

875202

6
89



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN LA
PEQUEÑA EMPRESA.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

PRESENTA

Leticia Felicitas Mendoza Muñoz

DIRECTOR DE TESIS

C. H. Ramón Nias Tepinosa

REVISOR DE TESIS

H. A. E. Sandra Luz Holzheimer Dela

H. VERACRUZ, VER.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993



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 está 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.

TITULO DE LA TESIS:

"IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN
LA PEQUEÑA EMPRESA"

I N D I C E

CAPITULO		Pags.
CAPITULO I		
	- Metodología de la investigación	A
	* Objetivo General	A
	* Objetivo específico	A
	* Plantamiento del problema	A
	* Hipótesis general	A
	* Diseño de la prueba	A
CAPITULO II		
	- Proceso Administrativo y los recursos humanos.	
	* Antecedentes	1
	* Definición de trabajo	1
	* Definición de Recursos Humanos	1
	* Planeación de Recursos Humanos	2
	* Organización de Recursos Humanos	4
	* Dirección de Recursos Humanos	8
	* Control de Recursos Humanos	9
CAPITULO III		
	- Análisis de Puestos	13
	* Objetivos del análisis de puestos	13
	* Familiarización con los pormenores del puesto	15
	* Aplicación del análisis de puesto	18
	* Propuesta del análisis de puesto	20

CAPITULO IV

- La Estructura Organizacional y el Análisis de Puestos	24
* Principios de Organización	25
* Servicios desempeñados por el departamento de recursos humanos	26
* Organigrama de una empresa pequeña	28
* Organigrama de una empresa grande	29

CAPITULO V

- Caso Práctico	31
* Organigrama Presentado	33
* Análisis de puestos realizados	34
* Panorama general de la empresa	52
* Conclusiones	54
- Bibliografías	56

INTRODUCCION

Esta investigación se llevó a cabo de mi inquietud y preocupación constante de todos los empresarios, el contar con los recursos necesarios para el desarrollo de una empresa. Así mismo se ha visto que no sólo es el hecho de contar con los recursos humanos, sino hay que estar evolucionando según los cambios en el medio ambiente de tal forma para conjugar máxima eficiencia y superación personal lo que conlleva al logro de los objetivos para los cuales inició operaciones una empresa.

Contar con los recursos humanos no es suficiente si no se le reconoce al factor humano el valor fundamental que le corresponde; ya que muy poco sirven los materiales las máquinas y el dinero, etc. sino son manejados por el elemento humano; de hecho toda la administración de una empresa depende en gran parte de la administración de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos, debe de estar conciente de la importancia de seleccionar al candidato mas acorde al puesto vacante, por lo que deberá conocer detalladamente y las funciones y requerimientos del puesto vacante. Así que se estudiarán los medios de conocer los requerimientos del puesto y sus funciones para obtener el mejor candidato posible, éste usando las técnicas más comunes de análisis de puestos y de selección y su forma de aplicación.

Una vez tomada la decisión de elección que mas satisfaga a nuestras necesidades se procede a su contratación y se tratará de que la persona que ocupará el puesto tenga un conocimiento mas amplio de lo que es la empresa donde desempeñará sus habilidades, tomará conciencia de los deberes y responsabilidades a los que se encuentran sujeto, se induce a la persona al departamento que laborará y a su puesto, una vez inducido al trabajador a toda la empresa, se analiza el desempeño del mismo, si es o no acorde a lo esperado, si no lo es, y si el candidato posee la

capacidad de desempeñar el puesto, la empresa lo nombrará titular del puesto y tratará de adaptarlo mediante técnicas de capacitación y adiestramiento todo con el fin de mejorar las aptitudes del trabajador con su trabajo e incrementando su efectividad mediante el aumento de su capacidad e interés.

Esta investigación en particular trata del análisis de puestos de la pequeña empresa y se desarrolla de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone el problema, fuente principal de la investigación y las posibles soluciones - al mismo, así como la forma en que se llevó a cabo esta investigación; por medio de la observación y de la consulta de libros.

En el segundo capítulo se exponen los principales exponentes del Proceso Administrativo, los objetivos y los pasos a seguir del proceso; planeación, organización, dirección y control todo ello aplicado a los recursos humanos.

El tercer capítulo se refiere al análisis de puestos el cual nos detalla la forma de llevar a cabo una contratación idónea, especificando los beneficios tanto para la empresa como para el trabajador y añadimos los del supervisor en caso de que se tratara de una empresa grande.

Así también exponemos un esquema sencillo, de fácil comprensión y aplicación del análisis de puestos.

El capítulo cuarto habla de la estructura organizacional, los principios que deben regir en toda organización, así como de los servicios que presta el departamento de recursos humanos dentro de la empresa tratando de ubicarla en dos organigramas.

En el capítulo cinco exponemos el problema que dió origen a esta investigación, las circunstancias en que se presentó y las soluciones que no consideré convenientes que se tomaran como simple espectador que fui y el organigrama que presentó la empresa del estudio.

Una vez desarrollado el tema se tomaron las conclusiones correspondientes.

CAPITULO 1

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL.

- Conocer las funciones del departamento de recursos humanos de una empresa pequeña.

OBJETIVO ESPECIFICO.

- Conocer las funciones del proceso administrativo dentro del departamento de recursos humanos.
- Determinar los pasos a seguir en el análisis de puestos para una mejor aplicación del mismo.
- Conocer las funciones primordiales del análisis de puestos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las consecuencias cuando no se aplica el análisis de puestos en una pequeña empresa?

HIPOTESIS GENERAL.

El departamento de recursos humanos cuenta con el análisis de puestos que le permita conocer las funciones y necesidades de un puesto a fin de cubrirlo con el personal idóneo y contribuir al desarrollo de la pequeña empresa.

DISEÑO DE LA PRUEBA.

La investigación se lleva a cabo para la comprobación de la hipótesis, consistió como primer paso en la observación, posteriormente en la investigación documental.

INVESTIGACION DOCUMENTAL.

La recopilación de la información documental para la elaboración de la presente tesis, fue obtenida de libros proporcionados por amistades, así como de los libros existentes en la biblioteca de la Universidad Villa Rica y --apuntes obtenidos en el transcurso de mi carrera profesional.

CAPITULO II

PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS RECURSOS HUMANOS ANTECEDENTES.

Mucho se ha escrito con respecto a la administración, fué Henry Fayol quien consideró a la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal con teorías y principios aplicables a toda clase de empresas, impuso las bases de la administración a través de la dirección y mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Taylor observando la importancia -- del área de recursos humanos, creó las oficinas de selección y adiestramiento cuyo aspecto fundamental es la búsqueda de la eficiencia en el trabajo.

DEFINICION DE TRABAJO.

Es el resultado del esfuerzo humano aplicado a la -- producción de riqueza y a los fines que persigue ya sean mediatos o remotos mediante la coordinación de sus fuer-- zas intelectuales, físicas; si exige una elevada concen-- tración en el mismo, necesitará un ambiente de trabajo -- agradable para poder desarrollar al máximo su capacidad - lo que viene a repercutir en la vida social del hombre.

Tomando en cuenta lo anterior podemos decir que es - una concentración de conocimientos profesionales, intelec tuales y físicos para el logro de un fin común entre la - empresa y el trabajador mediante una remuneración de - acuerdo a su eficiencia.

DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS.

El término de relaciones humanas es inadecuado, ya - que relaciones humanas son las que se dan no sólo en una organización sino en todas partes, al hablar de relacio-- nes industriales, éste término también queda reducido a - la industria o empresa de transformación; ahora que al de finirla como relaciones laborales nos referimos al aspec-- to jurídico de la empresa.

En base a lo anterior considero mejor manejarlo como

Administración de Recursos Humanos por lo que la definición queda así:

Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país.

Al hablar del origen de la administración de recursos humanos es necesario mencionar la administración científica, el derecho laboral y otras disciplinas.

Al estructurar una organización empresarial, el departamento de recursos humanos, busca cubrir un puesto con el personal idóneo de acuerdo a aptitudes y habilidades requeridas, mismas que permiten el desarrollo de los individuos que trabajan para ello, de tal forma que los objetivos y propósitos para alcanzarlos sean claramente entendidos.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Básicamente, la planeación de los recursos humanos es el primer paso del proceso administrativo mediante el cual una organización asegura de que cuenta con el número y tipo correcto de recursos humanos en el momento adecuado y que rindan en aquellas actividades para las cuales son mas productivas.

Con una planeación adecuada se puede asegurar el éxito de una organización sin importar el tamaño (pequeña, mediana y grande) ya que se eliminarán excesos de contratación, pérdidas de tiempo e ineficiencia en el trabajo.

OBJETIVOS PARA LOS RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos estan destinados a dar a la organización y a sus empleados las direcciones y propósitos de ella, y se deben expresar en términos de resultados esperados y éstos deben ser apoyados mutuamente de lo contra-

trario pueden surgir contratiempos en perjuicio no sólo de un área sino de la empresa en conjunto. Así el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de analizar los objetivos de la organización para que en base a ella pueda definir sus objetivos.

Por ejemplo: En una organización donde ya se encuentran establecidos los planes organizacionales y sus objetivos específicos del departamento de ventas, el departamento de recursos humanos puede empezar a pronosticar los requisitos que deberán cubrir las personas encargadas de dicha área

POLITICAS PARA LOS RECURSOS HUMANOS.

1 Las políticas son guías de acción que contribuyen en el logro de los objetivos marcados, éstos deben de ser flexibles y no ser normativos, ya que se convierten en reglas y dejarían de orientar la acción de lo contrario caemos en atrasos por malos entendimientos.

Un problema que se encuentra frecuentemente, es que en las pequeñas empresas no existen políticas y objetivos establecidos explícitamente por lo que cada empresa sin importar la extensión de la misma deben de establecer sus políticas a seguir ya que de lo contrario se convierte en una empresa muerta.

Si la empresa cae en éste síndrome los empleados no tardarán en darse cuenta de que en la práctica no se llevan acabo dichos objetivos, ocasionan actitudes negativas y problemas en la empresa.

PRONOSTICOS DE RECURSOS HUMANOS.

Al establecer los objetivos de la empresa, el departamento de recursos humanos puede determinar los requerimientos futuros de recursos humanos, es decir en base a las características de los puestos se cubrirá con los requerimientos con conocimientos, habilidades, experiencias aptitudes, etc. para cada sector requerido por la empresa.

Una vez pronosticado los requisitos de los recursos actuales. Esta comparación incluye un análisis de talla

del personal actual.

Ademas de evaluar los recursos humanos presentes, el encargado del departamento debe tomar en cuenta cambios imprevistos como jubilaciones, fallecimientos, transferencias, despidos, renunciaciones y promociones.

Los cambios por jubilación deben pronosticarse con exactitud con un inventario de habilidades de otros y tomarse como transferencia y promociones, también se pueden estimar tomando en cuenta edades de las personas, potencial de desempeño en otros puestos y expansión de la empresa.

Los fallecimientos, renunciaciones y despidos por lo general se calculan mediante el análisis de los registros humanos.

Por lo antes mencionado es evidente que la planeación de los recursos humanos es un componente importante del proceso administrativo de una empresa, por lo que se debe coordinar con la planeación general de la empresa para un mejor desarrollo de la misma.

ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS.

Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente para llevar a cabo los objetivos antes planeados - deberá planear una estructura organizacional de modo que cada cual sepa quien ha de hacer cada cosa y quien es el mejor de ese resultado; aun personas capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán más y mejor si todos conocen el papel que deben cumplir y las formas que sus funciones se relacionan unas con otras.

Para justificar la existencia de cualquier cargo se requiere: 1) Objetivos ciertos y precisos, son tarea de la planeación antes mencionada. 2) Que exista un concepto claro de los deberes o actividades a realizar. 3) Que haya entendimiento en el área de autoridad de cada persona es decir una comunicación fundamental.

Para establecer una estructura organizacional es necesario un establecimiento de objetivos de la organización, políticas y planes derivados, una clasificación de actividades para asignarlas a los recursos humanos disponibles, una delegación al jefe de cada grupo para ejecutar las actividades y un enlace de éstos agrupamientos en forma vertical y horizontal a través de relaciones de autoridad y sistemas de información.

El organizar es por tanto un proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma mas eficiente para lograr los objetivos en común.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para organizar el departamento de recursos humanos es necesario tomar en cuenta la magnitud de la empresa y complejidad de trabajo. Una forma de organizar el departamento de recursos humanos es la que a continuación se muestra:

1.- Empresa Pequeña:

- a) Personal.- Un jefe de recursos humanos y una secretaria.
- b) Local.- Sala de recibir y un privado.

2.- Empresa Mediana:

- a) Personal.- Un jefe de recursos humanos encargado de las políticas, investigación y prestaciones.
Un auxiliar encargado de las relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos y una secretaria.
- b) Local.- Sala de recibir, un privado y enfermería.

3.- Empresa Grande:

- a) Personal.- Un director de recursos humanos, un subdirector encargado de las relaciones la

borales.

Un auxiliar encargado de contratación y empleo, y de la administración de sueldos y salarios.

Un jefe de servicios médicos.

Un encargado de seguro social y de prestaciones.

b) Local.- Variable.

AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Consideremos otra condición esencial de la organización que es la autoridad, pero aclaremos los siguientes conceptos:

Autoridad de Línea.- Tiene responsabilidad directa en la realización de los objetivos y a emprender acciones disciplinarias contra quienes violen éstas ordenes.

Autoridad de Staff.- Implica capacidad para proporcionar ayuda a la línea a trabajar eficientemente en el logro de los objetivos.

Autoridad Funcional.- Es el derecho que se ha delegado a una persona o a un departamento sobre procesos, prácticos o políticas u otras actividades relacionadas con las actividades de cada departamento de la empresa.

Por lo anterior podemos decir que el departamento de recursos humanos, tiene autoridad de línea únicamente con sus trabajadores o jefes del mismo departamento, más no tiene autoridad en toda la empresa, a menos que sustituya a otros jefes de línea.

Por lo que puede tener autoridad funcional o autoridad de staff. En la autoridad funcional se toman decisiones que son obligatorias con los jefes de todos aquellos asuntos que sean de la función de personal: admisión de trabajadores, despidos, renunciaciones, etc. en la autoridad de staff el departamento de recursos humanos solamente --

programa actividades y obtenida la aprobación de los jefes de línea se sirven de ella para llevar a cabo su eficaz cumplimiento, sin embargo son los jefes quienes deciden sobre los aspectos más relevantes.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Existen un número de funciones que le corresponden - realizar al departamento de recursos humanos, éstas se encuentran determinadas por el volumen de trabajo de la empresa, capacidad económica y disponibilidad de otras personas para llevarlas a cabo.

Entre las funciones que tiene que llevar a cabo el departamento de recursos humanos en cuanto a su organización son:

Funciones de Empleo: A ésta función le compete cubrir el puesto con el personal idóneo, coordinado con el reclutamiento, selección y contratación.

Funciones de entrenamiento: El entrenamiento está dirigido a proporcionar a los trabajadores capacitación para lograr - un mejor desempeño del trabajo comprensión de política a fin de lograr empleados capaces de ser promovidos a puestos de supervisión.

Funciones de Higiene y Seguridad Social.- Comprende el establecimiento de normas de seguridad e higiene, éste se hace - llegar por medio de manuales -- proporcionados por la empresa, - llevar a cabo la investigación y el cumplimiento de ellas, así - como de las revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.

Asignación de Funciones, coordinación y políticas de la -
empres.

Formulación de un análisis de puestos, calificación de má
ritos, compensación por medio de incentivos y premios.

En esencia el departamento de recursos humanos tiene
el propósito de establecer una estructura definida de fun
ciones que permitan el buen desempeño de la labor del tra
bajador hacia el logro de los objetivos de la empresa.

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

La dirección ha sido definida de diversas maneras, -
se dice que es un proceso de influencia en las decisiones
de un grupo para alcanzar objetivos o bien:

Dirección es el proceso de ayuda a los
empleados a alcanzar un nivel un nivel
de desempeño y una calidad de conducta
personal y social que cubra sus neces
dades y las de la empresa.

Esta ayuda se lleva acabo con la intervención de su
pervisores y capacitores que realizan funciones de influen
cia provenientes de las relaciones del dirigente o el mies
bro o miembros de grupo. La actuación de los supervisores
comprenden las siguientes actividades:

- 1.- Impartir ordenes.- Estas pueden ser dirigidas a una _
persona o aun grupo de personas, -
por escrito o en forma verbal.
- 2.- Supervisión.- Esta actividad está relacionada con el
entrenamiento y disciplina de la fuer
za de trabajo, comprobación de la eje
cción del trabajo (control).
- 3.- Liderazgo.- Es la habilidad para influir o inspirar a
otros para que rindan su máximo esfuerzo
y cooperación voluntaria para lograr los
objetivos del grupo.
- 4.- Motivación.- Es inducir a la gente a actuar del modo
deseado proporcionando buen ambiente de
trabajo, salario adecuado, trato justo

y oportunidades de progresar.

5.- **Comunicación.**- Es la transferencia de información de una persona a otra con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa, esto implica también saber escuchar bien al subordinado que tiene resentimientos o sugerencias.

Por lo anterior deducimos que el comportamiento del dirigente influye en forma directa en el trabajo del grupo y en la estabilidad y satisfacción de sus miembros.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

La última función del proceso administrativo es la de controlar las operaciones para investigar si se están logrando los objetivos planeados, se requiere de estándares, valuación de resultados seguida de una acción correctiva. La valuación de sus resultados implica una valuación en el desempeño administrativo y su recuperación.

Control es la medida y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse que los objetivos de la empresa se están llevando a cabo.

Es evidente que el ejercicio del control consta de cuatro pasos definidos:

- a) **Fijación de normas o establecimiento de estándares.**
Las normas o estándares nos señalan los resultados que esperamos obtener.
- b) **Medición de la actuación.**
Se deben tomar las medidas adecuadas de medición que van desde la observación personal hasta el uso de equipo electrónico.
- c) **Evaluación de resultados.**
Es la comparación y análisis de desempeño planeado con el real. Decidir si las variaciones o excepciones resultan excesivas a fin de aplicar normas correctivas.

d) Aplicación de medidas correctivas.

El administrador debe identificar en base a los planes anteriores y puede corregir diseñando nuevamente sus planes.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Un tipo de control general es la Auditoria Administrativa que es un exámen comprensivo de una empresa con una división de departamentos con respecto a sus planes, objetivos, métodos a fin de estimar si se están logrando el máximo de los resultados en sus recursos físicos y humanos.

El propósito de la auditoria administrativa es revisar y evaluar una empresa a fin de eliminar o identificar deficiencias en cualquiera de las áreas examinadas.

Por medio de una auditoria, la administración de la empresa podrá llevar acabo las siguientes funciones:

- 1.- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- 2.- Mejorar sistemas de supervisión.
- 3.- Mejorar medio de supervisión.
- 4.- Desarrollar mejor al personal.
- 5.- Utilizar mejor los recursos de la empresa tanto humanos como físicos.

La auditoria administrativa pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el por que de las deficiencias que afectan el resultado reflejada en los resultados financieros.

BENEFICIOS

Los beneficios que se derivan de una auditoria administrativa son:

- 1.- Una revisión de las nuevas políticas y prácticas tanto a su adecuación como a su cumplimiento.
- 2.- La identificación de las áreas que requieren ser corregidas.

- 3.- Promoción del mejor uso de las unidades organizacionales de staff, de la empresa, si la auditoría es practicada por personal, de la misma.
- 4.- Comunicación mejorada que informe a todos los empleados sobre el resultado de la compañía.
- 5.- Medición del grado hasta el cual son efectivos los actuales controles administrativos.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de la auditoría administrativa se encuentra la auditoría de recursos humanos, la cual es un examen objetivo y minucioso, fundado, con los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de los recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos, se considera como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de recursos humanos.

ETAPAS DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

1.- Obtención de los datos e información.

La auditoría se inicia con la recopilación de datos sobre los resultados que ha tenido la empresa durante un determinado período, lo cual implica para su mayor facilidad y perfeccionamiento el diseño de formas o cuestionarios que hagan más fácil la investigación de datos.

2.- Análisis de datos recabados.

El señalamiento de fallas cuestionadas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos, la investigación de causas, la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la

obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación, acción o cambio de otros objetivos y políticas a la luz de nuevas necesidades. Todo esto implica un trabajo de comparación.

3.- Desarrollo de la auditoria de recursos humanos.

El resultado final será el resultado que obtenga como partes principales:

- La indicación de aquellos fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado.
- La adecuación e inadecuación de los programas en relación con los objetivos y políticas señaladas en el departamento de recursos humanos.
- La recomendación de aquellas cosas en los que convenga elevar, reducir o modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos o políticas por considerarse inalcanzables.
- La información de lo que no pudo auditarse y sus razones.

Podemos concluir que la auditoria de recursos humanos como una herramienta de control, implica que se realice - un análisis profundo que nos permita evaluar lo realizado y aun lo que se dejó de realizar, ha servido para los fines que se establecieron y si no, establecer las medidas correctivas para obtener los objetivos marcados.

CAPITULO III

ANALISIS DE PUESTOS

ANTECEDENTES.

Para que un departamento de personal pueda funcionar de manera efectiva, un sistema de información de recursos humanos resulta esencial.

Esta información sugiere al personal capaz y disponible en una organización para ser transferido de puesto - por sus habilidades y capacidades.

Tratando que un grupo de personas trabaje de acuerdo con los objetivos previamente establecidos por la empresa requirió para Frederick Taylor un estudio de tiempos y movimientos, es decir un análisis de trabajo. Esto consiste en una enumeración de los pasos necesarios para la producción de una unidad hablando de una empresa maquiladora o conocer las funciones específicas de un trabajador, su objetivo era determinar un tiempo base de operación.

Antes de llevar a cabo la creación de un puesto dentro de una empresa, sus miembros deben de conocer las funciones específicas del mismo y los objetivos de la empresa, de lo contrario la empresa se verá afectada y la organización no podrá corresponder a las múltiples necesidades, - sus trabajadores y de la sociedad.

DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

En la evaluación de puestos incluye aspectos como recopilación de información, ordenamiento de los datos recabados, estudio de datos y una solución efectiva a los problemas existentes razón del análisis y para determinar - sueldos y salarios.

OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Los principales objetivos que la administración pretende al realizar un análisis de puestos son:

- 1.- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- 2.- Determinar niveles reales de desempeño.
- 3.- Identificar las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- 4.- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- 5.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa.
- 6.- Compensar en forma justa y adecuada a los empleados - (insentivos y premios).
- 7.- Ayudar a la selección, colocación ascensos, transferencias y capacitación del personal.
- 8.- Aclarar funciones de autoridad y responsabilidad, lo que ayuda a la simplificación del trabajo y elimina duplicidad de operaciones.
- 9.- Reducir quejas y rotación de personal, mejorando así las relaciones entre empresa y empleado.
- 10.- Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa.

Aun cuando la evaluación de puestos es una herramienta que ayuda principalmente a lo relativo a los puestos y a proporcionar un sistema de sueldos y salarios debe ser complementaria con los objetivos de la empresa ya que si no hay comunidad entre ambas no se obtendrían los resultados pronosticados con anterioridad.

Para llevar acabo un análisis de puestos el encargado de realizarla debe tener una clara visión de las funciones principales de la empresa y una familiaridad con los distintos departamentos que funcionan dentro de ella, así como las funciones de su personal.

El primer paso a éste proceso es la obtención de información relativo a los empleos y a quienes lo desempeñan. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian a la organización, sus objetivos, características, sus insumos (personal, materiales, procedimientos) y productos o servicios que brindan a la comunidad.

Obtenida la información como un marco general sobre la organización y su desarrollo, el analista:

- Identifica los puestos que es necesario analizar.
- Prepara cuestionarios de análisis de puestos.

Estas tareas resultan sencillas cuando se tratan de empresas pequeñas, en una grande es imposible que el analista tenga que recurrir a la nómina para hacer el uso de los cuestionarios, o a una investigación directa con los empleados por medio de la observación y la entrevista.

El objetivo del uso de cuestionarios para el análisis de puestos es obtener información que identifique plenamente las labores, las responsabilidades, las habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

FAMILIARIZACION CON LOS POCOS DEL PUESTO. DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

El proceso de familiarización comienza con un estudio de los deberes y responsabilidades del puesto, para ello el encargado de recursos humanos, deberá permanecer un tiempo en donde exista la vacante con el fin de aprender las labores del puesto y conocer los requerimientos del mismo. Si no es posible hacer una visita personal, se pueden realizar conversaciones telefónicas con encargados de los departamentos, para pedir una descripción del puesto para poder definir el nivel y grado de responsabilidad.

Lo ideal es una estrecha colaboración entre el departamento donde exista la vacante, con el fin de que los departamentos comparen sus observaciones y lleguen a una decisión final conjunta.

El encargado del departamento de recursos humanos no se debe considerar experto por el hecho de haber aprendido unos cuantos términos de otro puesto. Caer en el error de creerse experto puede ocasionarles dos problemas: o bien es tan convincente, que el solicitante cree que sabe mas de lo que realmente sabe o bien el solicitante adivina que no sabe lo suficiente del puesto por no emplear términos claves.

Por lo anterior, el encargado de los recursos humanos debe concentrarse primordialmente en las destrezas propias de su personalidad.

Es necesario hacer un comentario final, sobre la familiarización con los deberes del puesto obtenido. Esta evaluación debe realizarse cada vez que el puesto queda vacante; aun cuando se haya llenado hace apenas seis meses y ahora haya quedado vacante, ya que en el transcurso de ese tiempo, pudo haber ocurrido un cambio importante en el mismo. De esta forma la información que tiene el departamento de recursos humanos se tiene al día.

EDUCACION Y EXPERIENCIA PREVIA.

El siguiente paso en el proceso de familiarización corresponde a la adecuación y experiencia previa que requiere el puesto. Para determinar que grado de éstos requisitos es necesario que posea el solicitante, se pueden elaborar las siguientes preguntas:

- 1.- Que tipo de educación y de experiencia previa se requiere para desempeñar el puesto?
- 2.- Puede alguien que no posea tal experiencia, ni educación desempeñar el puesto?
- 3.- Sino, que es lo que contiene éste puesto que requiere cierto nivel de desempeño y experiencia?

Además de hacerse las preguntas anteriores, es necesario emplear una terminología específica para la descripción del puesto con el fin de combinar los requisitos concretos y los intangibles del puesto. Por ejemplo: se requiere amplia experiencia, grado universitario, altamente deseable, se requiere una combinación equivalente de educación y experiencia. Esta terminología, permite escoger a una persona que tenga fallas en la educación pero que posea una amplia experiencia que compense esa falla.

REQUISITOS INTANGIBLES.

Los requisitos intangibles, pueden compensar a determinados requisitos específicos o de experiencia que se requieran y que no posea el solicitante, éstos deben relacionarse con el trabajo, entre ellos se pueden incluir los siguientes:

Iniciativa
Personalidad
Temperamento
Madurez
Trato amable
Creatividad e Imaginación.

Para determinar que tipo de individuo es mas compatible para ocupar el puesto, es necesario como se mencionó en un principio, aprender todo lo posible a cerca del - - puesto, el nivel y el grado de responsabilidad, el grado de estres que implica, la cantidad de trabajo independien te requerido; el tener presente estas características del empleo requerido puede ser de gran utilidad cuando existen dos o mas solicitantes que satisfacen los requisitos concretos del puesto. Se pueden comparar los factores intangibles relacionados con el trabajo, para tomar una decisión final.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Para familiarizarse con el puesto y conocer sus deberes y responsabilidades, se utiliza un documento que contiene información recopilada que describe o identifica el puesto, sus responsabilidades y el trabajo que comprende. Este documento se conoce como descripción del puesto y para redactarlo se pueden tomar en cuenta las siguientes - consideraciones:

- a) Ordenar las obligaciones y responsabilidades en cuanto a su importancia.
- b) Explicar las distintas obligaciones de manera clara y consisa.
- c) Usar un lenguaje específico y de significado preciso. Por ejemplo: se encarga del correo, podría decirse me jo distribuye la correspondencia.
- d) No querer enumerar todas la tareas que realiza el - - puesto sino las principales.
- e) Indicar el tiempo que requiere cada labor desempeñada.
- f) Describir la forma en que debe desempeñarse el puesto y lo que se espera del empleado que lo desempeñe.

El contenido de la descripción del puesto, lo determina el ambiente de trabajo y las necesidades existentes en la empresa. Una vez que se haya escrito, es necesario revisarla semestralmente para asegurarse de que no haya cambiado al puesto descrito.

Después de terminar el proceso de familiarización del puesto, el encargado de recursos humanos está preparado para analizar las diversas fuentes de reclutamiento de personal.

APLICACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

Como hemos mencionado en diferentes puntos anteriores las posibilidades de aplicación del análisis de puestos varían dentro de una empresa y pueden agruparse en:

- a) Herramienta adecuada del reclutamiento, selección objetiva del personal.
- b) Fijador de posteriores programas de capacitación y calificación de méritos.
- c) Orientador de fines contables y presupuestales.
- d) Como instrumento de auditorías administrativas y...
- e) Para efectos organizacionales.

BENEFICIOS DE LA APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Dentro de los beneficios que observamos en la aplicación del análisis de puestos podemos agruparlas en las siguientes categorías:

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

- A) Señalan lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- B) Ayuda a establecer y repetir mejor las cargas de trabajo.
- C) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

- D) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- E) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- F) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

BENEFICIOS PARA LOS SUPERVISORES.

- A) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles - - planear y distribuir mejor el trabajo.
- B) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- C) Pueden exigir mejor a cada trabajador, lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- D) Permite buscar al trabajador mas apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- E) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- F) Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR.

- A) Les hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- B) Señala con claridad sus responsabilidades.
- C) Ayuda a conocer si se están cumpliendo con los objetivos del puesto.
- D) Impide que sus funciones invadan el campo de otro.
- E) Le señala sus fallos y aciertos y hace que resulten - sus méritos y colaboración.

BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- A) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas - que debe aplicar.
- B) Proporciona los requisitos que deben investigarse al - seleccionar al personal.

- C) Permite colocar al trabajador en el puesto mas conforme con sus aptitudes.
- D) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento.
- E) Requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- F) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- G) Sirve de fundamento a cualquier sistemas de salarios e incentivos.
- H) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de sistemas de quejas.

Cabe de cir que se han especificado los beneficios - para cada integrante de una empresa, con el fin de reafirmar la importancia del análisis de sus distintas categorías.

PROPUESTA DE ANALISIS DE PUESTOS.

Una vez estudiados los puntos que debe comprender un análisis de puestos cabe mencionar que para mejor funcionalidad del analista y los encargados del departamento de - recursos humanos, deberá crearse un formato donde se agrupen los distintos aspectos que debe cubrir el análisis como: identificación del puesto, deberes y responsabilidades, requerimientos humanos y niveles de desempeño. Se - propone una forma que pretenda reducir el estudio del análista y su mejor comprensión.

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagrados a cada una de ellas.

- a) _____ hrs.
 b) _____ hrs.
 c) _____ hrs.
 d) _____ hrs.

D ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

1.- Que características físicas debe poseer quien desempeñe el puesto?

2.- Cuáles son las características intangibles deseables o esenciales que debe poseer el aspirante y en que grado?

Características	25%	50%	75%
1.- Agudez visual	_____	_____	_____
2.- Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3.- Agudeza Olfativa	_____	_____	_____
4.- Habilidad expresiva	_____	_____	_____
5.- Coordinación general	_____	_____	_____
6.- Vigor muscular	_____	_____	_____
7.- Altura	_____	_____	_____
8.- Salud	_____	_____	_____
9.- Iniciativa	_____	_____	_____
10.- Creatividad	_____	_____	_____
11.- Capacidad de juicio	_____	_____	_____
12.- Atención	_____	_____	_____
13.- Nivel académico	_____	_____	_____
14.- Idiomas	_____	_____	_____
15.- Otras características	_____	_____	_____

E EXPERIENCIA.

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____

Debe poseer _____ años de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL.

1.- Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) _____
Caminando _____
Sentado _____
Agachado _____
Otras _____ especifique.

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado _____ X
Frío _____ X
Caliente _____ X
Húmedo _____ X
Trabajo a la intemperie _____ X

G. CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

1.- Se requiere equipo esencial de seguridad?

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con éste puesto? Cuáles?

H. OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO.

Nombre del analizado _____

Tiempo de desempeño en el puesto _____

Fecha del análisis _____

CAPITULO IV

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL ANALISIS DE PUESTOS.

Para que una empresa pueda trabajar efectivamente en la realización de sus propósitos, debe existir una estructura clara de funciones; ésto permite delegar autoridad y responsabilidad a cada departamento que pueda establecerse. A pesar de la importancia que se le dé a la estructura de una organización, no significa que el elemento humano no tenga importancia, ya que es a ellos a quienes se les delega esa responsabilidad y quienes realizan los trabajos por que ellos ocupan las posiciones de una estructura.

Por lo común en una empresa suele establecerse un departamento de recursos humanos cuando ésta función comienza a entorpecer el desempeño normal de otro departamento. Una vez que las funciones del departamento de recursos humanos ya fueron delimitadas iniciará su labor dentro de la empresa, estudiará las funciones de cada departamento con el fin de minimizar costos.

La estructura de la empresa será lo primero a analizar para poder afirmar que las actividades que se llevan a cabo están agrupadas de manera necesaria para alcanzar los objetivos de la empresa.

Analizando la estructura de la organización se van a identificar los puestos y el tipo de autoridad que desempeñan dentro de la empresa, ésta puede ser de línea o de staff.

Concepto de Línea.- Las funciones de línea son aquellas que tienen responsabilidad directa en la realización de los objetivos de la empresa.

Concepto de staff.- Se refiere a aquellos elementos de organización que ayudan a la línea a trabajar más efectivamente para lograr los objetivos principales de la empresa.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

Para que la estructura de la empresa opere en forma deseada es necesario que todos sus miembros la atiendan - bien, no solamente en organizaciones formales sino tambien en organizaciones informales.

Se puede decir que el propósito de la organización es el logro de los objetivos, su causa, la amplitud de mando de la administración, la autoridad, la departamentalización y su estructura y efectividad, la medida de sus realizaciones.

El propósito de toda la organización puede resumirse en los siguientes principios:

- 1.- Principio de la unidad de objetivo.- La estructura de una empresa es efectiva si cada elemento componente de ella ayuda a contribuir al logro de los objetivos de la misma.
- 2.- Principio de eficiencia.- Una empresa es eficiente - cuando su estructura cumple con los objetivos con el mínimo de sus costos.
- 3.- Principio de amplitud de mando de la administración.- Hay un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar efectivamente.
- 4.- Principio escalar.- Cuando mas claras sean las líneas de autoridad que van del mas alto ejecutivo hasta cada subordinado mas efectivo será el proceso de toma de decisiones y la comunicación en la organización.
- 5.- Principio de delegación.- A cada supervisor se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.
- 6.- Principio de responsabilidad absoluta.- El subordinado tiene por sus actuaciones responsabilidad absoluta ante su supervisor, así también el supervisor es responsable por las actividades de su subordinado dentro de la organización.
- 7.- Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.- La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad -

que se haya delegado.

- 8.- Principio de unidad de mando.- La responsabilidad de un operario con un sólo supervisor evita conflictos - en las instrucciones y da un sentido a la responsabilidad individual.
- 9.- Principio de la división del trabajo.- La estructura de la organización será más efectiva y eficiente cuando mejor la clasificación de las diversas actividades que se deben realizar y mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a las capacidades y motivaciones de quienes vayan a ocuparlas.
- 10.- Principio de la definición funcional.- Se logra una contribución individual mas adecuada para los fines de la empresa, si se define claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento.

Cabe decir que una empresa no cuenta con una sana estructura si no respeta los principios de la organización señalados. Es importante que las labores de cada persona puedan perfectamente especificadas para que no perturben con el seguimiento de los objetivos de la empresa.

SERVICIOS DESEMPEÑADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de personal o de recursos humanos proporciona servicios para ayudar a los empleados, a los directivos y a la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen autoridad a otros departamentos lo que les da autoridad corporativa.

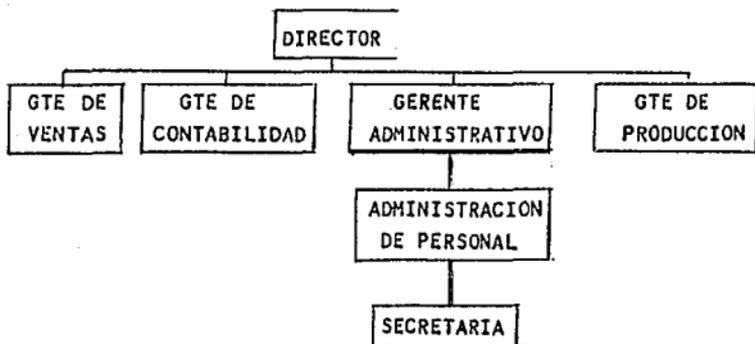
La autoridad de línea o directa tiene el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los servicios de una empresa, éstas personas reciben comúnmente el nombre de gerentes de línea.

El departamento de recursos humanos en el momento de su creación suele ser pequeño y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es frecuente que el departamento de personal de reciente creación se encargue de - -

llevar los registros de los empleados actuales, que verifique el cumplimiento de los requisitos de ley y en algunos casos que colabore en la detección del candidato a -- ser seleccionado.

A continuación se presenta un esquema de una empresa pequeña para ubicar el nivel en que se encuentra el departamento de recursos humanos.

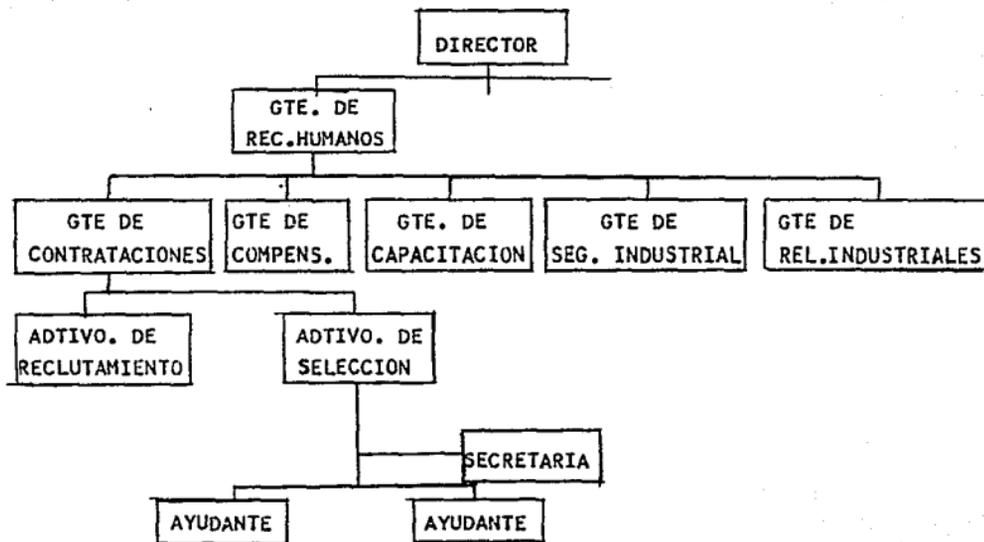
ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA PEQUEÑA



Como observamos el departamento de personal se encuentra ubicado en el segundo nivel correspondiendo al gerente administrativo la toma de decisiones correspondientes al personal.

En una empresa grande se ven mas cambios que ahora - existen entre el ejecutivo que encabeza el departamento de personal y el director.

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA GRANDE



En una empresa grande el departamento de personal se lleva a un grado de desarrollo alto. Cada grupo de actividades puede subdividirse para cumplir funciones especializadas.

Dicho de otra manera, ésta división laboral lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos de sus respectivas funciones.

Podemos decir que el principal reto al que se enfrentan los administradores es el mejoramiento continuo de -- las organizaciones. La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a -- las organizaciones.

Para llevar acabo su función los departamentos de -- personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones suelen ser conflictivos, éstos objetivos se pueden lograr mediante actividades de personal, enfocados a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva. Estas actividades son responsabilidad de todos los ejecutivos de la organización, alguna de -- ellas especializadas, se reservan a los responsables de -- la administración de los recursos humanos.

Las actividades de un departamento guardan una relación recíproca y se afecta e influyen entre sí. El departamento de recursos humanos consideran a la información y -- los recursos humanos como los insumos básicos y la transforman mediante actividades para producir resultados que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad.

CAPITULO V

CASO PRACTICO.

Esta investigación nació a raíz de la duda en la contratación de una persona para el puesto de pago a proveedores y el cambio eminente y sorpresivo del personal ya contratado.

El nombre de la empresa es "Estrategia y Servicios", S.A. de C.V.. Empresa pequeña por el número de personas que trabajan ahí, ésta empresa se dedica a realizar los pagos a proveedores y servicios a 6 empresas afiliadas que son:

- 1.- Abarrotos de Veracruz, S.A. de C.V.
- 2.- Distribuidora La Brañas, S.A. de C.V.
- 3.- Galerías El Alba, S.A. de C.V.
- 4.- Comercial Miravalles, S.A. de C.V.
- 5.- Comercial Ayesa, S.A. de C.V.
- 6.- Estrategia y Servicios, S.A. de C.V.

En la empresa no existe una clara división de las funciones a realizar, la oficina cuenta con tres contadores para la revisión de facturas y aprovechar los descuentos por pronto pago que los proveedores ofrecieron a éstas casas en la compra de sus productos, una secretaria ejecutiva que se encarga de los pagos internos de la empresa y una licenciada que se encarga de supervisar todo el trabajo realizado por las contadoras y realiza el pago a los proveedores.

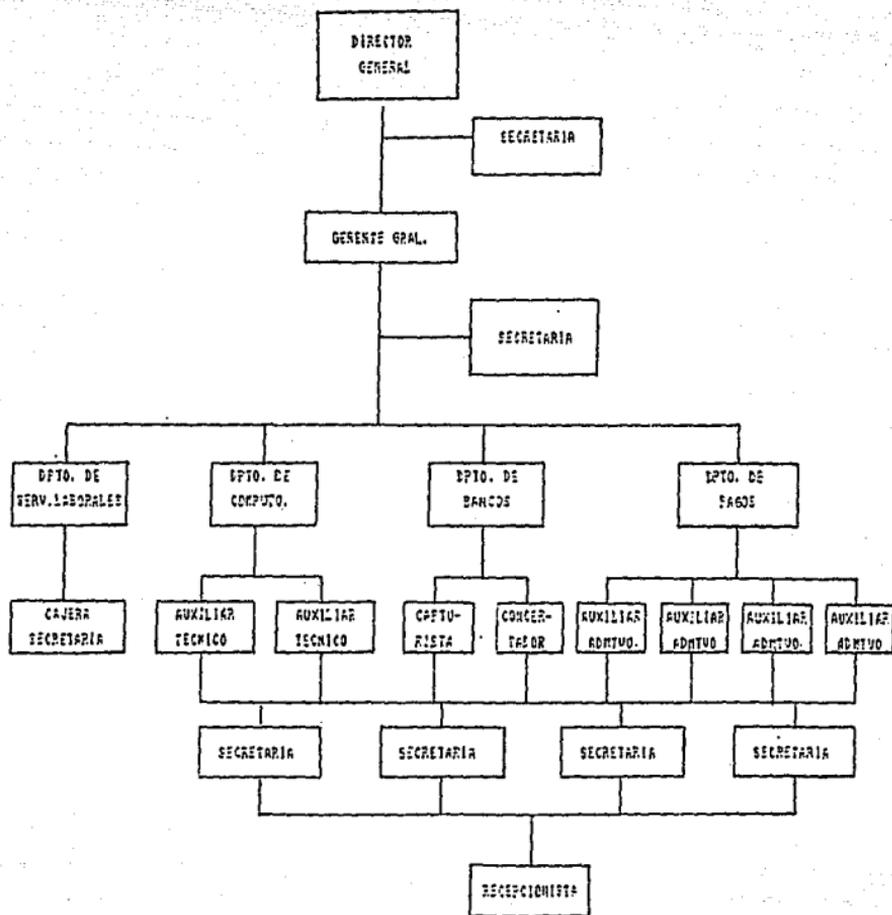
En ausencia indefinida de la licenciada del departamento de pagos, que es el encargado de la contrataciones por que no existe un departamento de personal bien ubicado; el jefe del departamento de bancos realizó un cambio de puestos. La secretaria ejecutiva que hasta ese momento desempeñaba sus funciones conforme a lo esperado no manifestó las actitudes necesarias que requería el puesto.

Uno de los requisitos principales del puesto además además de los conocimientos contables, era la rapidez y audacia para tratar con los proveedores por lo que se vio afectada, en vez de ascender de puesto o colocar a los empleados en puestos esperados de a cuerdo al nivel que -

se había desempeñado, fueron transferidos por su incapacidad y por no responder al cumplimiento de sus derechos como liquidación, días de vacaciones, etc. que correspondía por el tiempo (3 años) de servicios prestados para esa empresa.

Lo anterior sugirió el tema de ésta tesis ya que una empresa no puede realizar contrataciones o transferencias sin siquiera tener un claro conocimiento de los requerimientos y habilidades necesarias para cubrir una vacante, llevando consigo no sólo la responsabilidad de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, sin atropellar los derechos de los empleados que son capaces en un puesto y se ven afectados por transferencia; por inconveniencia de despido y afrontar los derechos del empleado según la Ley Federal del Trabajo.

ORGANIGRAMA QUE PRESENTA LA EMPRESA "ESTRATEGIA Y SERVICIOS, S.A. DE C.V."



MODELO PARA ANALISIS DE PUESTOS

Nombre de la Compañía. "Estrategias y Servicios, S.A. de C.V.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO.

- 1.- Nombre del puesto: Director General.
Otras denominaciones. Propietario
Departamento. Directivo.

B DESCRIPCION GENERAL

Describe en forma general las actividades y características más relevantes de su puesto.

Comparación de formas de pago con los gerentes de las diversas compañías con las que trabajan.

C RESPONSABILIDADES

- 1.- La responsabilidad de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter

<input type="checkbox"/>	Médico	<input type="checkbox"/>	Técnico
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerencial	<input type="checkbox"/>	De oficinas
<input type="checkbox"/> Nivel Profesional			

- 2.- Elabore una relación de las principales responsabilidades y el tiempo que utiliza en desarrollar cada una de ellas:

- | | |
|------------------------------------------------|----------|
| a) Verificación de estados de cuenta bancarios | 3 a 4 h. |
| b) Operaciones de crédito | 2 h. |
| c) Revisión de pagos diversos | 2 h. |
| d) Firma de cheques para pago | 3 h. |

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagradas a cada una de ellas.

a) Resolución de problemas en los diferentes departamentos y cuos tioneamiento de actividades. 1 a 2 h.

b) _____

c) _____

D ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

1.- Características físicas que debe poseer quien desempeñe el puesto.

Conocimiento contables, mercantiles, facilidad de pa labra, responsables, sin problemas de horario,

2.- Cuáles son las características intangibles deseables o esenciales que debe poseer el aspirante y en que grado.

Características	25%	50%	75%
1.- Agudeza visual	_____	_____	<u>X</u>
2.- Agudeza Auditiva	_____	_____	<u>X</u>
3.- Agudeza Olfativa	_____	_____	<u>X</u>
4.- Habilidad expresiva	_____	<u>X</u>	_____
5.- Coordinación general	_____	_____	<u>X</u>
6.- Vigor muscular	<u>X</u>	_____	_____
7.- Altura	<u>X</u>	_____	_____
8.- Salud	_____	_____	<u>X</u>
9.- Iniciativa	_____	_____	<u>X</u>
10.- Creatividad	_____	_____	<u>X</u>
11.- Capacidad de juicio	_____	_____	<u>X</u>
12.- Atención	_____	_____	<u>X</u>

13.- Nivel académico	_____	_____	<u> X </u>
14.- Idiomas	<u> X </u>	_____	_____
15.- Otras Características	<u> X </u>	_____	_____

E. EXPERIENCIA.

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible X

Debe poseer 3 años de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL.

1.- Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar)	_____	
Caminando	<u> 80% </u>	
Sentado	<u> 20% </u>	
Agachado	_____	
OTROS	_____	especifique

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado	<u> 100% </u>
Frío	_____
Caliente	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperie	_____

G CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

1.- Se requiere usar equipo esencial de seguridad?

No se requiere de equipo esencial de seguridad.

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con éste puesto?

Ninguna específica.

H.OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO.

El Director general supervisa o dirige superficialmente las demás labores ya que el gerente se dedica a la revisión general de las actividades de la empresa, siendo -- siendo éste su hijo.

Nombre del analizado:

Tiempo de desempeño:

Fecha del análisis: 16 de junio de 1992.

MODELO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Nombre de la Compañía: "Estrategia y Servicios", S.A. de C.V.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO

1.- Nombre del puesto: Gerente General.

Otras denominaciones:

Departamento: Gerencial.

B DESCRIPCION GENERAL.

Describe en forma general las actividades y características más relevantes de su puesto.

Coordinación general de las actividades de los cuatro departamentos que se encuentran a su cargo, autorización de las diversas funciones a desempeñar en ellas.

C RESPONSABILIDADES.

1.- La responsabilidad de este puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

_____ Médico

_____ Técnico

 X Gerencial

_____ De oficina

_____ Nivel profesional

2.- Elabore una relación de las principales responsabilidades y el tiempo que utiliza en desarrollar cada una de ellas.

a) Aprobación de todos los movimientos que se realizan dentro de la empresa.

6 h.

b) Aclaración de cuentas con las 6 empresas

2 h.

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagradas a cada una de ellas.

a) Recepción de cuentas bancarias 1 h.

b) Cheques de pagos de impuestos y otros, INFONAVIT. 1 h.

c)

D DESCRIPCION DEL PUESTO

1.- Que características físicas debe poseer quien desempeña el puesto?

Conocimientos contables, mercantiles con nivel profesional, experiencia en relaciones laborales.

2.- Cuáles son las características intangibles deseables o esenciales que debe poseer el aspirante y en que grado?

Característica	25%	50%	75%
1.- Agudeza visual	_____	_____	<u> X </u>
2.- Agudeza auditiva	_____	_____	<u> X </u>
3.- Agudeza olfativa	<u> X </u>	_____	_____
4.- Habilidad expresiva	_____	_____	<u> X </u>
5.- Coordinación general	_____	_____	<u> X </u>
6.- Vigor muscular	_____	<u> X </u>	_____
7.- Altura	<u> X </u>	_____	_____
8.- Salud	<u> X </u>	_____	_____
9.- Iniciativa	_____	_____	<u> X </u>
10.- Creatividad	_____	_____	<u> X </u>
11.- Capacidad de juicio	_____	_____	<u> X </u>
12.- Atención	_____	_____	<u> X </u>
13.- Idiomas	<u> X </u>	_____	_____
14.- Otras características	<u> X </u>	_____	_____

E EXPERIENCIA

Irrelevante _____ Importante X Imprescindible _____
Debe poseer 2 años de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL

1.- Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar)	_____
Caminando	<u>20%</u>
Sentado	<u>80%</u>
Agachado	_____
Otras	_____

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado	<u>100%</u>
Frío	_____
Caliente	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperia	_____

G CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD

1.- Se requiere usar equipo esencial de seguridad?

No se requiere de equipo de seguridad especial para trabajo

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con éste puesto? Cuáles?

Ninguna.

H OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO

El Gerente general coordina, evalúa y autoriza las observaciones de los cuatro departamentos que le representan.

Nombre del analizado:

Tiempo de desempeño en el puesto: desde su inicio.

Fecha del análisis: 16 de junio de 1992.

MODELO PARA EL ANALISIS DE PUESTO

Nombre de la Compañía: "Estrategia y Servicios", S.A. de C.V.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO

1.- Nombre del puesto: Jefe del departamento de servicios laborales

Otras denominaciones:

Departamento: Recursos Humanos.

B DESCRIPCION GENERAL

Describe en forma general las actividades y características más relevantes de su puesto.

Se encarga de la inducción de los empleados a los servicios a que tiene derecho (INFONAVIT? IMSS, Pago de impuestos, etc.) además tiene asignada con prioridad los cargos de la empresa Abarrotes de Veracruz, S.A. de C.V.

C RESPONSABILIDAD

1.- La responsabilidad de éste puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

_____ Médico	_____ Técnico
<u> X </u> Gerencial	_____ De oficina

_____ Nivel profesional

2.-Elabore una relación de las principales responsabilidades y el tiempo que utiliza en desarrollar cada una de ellas.

a) Inspección al INFONAVIT, IMSS, ETC	6 h.
b) Realización de nómina	2 h.
c) Cotejo de cargos y cuentas pagadas por AVESSA.	2 h.

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagradas a cada una de ellas.

a) Cotejo de otros cargos y envíos 1 h.

b) Autorización de salida de dinero
caja chica 1 h.

D DESCRIPCION DEL PUESTO

1.- Que características físicas debe poseer quien desempeñe el puesto?

Conocimientos de nómina, impuestos, como IMSS, INFONA VIT y responsable.

2.- Cuáles son las características intangibles deseables o esenciales que debe poseer y en que grado?

Características	25%	50%	75%
1.- Agudeza visual	_____	_____	<u>X</u>
2.- Agudeza auditiva	_____	_____	<u>X</u>
3.- Agudeza olfativa	_____	<u>X</u>	_____
4.- Habilidad expresiva	_____	_____	<u>X</u>
5.- Coordinación general	_____	_____	<u>X</u>
6.- Vigor muscular	<u>X</u>	_____	_____
7.- Altura	<u>X</u>	_____	_____
8.- Salud	_____	<u>X</u>	_____
9.- Iniciativa	_____	_____	<u>X</u>
10.- Creatividad	_____	_____	<u>X</u>
11.- Atención	_____	_____	<u>X</u>
12.- Capacidad de juicio	_____	_____	<u>X</u>
13.- Nivel académico	_____	_____	<u>X</u>
14.- Idioma	<u>X</u>	_____	_____
15.- Otras características	<u>X</u>	_____	_____

E EXPERIENCIA

Irrelevante _____ Importante X Imprescindible _____
Debe poseer 1 año de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL

1.- Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar)	_____
Caminando	<u> 10% </u>
Sentado	<u> 90% </u>
Agachado	_____
Otras	_____

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado	<u> 100% </u>
Frío	_____
Caliente	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperie	_____

G CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD

1.- Se requiere usar equipo esencial de seguridad?

No requiere de equipo de seguridad.

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con és
te puesto? Cuáles?

Ninguna en especial, sólo agotamiento,

H OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO.

Este departamento se dedica a la inducción total del empleado a la empresa en el aspecto legal, además cubre - funciones que no se plantean dentro del organigrama pre sentado como la intervención de AVESSA.

Nombre del analizado:

Tiempo de desempeño en el puesto:

Fecha del análisis: 16 de junio de 1992.

MODELO PARA EL ANALISIS DE PUESTO

Nombre de la compañía: "Estrategia y Servicios", S.A. de C.V.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Jefe del departamento de computo
Otras denominaciones:
Departamento: Gerencial

B DESCRIPCION GENERAL

Describe en forma general las actividades y características mas reelevantes de su puesto.

Actualización de los programas de la empresa Galerías El Alba, Abarrotas de Veracruz, y Estrategia y Servicios, - realización de programas para la actualización de las -- cuentas de proveedores.

C RESPONSABILIDADES

- 1.- La responsabilidad de éste puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

_____ Médico	_____ Técnico
_____ Gerencial	_____ De oficina

_____ Nivel profesional

- 2.- Elabore una lista de las principales responsabilidades y el tiempo que utiliza en desarrollar cada una de ellas.
- Revisión constante del equipo de computo 4 h.
 - Implantación de programas 2 h.
 - Limpieza del sistema de computo 2 h.

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagradas a cada una de ellas:

- a) _____ h.
 b) _____ h.
 c) _____ h.

D ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1.- Que características físicas debe poseer quien desempeñe el puesto?

Profesionistas en sistemas de computo, preferentemente a nivel ingeniería, competentes, creativo, etc.

2.- Cuales son las características intangibles deseables o esenciales que debe poseer el aspirante y en que grado?

Características	25%	50%	75%
1.- Agudeza visual	_____	_____	X
2.- Agudeza auditiva	_____	_____	X
3.- Agudeza olfativa	_____	_____	X
4.- Habilidad expresiva	_____	_____	X
5.- Coordinación general	_____	_____	X
6.- Vigor muscular	_____	_____	X
7.- Altura	_____	X	_____
8.- Salud	_____	X	_____
9.- Iniciativa	_____	X	_____
10.- Creatividad	_____	_____	X
11.- Capacidad de juicio	_____	_____	X
12.- Atención	_____	_____	X
13.- Nivel académico	_____	_____	X
14.- Idiomas	_____	X	_____
15.- Otras características	X	_____	_____

E EXPERIENCIA.

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____
Debe poseer 1 año de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL

1.- Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar)	_____	
Caminando	<u>50%</u>	
Sentado	<u>50%</u>	
Agachado	_____	
Otras	_____	especifique

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado	<u>100%</u>
Frío	_____
Caliente	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperie	_____

G CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD

1.- Se requiere usar de equipo de seguridad?

No requiere de equipo de seguridad.

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con é
ste puesto?

Vista cansada por el color de la pantalla.

H OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO

El jefe del departamento es el responsable directo del -
equipo como de los programas de ahí las cosntantes revis
tas.

Nombre del analizado:

Tiempo de desempeño en el puesto: 6 años

Fecha del análisis: 16 de junio de 1992.

MODELO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Nombre de la compañía: "Estrategia y Servicios, S.A. de C.V.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Jefe del departamento de bancos.
Otras de nominaciones:
Departamento:

B DESCRIPCION GENERAL

Describe en forma general las actividades y características mas reelevantes de su puesto.

Concertación de cuentas de cheques con los distintos bancos con los que opera. Solicitud de prorrogas para efectuar pagos de cheques.

C. RESPONSABILIDADES

- 1.- La responsabilidad de éste puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

_____	Médico	_____	Técnico
<u> X </u>	Gerencial	_____	De oficina
_____ Nivel profesional			

- 2.- Elabore una relación de las principales responsabilidades y el tiempo que utiliza en desarrollar cada una de ellas:

- a) Revisión de cuentas de cheques de 6 empresas. 6 h.
- b) Autorización por monto excesivo 2 h.
- c) _____

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagradas a cada una de ellas.

- a) Asesorar al departamento de pagos 2 h.
 b) _____
 c) _____

D ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1.- Que características físicas debe poseer quien desempeña el puesto?

Debe tener conocimientos profesionales a nivel licenciatura, poseer facilidad de palabra, audacia para evadir pagos y posponerlos.

2.- Cuáles son las características intangibles deseables o esenciales que debe poseer el aspirante y en que grado.

Características	25%	50%	75%
1.- Agudeza visual	_____	_____	<u>X</u>
2.- Agudeza auditiva	_____	_____	<u>X</u>
3.- Agudeza olfativa	_____	<u>X</u>	_____
4.- Habilidad expresiva	_____	_____	<u>X</u>
5.- Coordinación general	_____	_____	<u>X</u>
6.- Vigor muscular	_____	_____	<u>X</u>
7.- Altura	_____	<u>X</u>	_____
8.- Salud	_____	_____	<u>X</u>
9.- Iniciativa	_____	_____	<u>X</u>
10.- Creatividad	_____	_____	<u>X</u>
11.- Capacidad de juicio	_____	_____	<u>X</u>
12.- Atención	_____	_____	<u>X</u>
13.- Nivel académico	_____	_____	<u>X</u>
14.- Idiomas	_____	<u>X</u>	_____
15.- Otras características	<u>X</u>	_____	_____

E EXPERIENCIA

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____

Debe poseer 1 año de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL

1.- Posición en que se desarrollan las labores.

De pie (sin caminar)	_____
Caminando	<u>20%</u>
Sentado	<u>80%</u>
Agachado	_____
Otras	_____

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado	<u>100%</u>
Frío	_____
Caliente	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperie	_____

G CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

1.- Se requiere de equipo esencial de seguridad?

No se requiere de equipo de seguridad.

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con é
ste puesto?

Ninguna enfermedad de cuidado, sólo stress.

H OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO

El jefe del departamento se encarga de revisar los estados de cuenta de los chequeros de las 6 tiendas con que trabajan para realizar sus pagos a proveedores.

Nombre del analizado:

Tiempo de desem. año: 8 años

Focha del análisis: 16 de junio de 1992.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

MODELO PARA EL ANALISIS DE PUESTO

Nombre de la compañía: "Estrategia y Servicios", S.A. de C.V.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Jefe del departamento de pagos.
Otras denominaciones:
Departamento: Gerencial.

B DESCRIPCION GENERAL

Describe en forma general las actividades y características más relevantes de su puesto.

Recepción de facturas y realización de pagos a proveedores, aprovechando descuentos por pronto pago.

Aclaraciones a las 6 tiendas por aplazo de pago, aclaraciones de pagos a proveedores directamente.

C RESPONSABILIDADES

- 1.- La responsabilidad de éste puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

_____	Médico	_____	Técnico
_____	Gerencial	_____	De oficina

_____ Nivel profesional

- 2.- Elabore una relación de las principales responsabilidades y el tiempo que utiliza en desarrollar cada una de ellas.

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|
| a) Autorización de pagos | 6 h. |
| b) Cheques de estados de cuenta proveedores | 1 h. |
| c) Contratación, capacitación e inducción del nuevo personal a la empresa | 1 a 2 h. |

3.- Elabore una relación de responsabilidades secundarias y el tiempo consagradas a cada una de ellas.

- a) Dar de alta a nuevos proveedores al sistema 1 h.
 b) Realización de pagos anticipados 1 h.
 c) Elaboración de cheques y forma de pago 3 h.

D ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1.- Que características físicas debe poseer quien desempeña el puesto?

Conocimientos contables o administrativos, habilidad en el manejo de equipo de oficina, facilidad de palabra.

2.- Cuáles son las características intangibles o esenciales que debe poseer el aspirante y en que grado?

Característica	25%	50%	75%
1.- Agudeza visual	_____	_____	X
2.- Agudeza auditiva	_____	_____	X
3.- Agudeza olfativa	_____	X	_____
4.- Habilidad expresiva	_____	_____	X
5.- Coordinación general	_____	_____	X
6.- Vigor muscular	X	_____	_____
7.- Altura	_____	X	_____
8.- Salud	_____	_____	X
9.- Iniciativa	_____	_____	X
10.- Creatividad	_____	_____	X
11.- Capacidad de juicio	_____	_____	X
12.- Atención	_____	_____	X
13.- Nivel académico	_____	_____	X
14.- Idiomas	X	_____	_____
15.- Otras características	X	_____	_____

E EXPERIENCIA

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____

Debe poseer 1 año de experiencia en la función.

F AMBITO LABORAL.

1.- Posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar)	_____	
Caminando	_____	
Sentado	_____	100%
Agachado	_____	
Otras	_____	específique

2.- Condiciones en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado	_____	100%
Frío	_____	
Caliente	_____	
Húmedo	_____	
Traabajo a la intemperie	_____	

G CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD

1.- Se requiere usar equipo esencial de seguridad?

No requiere de equipo de seguridad.

2.- Existen enfermedades profesionales vinculadas con és
te puesto? Cuáles?

Ninguna.

H OBSERVACIONES GENERALES CON RESPECTO AL PUESTO

Al jefe del departamento de pagos le fué asignada la tarea de reclutamiento y selección de personal así como de la capacitación del mismo.

Nombre del analizado:

Tiempo de desempeño en el puesto: 4 años

Fecha del análisis: 16 de junio de 1992.

PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA.

Según el organigrama que presenta la empresa denominada "Estrategia y Servicios, S.A. de C.V." tiene cuatro departamentos de línea, según el análisis de puestos hecho a cada departamento, se denotan irregularidades en el departamento de pagos a proveedores.

El jefe del departamento de pagos presenta un exceso en su carga de trabajo, ya que supervisa todos los pagos hechos a proveedores realizados durante todo el día y realiza las aclaraciones que resultan de las mismas, avunada al reclutamiento, contatación y capacitación del nuevo personal, dejando ver la ausencia de un departamento de recursos humanos bien integrado.

El jefe del departamento de servicios laborales tiene como principal función la de inducir al trabajador a la empresa en el aspecto legal como lo es en la contratación, inscripción al INFONAVIT, I.M.S.S. y otros derechos que le corresponden como empleado. A la misma persona le fueron asignadas la contabilidad de los cargos hechos a la empresa Abarrotes de Veracruz, S.A. de C.V. siendo una empresa adicional que no entra en el organigrama que se nos presentó.

Como se vió el departamento de recursos humanos es el encargado de la inducción total del empleado a la empresa, la programación de cursos de capacitación y adiestramiento, así como la medición del desempeño de sus labores.

También se observó que existe personal innecesario y en los departamentos donde hay sobre carga de trabajo, ausencia del mismo.

Posterior al análisis de cada departamento se propone un organigrama en el que se detallan las funciones de cada departamento y sus limitantes de autoridad.

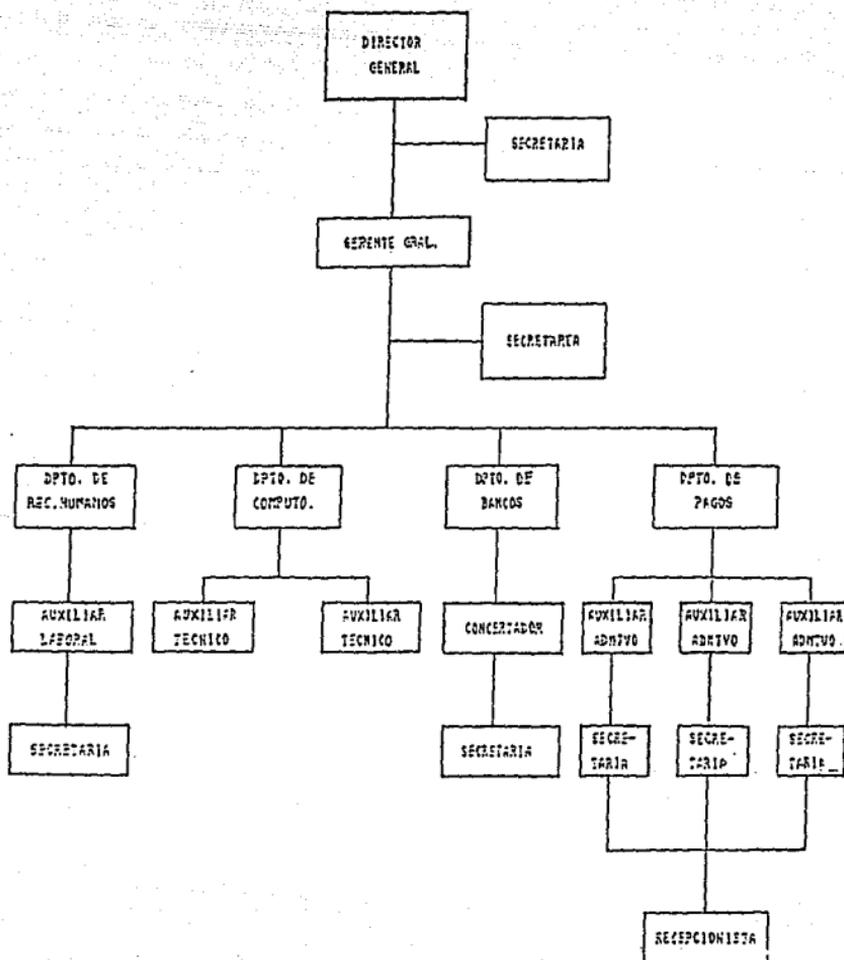
VENTAJAS DEL NUEVO ORGANIGRAMA

El nuevo organigrama que se propone aminora las cargas de trabajo en el departamento de pagos, ya que es ahí y principalmente al jefe del mismo departamento al que se le asignaron actividades que no tienen que ver con la rama de recursos humanos.

Como se ve también se hace indispensable personal - en los departamentos donde existen conflictos ya que median te la observación, se comprobó que éstas personas permanecían bastante tiempo sin llevar acabo ninguna actividad es pecífica, por lo que se ahorraría dinero y espacio.

Se asignó de las secretarias existentes, una a cada auxiliar administrativo, por que existen confuciones en la elaboración de cheques, ya que si había errores en el mismo ó retraso en envíos a su destino no se responsabilizaba a nadie de ello.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA "ESTRATEGIA Y SERVICIOS, S.A. DE C.U."



CONCLUSIONES:

Mediante el desarrollo del tema se logró cumplir con los objetivos marcados al inicio, ya que en su contenido se estudiaron las funciones del proceso administrativo en el departamento de recursos humanos, así como su importancia primordial y las funciones para lograr una adecuada selección de los recursos humanos.

Con el fin de proveer a la empresa del personal más acorde a los requerimientos del puesto, se analizaron las etapas para obtener un conocimiento preciso del puesto vacante.

Conforme al estudio realizado se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- 1.- Para la administración de toda empresa, existen recursos tecnológicos, económicos, ambientales y humanos -- que se complementan entre sí para obtener los objetivos para los cuales fué creada la empresa. Formandose un todo encaminado a un fin.
- 2.- La administración de recursos humanos, comprender todas las actividades humanas de la empresa y persigue -- como punto esencial la mayor eficiencia y máxima cooperación de las actividades desarrolladas por los individuos.
- 3.- Para lograr ésta máxima eficiencia y cooperación de -- los individuos, la empresa trata de contar con los recursos humanos más idóneos a sus puestos por lo que -- utiliza como herramienta el análisis de puestos.
- 4.- El análisis de puestos, busca concordar los requisitos del puesto con las capacidades actuales y potenciales del aspirante a cubrir la vacante.

Debido a que la empresa se encuentra evolucionando -- conforme a los cambios del medio ambiente, se ve en la necesidad de actualizarse conforme a éstos cambios, por lo -- que el objetivo principal que le induce a establecer el --

análisis de puestos, es el proporcionar a los directivos u base para la aplicación de la administración de sueldos y salarios, basándose en el análisis de puestos para conocer las funciones a realizar, lo que se espera del empleado, y cuáles serán los límites de su trabajo. También sirve como herramienta para efectos de promoción o cambios interdepartamentales de promoción.

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

- Elementos de Administración Moderna
Harol Koontz y Cyril O'donnell
Editorial Mc Graw Hill.
- Personal. Problemas Humanos de la Administración
Strauss/Sayles.
Editorial Prentice Hall.
- Administración de Personal.
Chruden/Shorman
Editorial CECSA.
- Administración de Personal Primera Parte
Agustin Reyes Ponce
Editorial Limusa.
- Biblioteca de Administración de Empresas Pequeñas
Broon y Justin
Editorial CECSA.
- El Contador Público y la Auditoría Administrativa
Fabian Martínez Villegas
Editorial PAC.
- Administración de Recursos Humanos
Andrew Sikula.
Editorial Limusa.
- Administración de Personal y Recursos Humanos
William B. Werthar Jr./Keith Davis
Editorial Mc Graw Hill.

- Selección de Personal
Diana Arthur
Editorial Norma.
- Análisis de Puestos
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa.
- Valuación de Puestos
E. Lanham
Editorial CECSA.