarrollar en forma adecuada el trabajo de la empresa, de preferencia fijando cursos alternativos.

2.3 Programas y presupuestos Generales. Traduce, siempre que sea posible, los resultados que obtiene en los dos pasos anteriores, a programas y presupuestos, tanto a corto como a largo plazo.

Se mete a la aprobación de la Dirección General todos los programas y presupuestos de duración anual o mayor.

- 2.4 Programas y presupuestos particulares. Con la aprobación o modificaciones hechas por la Dirección General, formula los programas y presupuestos particulares ó de duración menor - de un año, (semestrales, cuatrimestrales, trimestrales y mensuales), los que deben sólo conformarse a los presupuestos generales y anuales aprobados.

Procura que en todos los presupuestos se fijen siempre máximas y mínimos.

3.- Organización.

- 3.1 Estructura de la Empresa. - Estudia y revisa constantemente - la organización de la Empresa, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran en la estructura de aquella, creando, modificando o suprimiendo puestos, ajustando los grados de autoridad y responsabilidad delegados, etc. con el sólo límite de no salirse de las políticas, programas y presupuestos aprobados.

- 3.2 Funciones. Cuida de que los diversos jefes ajusten sus actividades a las funciones que técnicamente les han sido fijadas en los Análisis de Puestos respectivos, en forma de que no

existan duplicidades de mando, ni fuga de obligaciones, resolviendo los casos no previstos en aquellos.

3.3. Jerarquías. Vigila que en el ejercicio de la autoridad en cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad en cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados en las políticas, normas, etc. fijadas a cada jefe.;

3.4 Obligaciones. Exige que cada jefe o empleado, cubran eficazmente todas las actividades que les han sido encomendadas, y que se les provea para ello de los medios necesarios.

3.5 Técnicas de organización. Procura, para lograr todo lo anterior, que se formulen y mantengan al corriente todos --- aquellos instrumentos técnicos de organización, que mejor ayuden a fijar, perfeccionar o adaptar ésta a las necesidades, como Cartas de Organización, Análisis de Puestos, Manuales de Departamentos, Cuadros de Distribución de trabajo, etc.

4. Integración.

4.1 Selección de jefes Selecciona a los jefes y funcionarios de los diversos departamentos de la Empresa, determinado

antes si poseen las capacidades técnicas y administrativas necesarias. De cide sobre la contratación provisional y de definitiva de dichos jefes. Vigila igualmente el retiro, cambio ó aumento del mismo personal administrativo.

4.2 Selección de personal. Cuida de que los encargados del reclutamiento, selección y acomodación del personal obrero -- apliquen los procedimientos que mejor realicen la política de obtener que "el hombre adecuado ocupe siempre el puesto adecuado:.

4.3 Adiestramiento y capacitación. Vigila que el adiestramiento y capacitación que se den a los obreros y empleados, -- tanto en los aspectos del trabajo, como sociales, se realicen de modo que se obtenga la mayor eficiencia y colaboración del personal.

4.4 Desarrollo de ejecutivos. Cuida de ir buscando y desarrollando en los actuales empleados, las cualidades y conocimientos necesarios, para contar más tarde con ejecutivos - adecuados.

5.- Dirección.

5.1 Delegación inmediata. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada uno de sus -

colaboradores inmediatos, cuidando de que ambas tengan la debida correspondencia, y de que se fijen los límites para ejercer la segunda, y los controles necesarios para mantenerse siempre informado del ejercicio - que se haga de la misma autoridad.

- 5.2 Delegación mediata. Cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la autoridad recibida cuando sea necesario, pero en forma similar o la señalada antes.
- 5.3 Decisiones. Toma todas las decisiones de carácter general para la Empresa, o bien las que no estén expresamente encomendadas a sus colaboradores inmediatos, excepción hecha de las que también en forma expresa se ha reservado la Dirección General, como se detalla en la Especificación del puesto (Autoridad) .
- 5.4 Coordinación. Establece constantemente la mejor coordinación posible entre todos los departamentos, secciones, niveles, jefes y empleados de la Empresa. Cuida especialmente de coordinar la acción de sus colaboradores inmediatos, celebrando para ello juntas periódicas, pláticas informales, etc.

5.5 Supervisión. Supervisa la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto por medio de la revisión de controles e informes ordinarios, como personalmente, para orientar, mejorar, ajustar, etc. todas las funciones y actividades.

5.6 Comunicación. Cuida de establecer en toda la empresa - una adecuada comunicación, para que los objetivos, políticas, normas, etc., sean siempre oportunamente conocidos y debidamente interpretados, y trata de fomentar por ese medio y los demás que estime apropiados, el espíritu de colaboración y entusiasmo en todo el personal.

5.7 Remuneración. Cuida de que los sistemas de remuneración a empleados, obreros, vendedores, etc., logren estimular del mejor modo posible al personal a prestar su plena colaboración y que al mismo tiempo se eviten en lo posible descontentos, rotación innecesaria, etc.

6.- Control.

6.1 Su establecimiento. Cuida de que se establezcan los sistemas de reportes o informes de contabilidad, estadísticas, etc., más adecuados, con el fin de obtener información precisa, sintética y oportuna, de las diferentes actividades de la empresa.

6.2 Controles de Producción. Requiere periódicamente del Gerente de Producción informes relativos a:

- .1 Cantidad y ritmo de la producción en el mes.
- .2 Resultados del control de calidad.
- .3 Gastos de compras al mes.
- .4 Número de horas extras pagadas a los obreros, etc.

6.3 Control de Ventas. Requiere periódicamente del Gerente de Ventas informes relativos a:

- .1 Volumén de ventas efectuadas.
- .2 Rendimiento de los agentes.
- .3 Opiniones de los Consumidores.
- .4 Gastos de los Agentes, etc.

6.4 Controles contables y financieros. Requiere periódicamente del Contador la presentación de los documentos contables, tales como:

- .1 Estados Financieros de la Empresa.
- .2 Costos de Producción
- .3 Costos de Ventas.
- .4 Comprobantes de Pagos Fiscales, etc.

6.5 Controles de Personal. Requiere del Gerente de Producción, la presentación periódica de informes acerca de:

- .1 Horas extras trabajadas.
- .2 Ausentismo en el personal
- .3 Dificultades con el Sindicato
- .4 Sugestiones o quejas importantes del personal.
- .5 Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

6.6 Interpretación y aprovechamiento. Estudia e interpreta todos estos controles, con el fin de medir y calificar los resultados que se obtienen en las diferentes actividades de la Empresa, controlar la acción de -- sus colaboradores inmediatos y demás subordinados y -- aprovechar todos estos medios para el proceso de previsión señalado al principio.

B.- Finanzas.

1.- Presupuestos.

- 1.1 Elabora el Presupuesto anual de Ingresos y Egresos, y lo presenta a la Dirección General para su aprobación.
- 1.2 Elabora y aprueba los Presupuestos mensuales:
 - .21 De gastos de compras de materias primas, materiales menores y herramientas, basándose en los datos proporcionados por la Gerencia de Producción.
 - .22 De gastos de Venta, basándose en el criterio de meses anteriores y en las necesidades expresadas por la Gerencia Comercial.

- .23 De gastos de Publicidad, basándose en los proyectos presentados por el Publicista.
- .24 De gastos de compras de oficina, basándose en los datos proporcionados por el Cajero.
- .25 De gastos de Administración, tales como luz, renta, contribuciones, etc.

2.- Caja

- 2.1 Controla los pagos hechos por la Empresa, revisando para ello la Póliza de Caja.
- 2.2 Cuida de que se revisen detalladamente las Facturas presentadas a cobro en la Empresa.
- 2.3 Controla los depósitos hechos en el Banco por el cajero, revisando las fichas correspondientes.

3.- Préstamos.

- 3.1 Gestiona oportunamente préstamos en los Bancos, según las necesidades que se presenten y dentro de las políticas establecidas.
- 3.2 Procura la obtención de fondos provenientes de

documentos a favor de la Empresa, descontándolos en el Banco por medio del Cajero.

4.- Créditos y Cobranzas.

4.1 Autoriza créditos, bonificaciones, etc., a clientes dentro de las políticas y normas fijadas al respecto, y cancela en su caso los otorgados.

4.2 Cuida de que se cobre oportunamente a clientes y -- deudores, utilizando para ello, el control de vencimientos de deudores elaborado por el Contador.

4.3 Cuida de que se efectúen oportunamente los pagos -- requeridos, utilizando para dicho efecto, el con--- trol de vencimientos de Acreedores elaborado por el Contador.

4.4 Cuida de que se realice adecuadamente la factura--- ción que va a ser presentada a los Clientes, para -- el cobro de las ventas efectuadas.

5.- Costos.

5.1 Lleva un control estadístico de los costos de pro-- ducción y ventas, po medio de la encargada de la -- Contabilidad.

5.2 Interpreta el control mencionado y los Estados Financieros relativos, a efecto de estudiar la conveniencia de aumentar o disminuir los renglones correspondientes y aplicar las medidas que considere necesarias.

6.- Contaduría.

6.1 Cuida que se realicen periódicamente auditorías internas y externas.

7.- Pagos Fiscales.

7.1 Cuida la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.

7.2 Requiere al Contador la entrega puntual de los recibos de dichos pagos, a fin de archivarlos y poder llevar un control adecuado de los mismos.

8.- Servicios de Oficina.

8.1 Supervisa y coordina los trabajos de oficina en general.

- 8.2 Cuida, a través del encargado respectivo, el correcto funcionamiento del archivo general de la Empresa, procurando determinar:
- .a Los documentos que se deben archivar.
 - .b Los documentos que se deben desechar.
 - .c El tiempo que deben conservarse los papeles y documentos archivados.
 - .d La normalización de formas internas de la Empresa.
 - .e El sistema de clasificación más adecuada.

C.- Relaciones Públicas.

- 1.- Representa ordinariamente a la Empresa, salvo indicaciones de la Dirección General.
- 2.- Mantiene las mejores relaciones públicas de la Empresa con las autoridades.
- 3.- Atiende a los clientes, visitantes y proveedores que visitan la fábrica, procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la Empresa.
- 4.- Procura especial atención a las relaciones con la competencia, para lo cual asiste a juntas periódicas que se celebran, en las que se busca lograr la coordinación de actividades comunes.
- 5.- Mantiene contacto y membrecía con las organizaciones patronales, con fines de Relaciones Públicas y buscando, al mismo tiempo, aprovechar los servicios que éstas ofrecen.

6.- Procura participar en aquellas actividades de su comunidad que considere ventajosas para aumentar el prestigio de la Empresa.

IV.- CONCLUSIONES

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personas.

Es base fundamental de la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en el análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda llenar la vacante sin necesidad de estar recurriendo al jefe del departamento que haya solicitado al individuo.

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 tanto se harán saber que se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo.

Es indispensable en la valuación de puesto ya que el valor parte de los datos del análisis para determinar el valor que se le debe asignar a cada factor que interviene en la valuación.

Es bien sabido que para llegar a una estructura de salarios equilibrados, la valuación de puesto es el mejor método conocido hasta hoy.

El análisis de puestos nos sirve también para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del personal.

El análisis de puestos nos da al personal adecuado para cada uno de los puestos y esto origina un mayor rendimiento que a la vez se traduce en una producción máxima.

Dentro de las empresas de ingeniería es de utilidad máxima el análisis de puestos pues todos y cada uno de los puestos es fundamental para la compañía y teniendo el personal adecuado la productividad es óptima.

I N D I C E

INTRODUCCION	Pag. 6
Análisis de puestos ordinarios en las empresas de Ingeniería.	Pag. 7
Puesto.	Pag. 8
Tipos de análisis de puestos.	Pag. 10
Medios para recopilar datos para el análisis.	Pag. 11
Questionarios.	Pag. 12
Beneficios de los análisis.	Pag. 15
Análisis de los puestos de altos ejecutivos en las empresas de Ingeniería.	Pag. 20
Problemas para la elaboración de un análisis de puestos para altos ejecutivos.	Pag. 20
Lo que debe contener un análisis de puesto de un alto ejecutivo.	Pag. 22
Factores que intervienen en el análisis de puesto de un alto ejecutivo.	Pag. 25
Modelo de lista checable.	Pag. 29
Modelo de análisis Administración general.	Pag. 37
Finanzas.	Pag. 46
Relaciones Públicas.	Pag. 50
Conclusiones.	Pag. 52