

47
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS
BASES TECNICAS PARA ELABORAR LA
DESCRIPCION DE PUESTOS EN UNA AREA DE
APOYO ADMINISTRATIVO EN UNA ENTIDAD
GUBERNAMENTAL"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

AGUSTIN GARFIAS ALVAREZ

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998.

267954



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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. "Propuesta para el establecimiento de las bases técnicas para elaborar la descripción de puestos de una área de apoyo administrativo en una Entidad Gubernamental".

que presenta el pasante: Agustín Garfias Alvarez,
con número de cuenta: 7954236-8 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 19 98.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

***POR LA VIDA QUE ME BRINDO, POR TENER UNA
FAMILIA UNIDA Y POR EL PRIVILEGIO DE TENER UN
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.***

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

***MI ALMA MATER, POR HABERME ACEPTADO COMO UN
MIEMBRO MAS DE SU COMUNIDAD, DE LA CUAL ME
SIENTO MUY ORGULLOSO DE PERTENECER***

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLÁN"**

***POR ABRIRME LAS PUERTAS AL CONOCIMIENTO,
EXPERIENCIA Y DESARROLLO PROFESIONAL***

**A MIS PADRES
ESTEBAN Y ESPERANZA**

*CON MI ETERNO AGRADECIMIENTO POR HABERME DADO LA
EXISTENCIA, POR SUS EJEMPLOS Y POR TODOS SUS
ESFUERZOS REALIZADOS PARA CONMIGO, SIN LOS CUALES
NO HUBIERA LLEGADO A LA META FIJADA, LO CUAL ES UN
LOGRO COMPARTIDO QUE JUNTOS LOGRAMOS.*

A MIS HERMANOS

*MARIO, JUAN CARLOS Y JOSÉ ESTEBAN
POR EL LAZO QUE NOS HA UNIDO SIEMPRE, POR SU
APOYO Y CARIÑO, POR LO QUE DESEO COMPARTIR
CON ELLOS ESTE LOGRO OBTENIDO*

A MI FAMILIA

**POR QUE LA UNIÓN QUE SIEMPRE HA TENIDO,
PERMANEZCA HOY Y SIEMPRE**

AL M.A. JOSÉ VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ

**EN AGRADECIMIENTO POR COMPARTIR CONMIGO SUS
CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, ASESORÍA Y TIEMPO
PARA EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO**

A LOS PROFESORES DE LA FES-"CUAUTITLAN"

**POR TODO EL APOYO Y CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS DURANTE MI
ESTANCIA EN LA FACULTAD, LO QUE MARCO MI DESTINO Y DESARROLLO.**

A LUPITA

**POR QUE CON TU CARIÑO, PACIENCIA, APOYO
INCONDICIONAL Y SOBRE TODO POR CREER EN MI,
HEMOS LOGRDO UNA DE LAS METAS QUE MAS
ANHELABAMOS**

TE AMO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la dependencia del gobierno federal que emplearé para fundamentar el estudio del caso, es común el hecho de contratar personal que no siempre cubre los requisitos del puesto, desconoce qué funciones y responsabilidades tendrá asignadas y bajo qué condiciones desarrollará su trabajo.

Lo anterior se presenta debido a que no existen descripciones de puestos, situación por la cual únicamente se toma como referencia el tabulador de sueldos y salarios, en donde se establecen categorías, puestos o cargos para nivel superior, mandos medios y personal de apoyo.

Luego entonces, las personas que se contratan únicamente “conocen” la denominación de su puesto; sus tareas y obligaciones que les corresponde hacer las van “aprendiendo” o determinando sobre la marcha, situación que lleva a que no desarrollen sus actividades de acuerdo al trabajo para el que fueron contratados, inclusive que haya personas que no tienen una actividad determinada y sobre todo, al desconocer qué funciones y responsabilidades deben de cubrir.

Esto ocasiona que las expectativas laborales del trabajador no se cubran y que las metas y objetivos establecidos en primera instancia como personas para el área en la que están adscritas y para el cumplimiento de lo establecido para la organización en su conjunto, no se cubran.

Por lo que de establecerse la descripción de puestos en esta dependencia gubernamental ¿permitirá que cada servidor público a su servicio conozca los requisitos, funciones, responsabilidades, habilidades y condiciones de trabajo, que tiene asignados y bajo los cuales va a desarrollar su trabajo?, si es así, ¿se logrará una mejor utilización de los recursos de que se dispone, contribuyendo de manera importante en el logro de los objetivos personales, específicos de su área de adscripción y de la Institución en su conjunto?

OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio, análisis e integración de las descripciones de puestos de los servidores públicos adscritos en una Área de Apoyo Administrativo de una Entidad del Poder Judicial de la Federación, que delimite los requisitos, funciones, responsabilidades, habilidades y condiciones de trabajo que deben de cubrir y desarrollar con calidad y eficiencia su trabajo en apoyo hacia el logro de las metas y objetivos fundamentales, tanto de su área como de la Institución en su conjunto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer las bases técnicas para la elaboración de descripción de puestos de los servidores públicos adscritos en una Área de Apoyo Administrativo de una Entidad Gubernamental.

Determinar qué métodos se tienen para la recopilación de información y elegir lo más idóneo para realizar el análisis de los puestos sujetos a estudio y descripción.

Delimitar a cada servidor público del área en estudio, sus funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo, bajo las cuales debe cumplir sus deberes.

INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	V
OBJETIVO GENERAL	VI
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y EL FACTOR HUMANO	4
1.1 LA ORGANIZACIÓN	5
1.1.1 Concepto.	5
1.1.2 Organización Formal e Informal.	6
1.1.3 Objetivos de una Organización.	7
1.1.4 Importancia de las Organizaciones.	11
1.1.5 Recursos que integran a una Organización.	12
1.1.6 Estructura de una Organización.	15
1.2 EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	18
1.2.1 Concepto.	18
1.2.2 Importancia del Factor Humano.	19
CAPITULO 2 ENTIDAD GUBERNAMENTAL	20
2.1 NATURALEZA E INTEGRACIÓN	21

CAPITULO 3	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	24
3.1	CONCEPTOS	25
3.1.1	Análisis de Puestos de Trabajo	25
3.1.2	Descripción de Puestos de Trabajo	27
3.2	TERMINOLOGÍA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	28
3.3	NECESIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	32
3.4	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	35
3.5	BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	36
3.6	QUIÉN DEBE REALIZAR ESTE TIPO DE ESTUDIOS.	37
3.7	CUÁNDO REALIZAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	39
CAPITULO 4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	41
4.1	LA OBSERVACIÓN.	43
4.2	EL CUESTIONARIO.	45
4.3	LA ENTREVISTA.	49
4.4	MÉTODOS COMBINADOS.	52
4.5	ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.	57
4.5.1	Inventario de Puestos.	57
4.5.2	Elementos que integran la Descripción de Puestos.	58
4.5.3	Normas para la redacción de Descripciones de Puestos.	61

CASO PRÁCTICO.- “DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UN ÁREA DE APOYO ADMINISTRATIVO EN UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL”	63
1 Antecedentes.	64
2 Planteamiento del problema.	67
3 Estructura orgánica del Área de Apoyo Administrativo	72
4 Inventario de Puestos de Trabajo.	73
5 Determinación del Método a utilizarse para la recopilación de la información requerida.	75
5.1 Modelo de Cuestionario.	77
5.2 Modelo de Guía para la Entrevista.	80
6 Levantamiento de la información requerida.	82
7 Análisis de la información para la descripción de Puestos.	85
8 Propuesto de Descripción de Puestos	87
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	91
BIBLIOGRAFÍA	93

INTRODUCCIÓN

Hoy en día con los cambios tan vertiginosos que se dan de manera permanente y constante en la tecnología, en los sistemas de producción, así como en la apertura comercial en el ámbito local, nacional como internacional, toda organización sin importar si es grande, mediana o pequeña; si se dedica a actividades como es, a la producción de bienes de consumo, a proporcionar servicios, ser de asistencia pública o inclusive que pertenezca al sector gubernamental, requieren cada vez más contar con los recursos suficientes para su operación, los que utilizados de manera racional y eficiente le permitirán mantenerse dentro de un mercado cada vez más grande, complejo y competitivo.

Para lograr lo anterior, cualquier organización debe optimizar sus recursos disponibles, entre los cuales podemos mencionar a los recursos materiales, financieros y tecnológicos, además de que debe contar con el elemento que es, inclusive, el más importante. El elemento humano, cuya participación dentro de los procesos de la organización, le permite a ésta, el logro de los objetivos y metas que se plantea de una manera coordinada y eficiente.

Es a partir de los objetivos que persigue cubrir la organización, que diseña su estructura orgánica, en la cual se determinan sus diferentes niveles jerárquicos y los puestos que la integrarán, realizando con esto la asignación del trabajo que cada puesto tendrá que cumplir.

Para que la organización cuente con el personal adecuado al tipo de tareas a las que se dedica, debe determinar para cada puesto de trabajo las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo que tendrán asignados.

Para realizar esto se auxilia en la aplicación del "Análisis y Descripción de Puestos", que es una herramienta que le permite definir ¿qué es lo que debe hacerse?, ¿cómo debe hacerse? y ¿para qué lo debe hacer?.

Por tal motivo en el presente trabajo de investigación, se muestra en cuatro capítulos los aspectos metodológicos que permitirán establecer las bases para la descripción de puestos para el caso particular de una Área de Apoyo Administrativo en una Entidad Gubernamental.

En el primer capítulo, se muestra de manera general, el concepto de organización (empresa), su importancia, organización formal e informal; qué objetivos persiguen, y como de los recursos que utiliza en el cumplimiento de los objetivos deseados, así mismo cuál es el concepto de factor humano y su importancia dentro de los recursos que integran a una organización.

En el segundo capítulo, se muestra brevemente lo relativo a una Entidad Gubernamental, sobre su creación y modificación, esto en virtud de que dentro del caso práctico desarrollado en el presente trabajo de investigación, una organización de este tipo es el que sirve como marco de referencia.

En el tercer capítulo, se desarrolló el tema del análisis y descripción de puestos desde su conceptualización, terminología utilizada, cuál es su necesidad, importancia y beneficios, así como quién debe de realizar este tipo de estudios y cuándo realizarlas.

Por lo que respecta al cuarto capítulo, se muestran los tipos de métodos que pueden utilizarse para la recopilación de la información necesaria para realizar el estudio de análisis y descripción de puestos, la forma en cómo se puede realizar un estudio de este tipo, qué elementos conforman una descripción de puestos y las normas a observar para su realización.

En el último apartado, se presenta el desarrollo de un estudio para el análisis y descripción de puestos en un área de apoyo administrativo en una Entidad Gubernamental, caso práctico que se utilizó por considerar que dentro de esta unidad administrativa, no se ha establecido un sistema de trabajo que permita al personal adscrito a la misma, desarrollar con calidad y oportunidad su trabajo.

CAPITULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y EL FACTOR HUMANO

1.1 LA ORGANIZACIÓN.

Una organización se puede dedicar a la fabricación y comercialización de productos de diversa índole, a vender seguros, ser un Hospital, una Institución de enseñanza básica, media o superior, ser un Sindicato, una Iglesia, un Club Social o un Organismo Gubernamental, en realidad sin importar su naturaleza, su finalidad y su forma de integrarse debe de contar con una serie de personas que de acuerdo a las actividades que desarrollen, les facilitarán cumplir con los objetivos que tienen establecidos, es por esto que el factor humano dentro de las organizaciones es el componente principal de la amplia función administrativa.

1.1.1 CONCEPTO.

ORGANIZACIÓN:

"Organización es el conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección, tecnología y estrategias. Es un concepto mucho más amplio que el de estructura organizativa, ya que incluye además de la estructura formal, el diseño de los procedimientos del trabajo, así como el de disponer de los factores, colaboraciones y/o recursos con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos fijados"¹.

"Las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzarla"².

"La organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos, materiales y técnicos de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos"³.

1 Gil Ignacio, Ruiz Leonor y Ruiz Jesús.- "La Nueva Dirección de Personas en la Empresa", Mc Graw Hill.-España 1997.

2 Chiavenato Idalberto.- "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, México 1998.

3 Gómez Ceja Guillermo.- "Planeación y Organización de Empresas", Edicol, México 1994.

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio ambiente en el que la propia empresa actúa”⁴.

Luego entonces, lo que podemos entender por organización como sinónimo de empresa o industria, Es el de una entidad que tiene una estructura básica de organización, en el que se relaciona el factor humano, los recursos materiales y financieros de que se disponen, los cuales coordinados, logran su máxima eficiencia para el logro de los objetivos fijados.

1.1.2 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

“La organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos y puede ser visualizada desde dos perspectivas, la organización formal y la organización informal”⁵.

A. Organización Formal.

“Se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones”⁶. “Es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, al que conducirá al logro eficaz del objetivo”⁷.

4 Guzmán Valdivia Issac.- “La Ciencia de la Administración”, Limusa, México 1966.

5 Chiavenato Idalberto.- “Introducción a la Teoría General de la Administración” Mc Graw Hill, Colombia 1998.

6. Chiavenato Idalberto.- Op.Cit.

7 Rodríguez Valencia Joaquín.- “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”, ECAFSA, México 1998.

"La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas, la organización formal puede representarse en un organigrama y se incluye en los Manuales de Organización, en la descripción de puestos, en las cartas de organización, etc. y que determina los lineamientos generales para ciertas funciones y las relaciones entre actividades"⁸.

B. Organización informal.

"Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones dentro de la estructura formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de los cargos, surge a partir de las relaciones de amistad o antagonismo"⁹; "comprende aquellos aspectos que formalmente no fueron planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los

participantes, son vitales en el funcionamiento eficaz de la organización"¹⁰; "...Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa"¹¹.

"La organización formal e informal se interrelacionan entre sí, ya que es imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales, ni éstas pueden ser constructivas sin una organización formal"¹².

1.1.3 OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Toda organización para lograr su subsistencia debe de proyectar y alcanzar un objetivo, "requiere de alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va realizar, por consiguiente deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines"¹³.

8 Reyes Ponce Agustín.- "Administración Moderna", Limusa, México 1998.

9 IBIDEM

10 Rodríguez Valencia Joaquín.- Op. Cit.

11 Reyes Ponce Agustín.- Op. Cit.

12 Rodríguez Valencia Joaquín.- Op.Cit.

13 Chiavenato Idalberto.- Op. Cit.

El objetivo de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades va a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede centrarse en él y existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a quién es el que va hacer qué¹⁴.

“Los objetivos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Si se definen por la acción, los objetivos influyen en la actividad organizativa puesto que al quedar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción”¹⁵.

“Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar. En este sentido se incluyen misiones, propósitos, metas, fines y plazos. Los objetivos de la organización se refieren a los propósitos y condiciones deseados que la organización busca como una entidad individual”¹⁶.

“Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así los objetivos empresariales tiene muchas funciones”¹⁷.

1. Indican la orientación que la empresa debe seguir y establecen guías para la actividad de los participantes, porque se refieren a una situación futura;
2. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia;
3. Sirven como modelo, para que las personas que no pertenecen a la organización, puedan comparar y evaluar el éxito de la misma (eficiencia o rendimiento);
4. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus áreas e inclusive de sus miembros.

14 Rodríguez Valencia Joaquín.- Op.Cit.

15 Gil Ignacio, Ruiz Leonar y Ruiz Jesús.- Op.Cit.

16. Dessler Gary.- “Administración de Personal”, Prentice Hall, México 1991.

17 Etzioni Amitai.- “Organización Moderna”, Sao Paulo 1967.

Los objetivos que establece una organización se encuentran contenidos en documentos oficiales de la misma, como son: Estatutos, Reglamentos Internos, Actas de Asambleas, Programas de Trabajo, Manuales de Organización, entre otros, y en general son los siguientes:

- A. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- B. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de la producción.
- C. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- D. Proporcionar un retorno justo a los factores de insumo.
- E. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

"Principales categorías de objetivos organizacionales"¹⁸.

SATISFACCIÓN DE INTERESES

Las organizaciones existen para satisfacer los intereses (o necesidades, deseos o gustos) de diversas personas, tanto miembros como gente externa. Estos intereses son múltiples, difíciles de identificar y se empalman. La satisfacción de estos intereses podría variar por su intensidad y por la localización y el número de personas implicadas. Esta categoría de propósitos está cerca de lo que generalmente se conoce como beneficencia, servicio, beneficio o saldo.

PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

La producción de una organización, está integrada por aquellos productos que pone a disposición de sus clientes. Estos productos podrían consistir en servicios tangibles o intangibles y bienes. La calidad y cantidad de cualquier producto, puede en ocasiones, expresarse en unidades monetarias o físicas. Desde el punto de vista de la organización como un todo, la producción de cualquier unidad o individuo, es un producto parcial o intermedio más que un producto final.

¹⁸ Bertram M. Gross "Organizations and Their Managing", the Free Press, New York, 1968.

EFICIENCIA O RENTABILIDAD.

Cuando los insumos disponibles son considerados escasos, se pone atención en hacer uso eficiente de los insumos en relación con la producción. Como hay muchas formas de calcular los insumos y la producción y de relacionarlos entre sí, existen muchas variedades de objetivos de insumo-productos. A algunas de ellas se les conoce como "eficiencia" o "productividad". La "rentabilidad" es aplicable siempre que la producción, así como los insumos, se expresen en términos monetarios.

INVERSIÓN EN VIABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

En resumen, la viabilidad significa la supervivencia de una organización, sin la cual no es factible ningún otro propósito. En un sentido más amplio, se refiere al crecimiento de una organización. En cualquier sentido, la viabilidad requiere la desviación de insumos de la producción de artículos y su inversión en bienes físicos, humanos y de organización.

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.

A fin de producir servicios o bienes, e invertir en viabilidad, una organización debe movilizar recursos para que puedan ser utilizados como insumos. Debido a las dificultades para obtener recursos escasos del medio ambiente.

OBSERVACIÓN DE LOS CÓDIGOS.

Los códigos incluyen las reglas tanto formales como informales desarrolladas por la organización y sus diversas unidades y las conductas prescritas impuestas a la organización por la ley, la moralidad y la ética profesional. Estos códigos pueden expresarse en términos de lo que se espera, o lo que esta prohibido. En cualquier caso, los fines de respeto de los códigos, generalmente se expresan en términos de márgenes tolerados de desviación.

RACIONALIDAD.

Este concepto se refiere a esquemas de acción considerados como satisfactorios en términos de viabilidad, consistencia y deseo. La racionalidad técnica incluye el uso de los mejores métodos desarrollados por la ciencia y la tecnología. La racionalidad administrativa incluye el uso de los mejores métodos para controlar las organizaciones.

Por todo hay que tener en cuenta que una organización no únicamente persigue o tiene establecido un objetivo, ni que estos son permanentes dada la dinámica administrativa y el entorno en el que se desenvuelven, por lo que la permanencia de la organización estará en función directa de los objetivos que establezca y del cumplimiento que tenga de los mismos.

1.1.4 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES.

El fin primordial de un ente administrativo, es la consecución de objetivos, para lo cual se requiere de todo un proceso estructurado de actividades y funciones.

Para conseguir esto se requiere contar con objetivos claros y precisos, una delimitación de funciones y actividades a realizar, así como la asignación de autoridad a determinadas personas para que conozcan qué hacer para lograr el resultado deseado. Por último, es importante determinar cómo y dónde obtener la información necesaria que se llegue a requerir.

La importancia de organizar radica principalmente en la necesidad de saber qué hacer, quién lo va hacer y cómo lo va hacer. Por todo esto, es importante diseñar una organización acorde al tamaño y naturaleza de la entidad, para que se determine claramente quién debe realizar una determinada tarea y quién es el responsable de los resultados, eliminando imprecisiones en la asignación de autoridad y responsabilidad y estableciendo un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos establecidos

1.1.5 RECURSOS QUE INTEGRAN A UNA ORGANIZACIÓN.

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar al factor humano y a los recursos materiales, financieros y tecnológicos para conseguir los objetivos.

La organización para alcanzar sus objetivos utiliza recursos de diversa índole, "estos recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales"¹⁹.

CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisión y distribución de la información requerida, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización

FACTOR HUMANO

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único elemento vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás recursos y constituyen el tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

RECURSOS FINANCIEROS

Se refiere al dinero, en forma de capital, flujo de caja, créditos, financiación, préstamos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los

¹⁹ Gary Dessley.- Op.Cit.

compromisos que adquiere la organización. También se incluye la renta producida por las operaciones de la empresa y las inversiones de terceros; aseguran los medios para la adquisición de los demás recursos que la organización requiere para funcionar.

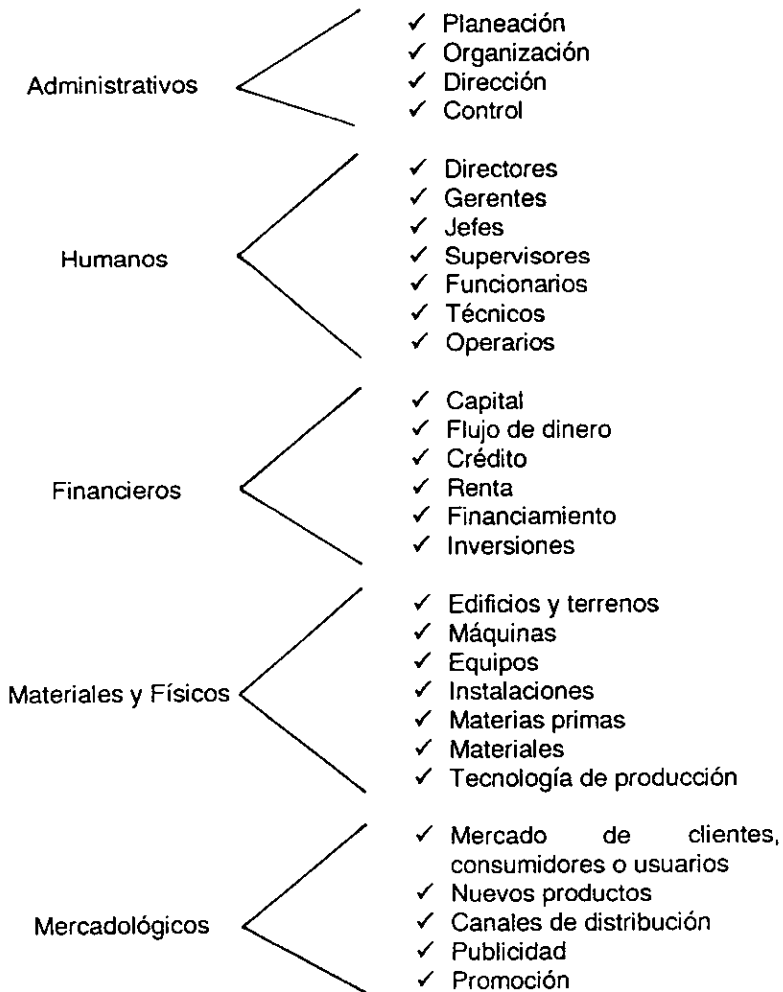
RECURSOS FÍSICOS O MATERIALES

Son los que se requieren para que la organización realice sus operaciones básicas, ya sea para producir bienes y servicios o prestar servicios. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios y el proceso productivo en la elaboración de bienes y servicios producidos por la organización, constituyen los recursos materiales

RECURSOS MERCADOLÓGICOS

Constituyen los medios por los cuales las organizaciones localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios; incluyen también el mercado de consumidores y clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización, por consiguiente, comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado, las ventas, canales de distribución, promoción, publicidad, desarrollo de nuevos productos, fijación de precios.

Clasificación de los recursos de una organización Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill México 1998, p-93.



1.1.6 ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

“El éxito de muchas organizaciones y su grado de penetración en el mercado responde a la capacidad de diferenciarse de su competencia, lo que exige la creación de estructuras organizativas ágiles, flexibles y con un enfoque claro de servicio al cliente. Es decir, el diseño de la estructura organizativa es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas”²⁰.

“Las estructuras organizacionales, son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o aceptar el colaborador, las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior”²¹.

Una estructura orgánica es la combinación entre las funciones, autoridad y puestos de trabajo, comúnmente se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis y descripciones de puestos.

ORGANIGRAMA.

“Gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrolla”²².

20 Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús.- Op.Cit.

21 Rodríguez Valencia Joaquín.- Op.Cit.

22 Gómez Ceja Guillermo.- Op.Cit.

UTILIDAD DE LOS ORGANIGRAMAS

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del área.
6. Los jefes de cada grupo de empleados.
7. Las relaciones entre los diversos puestos.

CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA.

El organigrama representa a cada uno de los puestos, sus líneas de comunicación, tramo de control, líneas de autoridad y debe contener principalmente los siguientes datos:

- ✓ Título o descripción condensada de las actividades
- ✓ Fecha de formulación.
- ✓ Nombre del funcionario o analista que lo elaboró.
- ✓ Aprobación (Nivel Superior).
- ✓ Explicación de líneas y símbolos especiales.

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

“Se clasifican convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su:

Contenido	Estructurales	Muestra la estructura administrativa de la organización
	Funcionales	Indican además de sus unidades y relaciones, las principales funciones de las áreas
	Integración	Destaca en cada unidad, los puestos que la integran, así como el número de plazas que componen a cada puesto
Ambito de Aplicación	Generales	Presentan a toda la organización y de sus interrelaciones
	Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una organización.
Por su Presentación	Verticales	Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior
	Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo
	Mixtos	Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales”

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín.- “Introducción a la Administración, con enfoque de sistemas”, ECAFSA,

1.2 EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN:

1.2.1 CONCEPTO

El Factor Humano dentro de una organización, se refiere a todas las personas que la integran, sin importar sus funciones, jerarquía, ubicación o actividad que desarrolle.

Es el elemento eminentemente activo en la organización y desde luego el de máxima dignidad, existen ante todo obreros, cuyo trabajo es predominantemente manual; los empleados, cuyo trabajo es más intelectual y de servicio; los supervisores inmediatos, cuya misión es vigilar el adecuado cumplimiento de los planes y órdenes señaladas; los técnicos, que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos productos, sistemas, métodos, controles, etc.; altos ejecutivos, personas en quienes predominan la función administrativa sobre la técnica; y los directores cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales

"Es el elemento más valioso de la organización, dotado de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; que tienen habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales"²³.

²³ Dessler Gary.- Op.Cit.

Los recursos humanos, son aquellos en que las personas, elementos básicos de una organización, aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

Por consiguiente el factor humano es el elemento principal dentro de cualquier organización.

1.2.2 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.

Como ya se ha mencionado, para que una organización alcance los planes y los objetivos deseados, deben de coordinar y optimizar los recursos con que cuentan para que los resultados sean los más adecuados posibles. Estos recursos son de diversos tipos: financieros, materiales y el factor humano.

"El factor humano son las personas que trabajan para una organización, las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del trabajo, son de gran valor"²⁴.

Por consiguiente, para cualquier organización se debe dar prioridad al factor humano, es decir los trabajadores de que dispone, el cual es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organización: "En las etapas de nacimiento y formación, en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo"²⁵. De ahí su importancia, ya que sin un factor humano suficiente y bien preparado, la permanencia de la organización en el ámbito de competencia difícilmente se mantendrá y sin embargo con un personal adecuado y bien, preparado logrará la consolidación de la organización en su mercado.

²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín.- Op. Cit.

²⁵ IBIDEM

CAPITULO 2 ENTIDAD GUBERNAMENTAL

2.1 NATURALEZA E INTEGRACIÓN

La Administración Pública, "es la ejecución y observancia de la política gubernamental, según a sido delineada por las autoridades competentes, por tanto a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícitas la aplicación de las leyes políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. Es la Ley en acción: la parte ejecutiva del gobierno. La Administración Pública, en consecuencia, significa, primordialmente, las labores de las empresas civiles que se encargan, por mandato legal, de tramitar los negocios públicos que se les han asignado. La Administración Pública puede ser Internacional o Nacional, Federal o Central, Estatal o Municipal"²⁶.

Por lo tanto una Entidad Gubernamental, es un organismo que es creado o extinguido cuando dentro de la Administración Pública se presentan necesidades de atender funciones o atribuciones que dentro de su ámbito no se tiene a quién las desarrolle.

La forma en como se da esta creación, modificación o extinción de entidades dentro del Estado Mexicano, es mediante la expedición de decretos que emite el Presidente de la República, en observancia a la facultad que le confiere el Artículo 135 Constitucional que a la letra dice

²⁶ Rodríguez Valencia Joaquín.- "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas", ECAFSA, 1998.

"La presente Constitución puede ser adicionada o reformada. Para las adiciones o reformas que lleguen a ser parte de la misma, se requiere que el Congreso de la Unión, por el voto de las dos terceras partes de los individuos presentes, acuerde las reformas o adiciones, y que éstas sean aprobadas por la mayoría de las Legislaturas de los Estados. El Congreso de la Unión o la Comisión Permanente en su caso, harán el cómputo de los votos de las Legislaturas y la declaración de haber sido aprobadas las adiciones o reformas"²⁷.

Por otra parte en el Artículo 49 "se consagra el principio de división de poderes públicos, es decir, el poder público del Estado Mexicano, se encuentra dividido para su ejercicio en el Ejecutivo, depositado en el Presidente de la República; el Legislativo, depositado en el Congreso de la Unión, integrado por las Cámaras de Diputados y la de Senadores, y por el Judicial que esta integrado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación; los Juzgados de distrito y los Tribunales unitarios y colegiados de circuito; por el Consejo de la Judicatura Federal, El Tribunal Federal Electoral y por el Instituto de Defensoría Pública"²⁸.

La composición del Poder Judicial de la Federación, ha experimentado importantes modificaciones a partir de 1994, en donde por decreto del Ejecutivo Federal se expidió el 31 de diciembre de 1994 la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

27 Instituto de Investigaciones Jurídicas/Universidad Nacional Autónoma de México.- "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", México 1997.

28 Consejo de la Judicatura Federal.- "Normas fundamentales", México 1997.

En esta Ley Orgánica, se crea un Órgano Administrativo que se encargará de la Administración, Vigilancia, Disciplina y Carrera Judicial, velando en todo momento por la autonomía de los Órganos que integran al Poder Judicial de la Federación.

Dentro de las atribuciones que se tienen conferidas esta la de establecer la normatividad y los criterios para modernizar las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos administrativos internos, así como los de servicios al público.

Para desarrollar lo anterior cuenta con una estructura administrativa responsable de determinar qué instrumentos normativos-administrativos se requieren elaborar para que la Entidad cumpla con los fines y objetivos que persigue de acuerdo a su Ley Orgánica, independientemente de las estructuras que se tienen establecidas para efectuar la impartición de la justicia.

CAPITULO 3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El factor humano es el elemento primordial dentro de la organización, el cual se une con otros para el logro de sus objetivos individuales o colectivos; esta unión es compleja debido a que tiene que lograrse un equilibrio entre lo que debe de hacerse y quién lo debe de hacer, ya que puede darse el caso de que en la distribución de actividades y responsabilidades no se cuente con la persona adecuada que garantice el logro de las mismas de manera satisfactoria.

Dentro de la utilidad y resultados esperados del análisis y descripción de puestos, está el de reducir los riesgos de que una persona no pueda desarrollar sus actividades eficaz y eficientemente y así lograr los resultados para el que fue contratada.

3.1 CONCEPTOS.

El análisis y descripción de puestos.- Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas.

- 1) Análisis de Puestos de Trabajo.
- 2) Descripción de Puestos de Trabajo.

Para identificar y determinar los anteriores conceptos, se describirán las definiciones que algunos autores les han dado, para posteriormente integrar uno.

3.1.1 Análisis de puestos de trabajo. Se define como "el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables"²⁹.

"Proceso por el cual se determina la información pertinente, relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio, es la determinación de las tareas que

²⁹ Fernández-Ríos "Manual.- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo", Díaz de Santos S.A., 1995.

componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades, requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todo lo demás³⁰.

"Intento de decir con palabras, lo que las personas hacen en el trabajo humano"³¹.

"Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, los elementos constitutivos... tienen como resultado la descripción de tareas y su especificación"³².

"Procedimiento para determinar las responsabilidades y registros de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo"³³.

"Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos; su contenido (funciones, tareas y operaciones), los aspectos y condiciones que los rodean"³⁴.

Por consiguiente, podemos establecer que el Análisis de Puestos de Trabajo es el proceso mediante el cual se obtiene la información relacionada a un puesto de trabajo, la cual se descompone en su mínima expresión para determinar sus funciones, requisitos y responsabilidades que un trabajador debe de cumplir en el desarrollo de sus deberes asignados.

30 Lanhan E.- "Valuación de Puestos", CECSA, 1997.

31 Gael S.- "Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government", 1988.

32 Fertonani Marco y Actis Grosso Carlo.- "Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización", DEUSTO, 1981.

33 Dessler Gary.- "Administración de Personal", Prentice Hall, 1991.

34 Gil Ignacio, Ruiz Leonor Ruiz Jesús.- "La Nueva Dirección de Personas en la Empresa", Mc Graw Hill, 1997.

3.1.2 Descripción de Puestos de Trabajo.

Por otra parte los siguientes autores definen la descripción de puestos como:

“El proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas”³⁵.

“Descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual, incluye tres apartados principales a saber; los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas por el puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto”³⁶.

“Exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis de puestos. Esta exposición podrá ser redactada en prosa, en forma narrativa o representada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas”³⁷.

“Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos”³⁸.

35 Chiavenato Idalberto.- “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 1998.

36 Lanham E.- Op. Cit.

37 Fernandez-Rios Manuel.- Op. Cit.

38 Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo.- Op. Cit.

"Listado de las actividades genéricas y específicas que deben realizarse en cada una de las unidades o puestos que forman un departamento"³⁹.

Derivado de lo anterior, podemos definir a la descripción de puestos de trabajo como el instrumento administrativo, mediante el cual, se expresan las funciones, operaciones, actividades y responsabilidades; relaciones internas y externas, ascendentes, descendentes y colaterales; así como las condiciones de trabajo bajo las cuales el trabajador desarrollará su trabajo, incluyendo en el mismo el título del puesto y requisitos que debe cubrir quien lo ocupe.

La descripción de puestos y el análisis se interrelacionan entre sí por medio de la finalidad que persiguen y el proceso de la obtención de datos; la descripción "se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cuánto hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada"⁴⁰.

3.2 TERMINOLOGÍA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Con el propósito de orientar el proceso de análisis y descripción de puestos y para que quienes lo apliquen tengan una conceptualización uniforme en cuanto a los conceptos y términos que comúnmente se utilizan, es conveniente que se enlisten los más comunes y relevantes que a juicio del presente son aplicados dentro de este campo de estudio. Por tal motivo a continuación se presentan aquellos que se consideran están inmersos dentro del análisis y descripción de puestos.

39 Secretaría de Comunicaciones y Transportes.- "Glosario de Términos Administrativos", 1982.

40 Chiavenato Idalberto.- Op. Cit.

ANÁLISIS: Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

ACCIÓN: Cada una de las unidades de análisis más pequeñas de actividad laboral sin descender al nivel de los movimientos.

ACTIVIDAD: Partes en que descomponemos una tarea o un conjunto de acciones que constituyen la parte fundamental de una tarea.

ADSCRITO: Persona que desempeña una determinada tarea en una unidad de trabajo.

ANÁLISIS DE TRABAJO: Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, de las operaciones de carácter manual o mental que constituyen un trabajo.

ANÁLISIS DE TAREAS: Es el proceso que pretende descomponer sistemáticamente y siguiendo determinados procedimientos y principios el contenido de cada tarea, teniendo en cuenta cada uno de sus elementos constitutivos ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué se hace?

ANALISTA: Es el técnico experto en realizar análisis y descripciones de puestos y de tareas, estudios de tiempos y movimientos, métodos de trabajo, propuestas de mejoras, análisis y medida de trabajo, especificaciones de puestos, etc.

CENTRO DE TRABAJO: Desde el punto de vista organizativo es el resultado de aplicar un criterio de diseño organizativo, de ahí que suele denominarse a cada unidad de actividad laboral.

CICLO DE TRABAJO: Conjunto de tareas, operaciones, actividades, etc., que como conjunto se repiten periódicamente.

COMPETENCIA: Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un puesto determinado.

DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y DE LOS PUESTOS: Es la descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos.

DISEÑAR: Alterar un sistema haciendo uso de un grado notable de libertad de acción. En el caso de puestos de trabajo, estructura u organización, corresponde al diseño de la tarea y características internas.

EMPLEADO: Es el titular de un empleo o puesto de trabajo.

ESPECIFICACIÓN DEL TRABAJO Y/O PUESTO: Expresión de lo que el desarrollo de la tarea requiere, como requisitos físicos, de aptitud, de conocimientos, experiencia, responsabilidades y condiciones de la organización y del ambiente en que se desarrollan los cometidos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: Conjuntos de medios formales y semiformales mediante las cuales las organizaciones dividen los trabajos en tareas distintas y

establecen los mecanismos de coordinación, creando así pautas estables de comportamientos esperados.

FUNCIÓN: Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS: Es la individualización, mediante procedimientos idóneos, de los puestos existentes en una determinada unidad organizativa o de los puestos y tareas existentes en el campo de aplicación del análisis y valoración.

INVENTARIO DE PUESTOS Y TAREAS: Es la individualización y ordenación de todas las tareas y de todos los puestos comprendidos en el campo de aplicación de la valoración de tareas.

OBJETIVO: Fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

OCUPACIÓN: Es un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud.

OPERACIÓN: Acción o conjunto de acciones que constituyen la parte esencial de una tarea, sin descender al análisis de movimientos.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de carácter simbólico de la estructura formal de una organización; representa la división del trabajo, permite la visualización rápida y precisa de la posición de los diversos niveles jerárquicos.

PUESTO DE TRABAJO: Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona.

RESPONSABILIDAD: Un deber o conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de la existencia de un puesto de trabajo.

TAREA: Unidad de trabajo que se pueda asignar a un puesto, con un principio y un fin claramente definidos, realizados por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo.

TRABAJO: Conjunto de tareas, operaciones, elementos, etc., que debidamente programados y realizados por una o varias personas y/o máquinas permiten conseguir un objetivo.

3.3 NECESIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La necesidad de precisar las labores de los puestos de una organización es imperante debido a que las empresas "para organizar eficazmente su trabajo, deben conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien"⁴¹.

A. Para los altos directivos, representa la posibilidad de conocer con detalle las obligaciones y características de cada puesto.

41 Reyes Ponce Agustín.- "El Análisis de Puestos", LIMUSA, 1994.

- B. Para los superiores inmediatos del trabajador, porque aunque supervisan el trabajo de su subordinado, requieren conocer con toda precisión y orden, los elementos que integran a cada puesto y de los deberes y obligaciones que deben de cubrir.

- C. Para los trabajadores, porque con una buena definición de sus puestos, realizarán mejor y con mayor facilidad su trabajo.

- D. Para el área del factor humano, porque requieren conocer qué es lo que debe desarrollar cada puesto, y así poder efectuar una mejor selección y contratación del personal que se requiere para desarrollar una determinada tarea.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo en México, se encuentran los Artículos 24 Fracción II y 47 Fracción III, que demandan un adecuado análisis y valuación de puestos.

Artículo 24, Fracción II "El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

Artículo 47, Fracción III, encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos se determine el trabajo con la mayor precisión posible, y que en los colectivos se fijen la intensidad y calidad del trabajo"⁴².

42 Editorial Porrúa.- "Ley Federal del Trabajo". México, 1997.

- A. "Los contratos por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar nombres de puestos en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna cláusula en los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., situación que la Ley apenas tolera, pero que no desea, como aparece claramente en el artículo 33"⁴³.
- B. Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada operario o empleado;
- C. Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo;
- D. Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del operario;
- E. Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;
- F. Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones;
- G. Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, llenos de defectos;
- H. Entorpece la planeación y distribución de las labores;
- I. Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas; e
- J. Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Por lo anterior, se hace indispensable el auxiliarse de una técnica que permita:

- I. Recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- II. Separar los elementos subjetivos del trabajo, de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- III. Consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis

43 Reyes Ponce Agustín.- Op. Cit.

- IV. Asignar a cada trabajador o empleado sus funciones y obligaciones.
- V. Vigilar que cumplan con sus funciones y obligaciones los trabajadores y empleados.
- VI. Establecer un programa de revisión, actualización y enriquecimiento de los puestos de trabajo de la organización.

3.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Cuando una organización se crea, crece y/o se mantiene en operación, se establecen los objetivos, los cuales para alcanzarse se valen de una estructura orgánica que coordinada, permite la producción de bienes, servicios o productos que la empresa va a ofrecer a la sociedad, además de contar con el factor humano, recurso básico para que éstas cumplan con sus propósitos; "Las organizaciones sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, diseñan organismos y cargos y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados"⁴⁴.

Por consiguiente, la importancia de un análisis y descripción de puestos radica en la necesidad que tiene toda organización de aplicar y racionalizar adecuadamente los recursos de que dispone.

Para lograr eficiente y eficazmente sus objetivos, es importante el contar no únicamente con los recursos financieros y materiales suficientes, si no también de algo que es fundamental para su operación y permanencia y que es el factor humano necesario,

⁴⁴ Chiavenato Idalberto. - Op. Cit.

suficiente y sobre todo que sea el idóneo, lo anterior en virtud de que su participación dentro de los procesos de la organización es de vital importancia para el desarrollo y permanencia de la misma.

3.5 “BENEFICIOS DEL ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”⁴⁵.

1. Es útil para determinar si la estructura organizativa, los niveles jerárquicos y la denominación de las áreas corresponden a los objetivos, funciones y productos que la organización debe lograr.
2. Permiten desarrollar las especificaciones de los puestos, en donde se resumen las cualidades que debe tener un trabajador.
3. Permite tener una adecuada planeación del reclutamiento, selección y contratación del personal con las capacidades apropiadas, ya que conocen las características y obligaciones básicas del puesto.
4. Permite una adecuada división del trabajo y distribución de cargas de trabajo.
5. Evitar duplicidades o “vacíos” en el cumplimiento de las funciones y actividades asignadas a una área, puesto o persona.
6. Sirven para orientar a los nuevos empleados en sus obligaciones y requerimientos que deben cumplir en el desarrollo de su trabajo.

45 Wendell L. French.- “Administración de Personal”, LIMUSA, 1992.

7. Permiten el desarrollo de estándares de desempeño y evaluación de puestos.

8. Así mismo, que los trabajadores conozcan las condiciones y características del puesto que desarrollan y/o van a desarrollar.

3.6 ¿QUIÉN DEBE REALIZAR ESTE TIPO DE ESTUDIOS?

Sea una organización pequeña, mediana o grande; que se dedique a la producción de artículos, a proporcionar servicios o bien que se trate de alguna entidad de gobierno; todas deben de contar con una unidad interna o en su caso auxiliarse de una externa, que tengan asignadas las funciones y responsabilidades de realizar el análisis y elaboración de las descripciones de puestos de la organización en su conjunto, de una división, de un área o de un puesto en específico.

"Esta unidad suele estar incluida en un Departamento de Valuación de Puestos o de Organización o en la Unidad de Métodos y Tiempos, de Procedimientos y Métodos Administrativos, y en su caso, en el Departamento de Recursos Humanos"⁴⁶. En caso de que la responsabilidad del análisis y descripción de puestos sea desarrollada por un área externa, comúnmente se contrata a despachos de consultoría y asesoría administrativa, quienes conforme al objetivo y profundidad del estudio desarrollan su trabajo dentro de los tiempos establecidos para la obtención de resultados esperados.

46 Fernández- Ríos Manuel.- Op. Cit.

Dentro de las funciones y responsabilidades que se asignan a este tipo de unidades internas de una organización, tenemos:

- "Realizar el inventario de tareas y de puestos.
- Identificación de puestos, empleos y profesiones.
- Establecer y proponer cambios en los organigramas.
- Distribuir, recoger y controlar los organigramas.
- Diseñar los protocolos de análisis y descripción y las fichas de los puestos.
- Realizar el análisis y descripción de puestos.
- Estudiar, definir y proponer modificaciones de las Unidades organizativas.
- Crear, eliminar y modificar puestos de trabajo"⁴⁷.
- Analizar y mantener permanentemente actualizados las estructuras, puestos y manuales administrativos de la organización.

Para el desarrollo del análisis y descripción de puestos de trabajo, es necesario contar con el apoyo total y decidido de los niveles superiores de la organización y en particular del área en la que se realizará el estudio, debiendo:

1. "Hacer que la ejecución del plan preceda un cuidadoso estudio preliminar.
2. Informar a todos los dirigentes y hacerles participar todo lo posible.
3. Estudiar y poner en práctica las políticas relacionadas con el plan.
4. Seleccionar cuidadosamente al personal especializado.

⁴⁷ Fernández- Ríos Manuel.- Op. Cit.

5. Apoyar y defender el plan con firmeza, convencido de su utilidad y convenciendo a todos de ella.
6. Seguir especialmente al principio, la puesta en práctica del plan para remover oportunamente todos los obstáculos que puedan presentarse o modificar el programa, adecuándolo a situaciones no previstas⁴⁸.

3.7 ¿CUÁNDO REALIZAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS?

Para determinar cuándo es conveniente el realizar un estudio para la descripción de puestos de trabajo, debemos tener en cuenta el tiempo en que ésta se llevará a cabo ya que comúnmente debe de dedicársele un tiempo importante a su atención por parte de los directamente implicados en este proceso, situación por la que será conveniente tomar en consideración los flujos y períodos de trabajo:

- I. "Si el ritmo de trabajo es regular, se puede realizar el estudio en cualquier período, procurando:
 - Evitar las semanas anterior y posterior a cualquier período vacacional.
 - Evitar la semana inmediatamente posterior a cualquier período de baja laboral de duración igual o superior a una semana.
 - No ocupar aquellos días que supongan alguna alteración en la actividad normal de la compañía ya sea por razones internas y/o externas: asambleas de trabajadores, huelgas, accidentes, fiestas locales, etc.

48 Fertonani Marco y Actis Grosso Carlo.- Op. Cit.

II. Si el ritmo del trabajo es variable, conviene:

- No ejecutar el proyecto inmediatamente antes de un período de trabajo especialmente intenso. La atención e interés están orientados a otros objetivos y la actividad empieza a ser febril días antes del incremento de los ritmos de trabajo.
- Programar el trabajo para aquellos días en que se prevé un descenso del nivel de actividad.

III. Una vez iniciado la ejecución del proyecto, no debe detenerse, salvo por causas de fuerza mayor.

IV. La ejecución del proyecto debe programarse de modo tal que suponga el menor impacto posible en el desarrollo normal del trabajo de la organización⁴⁹.

49 Fernández-Ríos Manuel.- Op. Cit.

**CAPITULO 4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

“Una descripción de puestos es la declaración por escrito de lo que hace su ocupante, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza su trabajo”⁵⁰.

“Su propósito esencial es el de analizar y determinar la importancia y los deberes, responsabilidades, funciones y condiciones específicas de trabajo, para dar a las personas un puesto que coordinado con los demás puestos de la organización apoye en el cumplimiento de sus objetivos.”⁵¹.

Para realizar la recopilación de la información relacionada con los puestos en estudio, hay varios métodos, los cuales se abordan más adelante con sus características, ventajas y desventajas.

Una forma adecuada de iniciar el análisis y descripción de puestos, es la de realizar previamente una investigación preliminar en donde se obtengan todos los antecedentes sobre los puestos sujetos a estudio, entre los cuales podemos nombrar “los organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos”⁵², con los cuales el analista responsable pueda revisar un marco de referencia y faculte su investigación para el desarrollo del estudio y elaboración de las descripciones de puestos requeridos.

“La investigación debe asegurar del modo más eficiente, preciso y completo, que sea posible y con el menor empleo de tiempo, la recolección de todos los elementos necesarios para elaborar las descripciones requeridas”⁵³.

50 Dessley Gary.- “Administración de Personal”, Prentice Hall, 1991

51 Fernández-Ríos Manuel.- “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”, Díaz de Santos, 1995.

52 Dessley Gary.- Op. Cit.

53 Fertonani Marco y Actis Grosso Carlo. - “Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización”, DEUSTO, 1981.

Los métodos fundamentales para realizar la investigación de los puestos son cuatro:

1. La observación
2. La entrevista
3. El cuestionario
4. Combinado

4.1 LA OBSERVACIÓN:

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta”⁵⁴.

“La observación como procedimiento de reunión de datos relativos a un puesto de trabajo se refiere a la observación directa no participante y que consiste en que una persona o grupo, distinto del trabajador cuyo puesto esta en análisis, observa y registra las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponde a su puesto de trabajo”⁵⁵.

“La observación debe ser”:⁵⁶

- a) Directa, o sea, sobre el lugar en que se desarrollan los cometidos.
- b) Inmediata: los datos son obtenidos paso a paso, a medida que se observan los cometidos y en el mismo orden en que se producen.
- c) De suficiente duración: de modo que permita la investigación del trabajo en toda su extensión.
- d) Integra: completada por los documentos impresos usados en el puesto.
- e) Aceptada: por los empleados y por sus superiores.

⁵⁴ Hernández Sampieri Roberto. “Metodología de la Investigación”, Mc Graw Hill, 1998.

⁵⁵ Fernández. Ríos Manuel.- Op. Cit.

⁵⁶ IBIDEM 54

"El análisis del cargo se efectúa en pleno ejercicio de sus funciones, el analista anota los puntos clave de su observación. Este método es recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación"⁵⁷.

Este método no siempre responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo que es común que en su ejecución se combine con la entrevista o aplicación de cuestionarios.

CARACTERÍSTICAS.

- 1) El analista, recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- 2) La participación del analista en la recolección de información es activa; la del ocupante es pasiva.

VENTAJAS.

- 1) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- 2) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- 3) Ideal para aplicarse a puestos simples y repetitivos.
- 4) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace)

57 Chiavenato Idalberto. - "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 1998.

DESVENTAJAS:

- 1) Tiene un costo elevado, ya que si se quiere que el método sea completo, el analista debe de invertir bastante tiempo y puede ser susceptible de conducir a errores.
- 2) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes en el análisis.
- 3) No se recomienda aplicar en cargos que no sean simples y repetitivos.

4.2 EL CUESTIONARIO

Método por el cual se hace contestar a los empleados y/o superiores una serie de preguntas relacionadas con el trabajo que desarrollan.

“Cuando el cuestionario es contestado por el empleado, generalmente es revisado y aprobado por uno o más de sus superiores”⁵⁸.

“El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores), que llenen un cuestionario de análisis de cargos o que respondan preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características”⁵⁹.

En caso de que el análisis de puestos se refiera a una gran cantidad de puestos y de naturaleza rutinaria y administrativa, “es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos”⁶⁰.

58 Dessler Gary.- Op. Cit.

59 Chiavenato Idalberto.- Op. Cit.

60 IBIDEM

Su naturaleza requiere que las personas escogidas para contestarlos conozcan bien las tareas objeto de estudio, que estén informados sobre la finalidad del cuestionario y que puedan contestarlo adecuadamente en todos sus apartados.

"Es conveniente que antes de aplicarse, lo conozcan al menos un trabajador y su superior inmediato a efecto de que se pruebe y se determine si el tipo de preguntas a contestar proporcionará toda información requerida para el análisis de puestos"⁶¹.

Para facilitar su aplicación, es aconsejable citar "ejemplos prácticos, acompañar al cuestionario de una guía para su contestación, así como solicitar a los encuestados que unan al cuestionario los documentos e impresos usados para su desarrollo"⁶².

Para su integración y aplicación, se debe determinar previamente qué preguntas han de figurar, la disposición de las mismas preguntas, de acuerdo a los criterios y apartados a presentarse en el mismo cuestionario.

"Conviene tener presente que el empleado se siente inclinado a describir los cometidos no como son desarrollados efectivamente, sino según deberían serlo"⁶³.

Por el temor del empleado a que sus superiores puedan juzgarlo por la información proporcionada sobre cómo desarrolla su trabajo, además de que omita información para él intrascendente, pero para el análisis es importante.

⁶¹ Ferlonani Marco y Actis Grosso Carlo.- Op. Cit.

⁶² IBIDEM

⁶³ IBIDEM

Para realizar su estructuración se debe decidir qué tan estructurado debe de estar y qué preguntas incluir.

“En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe una lista de quizá cientos de tareas o deberes específicos (como “cambiar y cortar cable”), se le pide que marque si desempeña esa labor y, si es así, cuánto tiempo utiliza en la misma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que describa las actividades principales de su puesto. En la práctica el mejor cuestionario, por lo general, está en la mitad de esos extremos”⁶⁴, contiene una serie de preguntas abiertas y se complementa con preguntas estructuradas.

REQUERIMIENTOS PARA SU APLICACIÓN.

1. Previo a la entrega para su llenado, se requiere determinar con el responsable del área de estudio, ¿Cuántos cuestionarios se van a aplicar? Y ¿A qué personas se les aplicarían?
2. Revisar de manera conjunta entre el analista de puestos designado para el estudio, y el superior responsable del área, las preguntas que contendrá el cuestionario, qué información se espera obtener, así como el uso que se va a dar al mismo. En este caso también sería adecuada la participación de uno o más empleados para que conozcan el cuestionario a aplicarse y la forma en cómo se contestará.
3. Es importante determinar los días de aplicación de los cuestionarios y la hora, las cuales previamente se les notificará a los empleados que participarán en su llenado.

64. Dessley Gary.- Op. Cit.

4. El superior y el analista de puestos, deberán de indicar de manera general a las personas que llenarán el cuestionario, cuál es su finalidad del mismo y la importancia que tiene el que se lleve con toda veracidad, aclarando que la misma será utilizada, únicamente, para efectos del análisis y descripción de puestos.
5. Deberá aplicarse de ser posible en el mismo lugar de trabajo del empleado.
6. Durante su aplicación, el analista del puesto, tendrá que permanecer en el lugar asignado para resolver cualquier duda que se pudiera presentar.
7. Revisión del cuestionario por parte del superior del empleado para verificar, complementar o corregir la información plasmada en el mismo.

VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.

1. "Los ocupantes del cargo y sus jefes directos, pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente, de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias de las unidades de la empresa.
2. Este método es el más económico para el análisis de puestos.
3. También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del cargo y devuelto con relativa rapidez una vez contestado.
4. Es el método más ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos"⁶⁵.
5. Permite obtener la información sobre los trabajos con mayor rapidez que cualquier otra técnica.
6. Para su tratamiento, tabulación y análisis se pueden utilizar aplicaciones de cómputo.

⁶⁵ Chiavenato Idalberto.- Op. Cit.

DESVENTAJAS.

1. "No se recomienda su aplicación en cargas de bajo nivel, donde el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y de responderlo por escrito.
2. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
3. Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas"⁶⁶.

4.3 LA ENTREVISTA

"La persona que obtiene los datos del trabajo, normalmente llamada Analista de Puestos", entrevista al empleado y/o superior, con objeto de obtener toda la información del trabajo, así como de las condiciones en las cuales se realiza"⁶⁷.

"Supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más llamadas entrevistados"⁶⁸.

Así pues en el caso de la entrevista de análisis de puestos, el entrevistador trata de obtener del entrevistado, toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo, en donde el entrevistado es un buen conocedor.

"Para realizar el análisis de puestos, existen 3 tipos de entrevistas"⁶⁹, las cuales son:

- A. Entrevistas individuales con cada empleado.
- B. Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.
- C. Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo, del puesto que se está analizando.

66 Chiavenato Idalberto.- Op. Cit.

67 Lanham E.- "Valuación de Puestos", Continental, 1997.

68 Fernández-Ríos Manuel.- Op. Cit.

69 Dessler Gary.- Op. Cit.

El tipo a utilizarse, depende de la profundidad y objetivo que se persigue, y comúnmente se utilizan las tres opciones de manera combinada.

“Cuando se planea la realización de una entrevista para el análisis de puestos, se debe tener claramente identificados”⁷⁰:

1. Los objetivos específicos de la entrevista,
2. Los entrevistados que van a ser fuente de información (nivel cultural, nivel de estudios, experiencia, antigüedad, sexo, habilidades, actitudes).
3. El modo como se va a llevar a cabo la entrevista (en el lugar mismo de trabajo, en el despacho del jefe, en una sala de juntas).
4. Los materiales y demás recursos necesarios para llevarla a cabo.

Para su realización, se requiere que el entrevistador, previamente prepare una guía de entrevista y al inicio de la misma, es conveniente darle al interesado una breve introducción sobre los aspectos que se tocarán durante el tiempo de la entrevista, cuál es el objetivo de la misma y crear un ambiente de cordialidad, así mismo se deberá lograr que el entrevistado aborde lo más específicamente posible como se requiera el qué, por qué, para qué, con qué y cómo de su trabajo, siendo el papel del entrevistador el guiar la entrevista para recoger la información necesaria para el análisis de puestos.

70. Fernández-Ríos Manuel. - Op. Cit.

* REQUERIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS* ⁷¹.

- 1) Identificar conjuntamente con los superiores responsables, a los empleados que más información pueden proporcionar sobre el puesto o puestos en estudio.
- 2) Establecer un ambiente de cordialidad entre el entrevistado y el entrevistador, a efecto de que la entrevista cumpla con la finalidad de obtener toda a información sobre el puesto analizado.
- 3) Contar con una guía previamente determinada para la conducción de la entrevista, anotando toda la información proporcionada por el entrevistado.
- 4) Guiar al entrevistado hacia la información que se requiere obtener.
- 5) Revisar y verificar los datos obtenidos en la entrevista para que el entrevistado complemente, o en su caso, corrija la información proporcionada.

VENTAJAS.

- "Los datos relativos a un puesto se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.
- Permite explicar individualmente a cada informante la importancia del objeto del análisis
- Es compatible con cualquier otro método o técnica que se estime conveniente utilizar" ⁷².

71 Dessley Gary.- Op. Cit.

72. Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo.- Op. Cit.

DESVENTAJAS.

1. "Una entrevista mal dirigida, puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
2. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
3. Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
4. Costo operativo alto; exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo"⁷³.
5. Parece muy sencilla de realizar y el analista corre el riesgo de no prepararla adecuadamente.

4.4 MÉTODOS COMBINADOS

Para realizar el estudio de puestos, además de los métodos señalados anteriormente, se pueden utilizar combinaciones de los mismos, los cuales estarán en función de las características de la empresa, objetivos que se persiguen, del personal disponible para su realización, de las necesidades a cubrir y del tiempo asignado.

1. "Cuestionario contestado por el jefe y/o los empleados y posterior entrevista.
2. Cuestionario contestado por el jefe y/o el empleado, y posterior observación.
3. Cuestionario contestado por el jefe y/o por el empleado y posterior observación y entrevista.
4. Entrevista al empleado y observación y aprobación de los superiores"⁷⁴.

73. Fertonani Marco y Actis Grosso Carlo. - OP. Cit.

74. IBIDEM

1. Cuestionario contestado por el jefe y/o los empleados y posterior entrevista.

Esta combinación puede ser usada cuando los objetivos son limitados (organización, valoración unilateral de tareas, cuando no hay una homogeneidad en las descripciones, cuando se tiene poco tiempo, o cuando se quiere dar a la investigación un aspecto formativo, la contestación del cuestionario y la sucesiva entrevista pueden ser una buena ocasión para hacer meditar a los empleados de los distintos puestos sobre los cometidos y su desempeño, sobre las modalidades seguidas, sobre el tiempo dedicado a cada una de ellas y de esta forma conseguir que tengan un mejor conocimiento de su puesto y que lleguen a descubrir posibles defectos.

Con este método el entrevistador debe, fuera de las advertencias normales de la entrevista, evitar el hacer observaciones críticas sobre el modo en que ha sido contestado el cuestionario; además se ve casi siempre obligado a modificar o completar las respuestas y a eliminar datos y observaciones inútiles. Este método se ha mostrado particularmente útil para investigar puestos de jefe, pero requiere que el analista esté también preparado sobre los problemas de organización, de estructura y de formación para jefes.

2. Cuestionario contestado por el jefe y/o el empleado, y posterior observación.

Método recomendado para el estudio de puestos meramente operativos, en donde las tareas asignadas y desarrolladas por los trabajadores siguen un proceso preestablecido, cotidiano y monótono; su tiempo de realización es bastante largo, lo

que, inclusive, puede ocasionar molestias y poca colaboración de los trabajadores analizados, ya que llegan a sentirse vigilados.

3. Cuestionario contestado por el jefe y/o por el empleado y posterior observación y entrevista.

Es aparentemente él más completo. En general, sin embargo, la fase del cuestionario es inútil o puede en algunos casos ser un obstáculo para la investigación.

Como el método del Apartado 1, también éste y con mayor razón se ha mostrado particularmente válido para los puestos de jefe. El procedimiento generalmente seguido para su aplicación, se articula como sigue:

- a) Presentación del analista a los interesados por parte de los superiores, individualmente o en grupos, y explicación de los motivos de la investigación;
- b) Entrega del cuestionario y de las instrucciones oportunas por parte del analista con explicación de cada una de las preguntas;
- c) Contestación del cuestionario con posibilidad de pedir ayuda al analista, por teléfono o en persona. En esta fase la ayuda se limita a proporcionar aclaraciones sobre la interpretación de las preguntas y a ayudar en la formulación de las respuestas, sin intervenir en el logro de la exactitud de tales respuestas. En general se suele conceder un tiempo de unos 15 días para la contestación, con invitación a entregar al analista la contestación antes de la fecha tope;
- d) Recepción del cuestionario. El analista se presenta en el lugar de trabajo, lee con el interesado las preguntas y las correspondientes respuestas, observa y

cuando es posible, propone preguntas para delimitar la credibilidad de las respuestas y para completarlas;

- e) Si los resultados del análisis son utilizados directamente sobre el cuestionario, se procede a su redacción definitiva, previo visto bueno y convalidación del superior. A veces para simplificar el procedimiento y para implicar a toda la línea jerárquica, el cuestionario después de su extensión definitiva recorre toda la línea jerárquica desde el mismo interrogado y llega por esta vía a la unidad que ha de verificar la función de investigar;
- f) Si los datos se llevan sobre la ficha de análisis, después de la entrevista y de la observación el analista prepara la mencionada ficha, que luego somete a la aprobación del interesado y de los superiores.

4. Entrevista al empleado y observación y aprobación de los superiores.

Este método ofrece mayores garantías de credibilidad; es costoso, pues exige analistas preparados y reclama bastante tiempo para la investigación.

Cuando el análisis tiene una utilización polivalente (perfiles profesionales, organización, valoración de tareas), este método permite proceder con la máxima seguridad y eficacia.

Si se considera que la valoración de tareas aplicada contractualmente requiere la definición de la estructura organizativa y por ello la eliminación de todos o casi todos los defectos de organización, considerando, por otra parte, que en la mayor parte de las empresas los problemas de organización son resueltos empíricamente, es siempre útil, para obtener buenos resultados, emplear analistas adecuadamente preparados, los cuales deben necesariamente proceder a la observación y a la entrevista.

La observación y la entrevista permiten obtener datos aceptables en un tiempo que, incluso, no es superior al del cuestionario.

LA RECOPIACIÓN PRELIMINAR DE DATOS.

"Cualquiera que sea el método escogido, es necesario siempre proceder a una recopilación preliminar de datos para iniciar la investigación"⁷⁵.

Los datos comúnmente requeridos son:

- 1 Número de empleados por puesto, a fin de poder programar las investigaciones y definir el número de las mismas;
- 2 Nombre de los empleados;
- 3 Ubicación de los empleados;
- 4 Relaciones jerárquicas;
- 5 Horarios de trabajo;
- 6 Ocupaciones actuales de trabajo;
- 7 Ausencias de los empleados o superiores;
- 8 Historia de la tarea o del puesto desde el punto de vista organizativo y contractual;
- 9 Situaciones particulares debidas a las personas;
- 10 Número de empleados por calificación y grado probable de adaptación de las calificaciones a las tareas y en general, todos aquellos datos que puedan facilitar la programación y el desenvolvimiento de la investigación.

75 Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo.- Op. Cit.

4.5 ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

4.5.1 INVENTARIO DE PUESTOS

Para realizar el estudio sobre descripciones de puestos, se utilizan varios métodos para efectuar la recopilación de la información necesaria en el análisis y descripción de puestos.

El primer paso que se requiere para elaborar un programa de descripción de puestos, es el de identificar todos los puestos de trabajo de la organización y/o del área en la que se va a realizar el estudio, con lo cual sabremos a ciencia cierta el universo de puestos sujetos de estudio, cuáles son similares y el número de personas que sería necesario estudiar.

Para llevar a cabo la identificación se sugiere: "revisar el organigrama de la empresa, y si fuera necesario, confeccionar uno nuevo"⁷⁶; una vez identificados los puestos, realizar su clasificación de acuerdo a la naturaleza de su trabajo y al área en la que se encuentran adscritos; es recomendable que en el inventario de puestos se incluyan todos los puestos, objeto del estudio, aunque sería mejor incluir todos los puestos de la organización y hacer notar los que serán objeto de estudio.

MODELO DE UN INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO
OBJETO DE UN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

CÓDIGO DEL PUESTO	DENOMINACION DEL PUESTO	CATEGORIA LABORAL	NOMBRE DEL TRABAJADOR	UNIDAD ORGANIZATIVA	NO. DE PUESTOS DE TRABAJO	OBSERVACIONES

Fuente: "Análisis y descripciones de puestos de trabajo", Manuel Fernández-Ríos, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1995, p.133.

4.5.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Análisis de Puestos, es el método empleado para determinar la importancia y el contenido de cada uno de los puestos que se tienen en un departamento, en una área o en toda una organización, las habilidades y capacidades necesarias para su ejecución y el ambiente en el que son realizados. El puesto existe en forma independiente de la persona que lo ocupa, por lo tanto no debe de existir ninguna diferencia si el trabajador empleado es el mejor o el menos indicado, el puesto en cualquiera de los casos es el mismo.

En una Descripción de Puestos, se pone por escrito lo que en realidad hace el trabajador que ocupa esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones lo realiza. Esta información se utiliza a su vez para escribir la especificación del puesto, que es el conocimiento, la capacidad y la destreza requeridas para desarrollar el trabajo satisfactoriamente.

Para realizar una Descripción de Puestos, no se cuenta con un formato estándar, debido a que su contenido y presentación varía entre una empresa y otra, aunque lo más comunes con los siguientes apartados:

A. Ficha técnica de la descripción. Reúne una serie de datos que hacen referencia a la propia descripción en sí misma. Suele incluirse:

- Fecha de realización de la descripción.
- Nombre del analista que realiza la descripción.
- Fuente de información utilizada.
- Fecha de actualización de la descripción, en su caso.

B. Identificación del puesto. Tal como su nombre lo indica, tiene como finalidad identificar perfectamente la posición o puesto de trabajo objeto de descripción, diferenciándolo de todos los demás. Suele incluirse la información siguiente:

- Breve denominación del puesto (vigilante, montacarguista, almacenista, auxiliar administrativo...).
- Departamento, división o planta a la que pertenece (Departamento de Calidad, Dirección de Recursos Humanos...).
- Código (numérico o alfanumérico) del puesto (0-221, 0-222, EP-014, EP-015...).
- Nivel jerárquico (2A, 5A, 7B...)
- Categoría laboral (peón, oficial de primera, analista de sistemas...).
- Tipo de puesto de trabajo (base, confianza, funcionario, eventual...).
- Otras denominaciones del puesto (ayudante general, cargador, auxiliar administrativo...).
- Número de trabajadores en el mismo puesto.

- C. **Función general** (frecuentemente denominada *misión*). Es una definición muy genérica del puesto (una o dos frases), en la que se incluyen las metas que habrá de conseguir para satisfacer el objetivo general del puesto o los resultados que se pretenden obtener (ejemplo: propiciar que todas las áreas de la organización, cuenten con sus Manuales de Organización y Procedimientos).
- D. **Resumen del puesto**. La presencia de este Apartado, estará en función de la extensión y detalle con que se exponga el apartado anterior. Cuando está presente suele incluir una descripción narrativa concisa, clara y precisa del puesto, incluyendo el objetivo general, y las principales actividades que habrá de llevar a cabo su ocupante.
- E. **Tareas** (actividades, deberes, obligaciones y responsabilidades). Reúne las tareas que será preciso ejecutar en el puesto de trabajo, específicamente el carácter regular, periódico u ocasional de las mismas, así como las responsabilidades que tiene asignadas en lógica correspondencia con las tareas, recursos disponibles, supervisión recibida. Este apartado suele ser el más extenso de toda la descripción, abarcando normalmente entre una y tres páginas.
- F. **Supervisión recibida**. Bajo este título suele incluirse la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida por el ocupante del puesto, así como las consecuencias de una supervisión inexistente o incorrecta.
- G. **Posición jerárquica dentro de la estructura**. Recurriendo a un fragmento del organigrama de la organización, se indica la posición exacta que ocupa el puesto en el

conjunto de la compañía, de quién depende y quiénes dependen jerárquicamente de él. Se suele indicar también a quién reporta y quiénes le reportan a él.

- H. Especificación del puesto. En este apartado se recogen todos los requerimientos y cualidades personales necesarias, para llevar a cabo el correcto desempeño del puesto (habilidades, capacidades, conocimientos, características físicas, ...). La especificación habrá de venir dada por las características del puesto y no de la persona que la desempeña.
- I. Observaciones. En este apartado tienen cabida todos aquellos datos de interés que no han sido recogidos anteriormente, por ejemplo: validez aparente de la información, puesto a extinguirse o a rediseñarse, carga aparente del puesto, colaboraciones con otros puestos.

4.5.3 “NORMAS PARA LA REDACCIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS”⁷⁷

SER CLARO.- La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puestos.

INDICAR EL ALCANCE.- Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases, tales como: "Para el Departamento" o "Conforme lo requiere el gerente". Incluya todas las relaciones importantes.

SEA ESPECÍFICO.- Seleccione las palabras más específicas para mostrar: 1) El tipo de trabajo; 2) El grado de complejidad; 3) El grado de capacidad requerida; 4) El grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo; y 5) El grado y tipo de responsabilidad. Se deben utilizar palabras de acción tales como analizar, reunir, ensamblar, planear, diseñar, inferir, entregar, transmitir, mantener, supervisar y recomendar. Las posiciones en los niveles más bajos de la organización, por lo general tienen las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones del nivel superior manejan aspectos más amplios.

SEA BREVE.- Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

REVISE DE NUEVO.- Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese ¿Un nuevo empleado entenderá el empleo si lee la descripción del puesto?.

CASO PRÁCTICO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA ÁREA DE APOYO
ADMINISTRATIVO EN UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL

1. ANTECEDENTES.

Como facultad que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 135, al Titular del Ejecutivo Federal, éste puede crear, modificar o extinguir entidades dentro del Estado Mexicano, mediante la presentación de Decretos que son publicados en el Diario Oficial de la Federación.

En el caso de la Entidad Gubernamental del presente caso, su creación se aprueba según el Diario Oficial de la Federación de fecha 31 de diciembre de 1994, siendo que a partir del 26 de mayo de 1995, fecha en la que se publica su Ley Orgánica, es cuando se inicia oficialmente su funcionamiento.

Y es hasta el 26 de septiembre de 1995, por acuerdo interno del órgano superior de gobierno de esta Institución, se aprueban las estructuras orgánicas de los diversos Órganos y Unidades Administrativas que la integran, con la observancia de que las mismas se irán adecuando conforme a la naturaleza de sus funciones, a las atribuciones que se les asignen y a los objetivos y metas que persigan, en apego a los fines institucionales.

De acuerdo con lo anterior, el Área de Apoyo Administrativo en donde se fundamentará el estudio del caso, fue integrada a partir del mes de agosto de 1995 y la estructura orgánica que aprobó el órgano de gobierno competente fue la siguiente:

- 1 Titular del Área.**
- 3 Directores de Área.**
- 6 Subdirectores de Área (2 adscritos a cada Dirección).**
- 12 Jefes de Departamento Analista (2 adscritos a cada Subdirección).**

EL OBJETIVO Y LAS FUNCIONES QUE ESTA ÁREA TIENE ASIGNADAS SON:

OBJETIVO DEL ÁREA

Proponer las acciones de planeación, desarrollo institucional, mejoramiento y modernización de la organización y funcionamiento de los órganos y unidades administrativas que integran a la Entidad, así como brindar asesoría administrativa.

FUNCIONES PRINCIPALES

Establecer con los órganos competentes los mecanismos e instrumentos en materia de planeación, simplificación, modernización y desconcentración administrativa de las estructuras orgánicas, de los sistemas y procedimientos administrativos internos.

Elaborar y proponer, con la participación de los órganos competentes, los programas de desarrollo institucional y de modernización administrativa en materia de organización, normatividad, desconcentración, sistemas y procedimientos.

Participar con los órganos competentes, en el desarrollo de sistemas automatizados de carácter administrativo.

Proponer la aplicación de métodos y procedimientos para el análisis, evaluación, diagnóstico y seguimiento del proceso administrativo de los órganos y unidades.

Establecer las normas y lineamientos para la elaboración de los documentos normativo-administrativos, manuales, sistemas y procedimientos administrativos de la Entidad.

Elaborar los procedimientos de operación administrativa en materia de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, inmuebles, servicios generales y servicios de apoyo.

Integrar y actualizar los manuales de procedimientos administrativos generales, internos y de servicio al público de los órganos y unidades administrativas de la Institución.

Integrar, difundir y mantener actualizado el Manual General de Organización, así como los Manuales Específicos, en coordinación con los órganos y unidades administrativas que integran a la Entidad.

Elaborar en coordinación con los órganos administrativos y auxiliares de la Institución, los Manuales Específicos de Organización.

Dictaminar las modificaciones de las estructuras orgánicas de los órganos y unidades administrativas, dentro de un marco de eficiencia y productividad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Debido a que desde su creación, esta Área de Apoyo Administrativo, contó únicamente con la aprobación de un número de plazas reflejadas en su estructura y por no tener establecidas las funciones que desarrollaría, éstas se han ido diseñando y estableciendo conforme a las necesidades de la Institución y a las cargas de trabajo que se han presentado.

Su estructura básica se encuentra representada por 3 niveles jerárquicos, que son: el primero del Titular del Área; el segundo con 3 Áreas cuyas denominaciones son: Planeación y Sistemas; Organización y Normatividad; y Estructuras y Análisis Administrativos y un tercero que corresponde al personal de apoyo.

Para atender los diversos requerimientos de apoyo, asesoría y análisis solicitados por los órganos y unidades administrativas de la institución, la distribución que se lleva a cabo es un tanto arbitraria, ya que en la asignación no se respeta las funciones y responsabilidades determinadas de manera interna, lo que generalmente ocasiona que los resultados esperados en los tiempos establecidos, no siempre sean cubiertos satisfactoriamente.

Por otra parte, como no existe una adecuada definición de los puestos que delimite las funciones y obligaciones que le corresponde cumplir a cada persona, hace que el trabajo no sea con la calidad, profundidad y con la oportunidad deseada,

presentándose duplicidad de funciones y el trabajo asignado presente una presión extrema en su desarrollo. Además de que la coordinación y supervisión ejercida por parte de los responsables de las Áreas, se ve entorpecida por la constante rotación de que es objeto todo el personal a su cargo, llegando a presentarse ocasiones en que una misma persona depende a la misma vez de dos superiores.

Por lo anterior, se considera adecuado el realizar un estudio de los puestos que integran al área para determinar las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo bajo el cual realizarán su trabajo los servidores públicos que integran a esta Área, por lo cual se plantea el siguiente:

OBJETIVO GENERAL

Delimitar las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo de los puestos que desempeña el personal que se encuentra adscrito en una Área de Apoyo Administrativo de una Entidad Gubernamental, para que las desarrolle con eficiencia y eficacia, contribuyendo a que los objetivos y metas del Área, se cumplan en apoyo a los fines institucionales de la Entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar la Descripción de Puestos, de acuerdo con las funciones y responsabilidades que cada trabajador tiene asignadas.

Establecer una nomenclatura que identifique a cada uno de los puestos del área en estudio.

Se determinó que para la realización del estudio de análisis y descripción de puestos se incluyera el nivel de Director de Área, Subdirectores y Jefes de Departamento, quienes realizan su trabajo en apoyo a la consecución de los objetivos y metas fijadas en el Área. En total son 22 que participarán.

Para el desarrollo de este estudio, el Titular del Área realizó el planteamiento y solicitó la autorización de su superior inmediato y una vez obtenido el mismo, se realizaron las siguientes acciones.

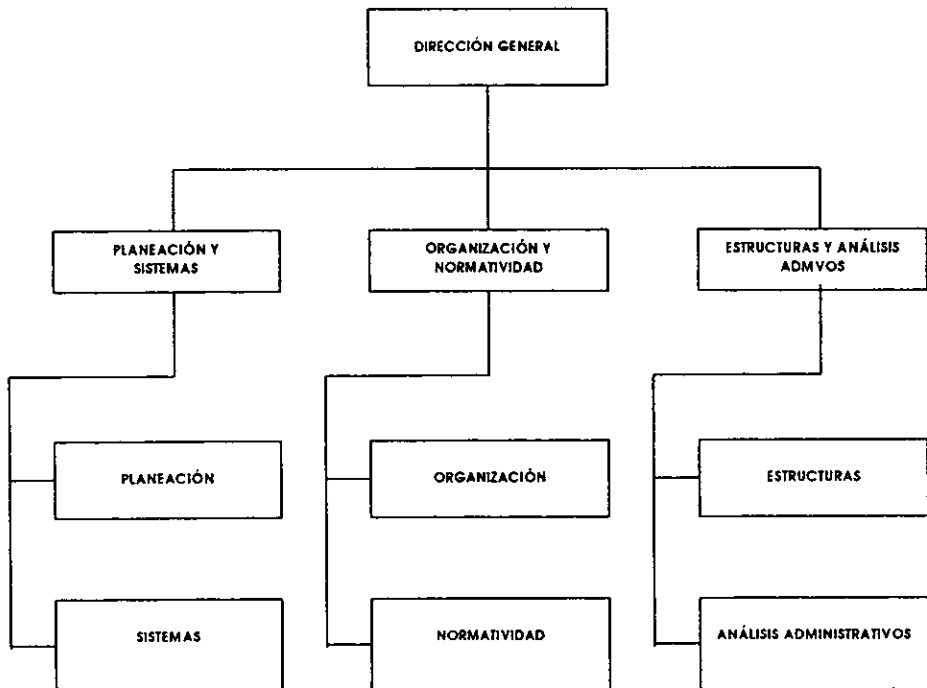
- A. Se convocaron a diferentes reuniones de trabajo a los responsables de cada Área, para comunicarles sobre el estudio que se realizaría, cuál sería su objetivo y para solicitarles el apoyo debido en su realización.

- B. Se realizó una investigación preliminar, para recopilar información con que se cuenta sobre los puestos de trabajo en estudio, para lo cual se acudió a diversas fuentes como son: propuestas de Manuales de Organización, organigramas, informes de actividades, programas de trabajo, expedientes personales, experiencia laboral, antigüedad y rotación de personal por altas y bajas.
- C. Se elaboró un inventario de puestos, para identificar a las personas en su lugar de adscripción y para facilitar la elección de quiénes proporcionarán la información requerida.
- D. Se diseñaron y elaboraron los instrumentos a aplicarse (cuestionario y entrevista), así como se llevó a cabo la elección del método a utilizarse para la recopilación de la información requerida.
- E. Se determinó a qué personas se les aplicarían los instrumentos diseñados para obtener la información sobre el trabajo que desarrollan.
- F. Finalmente se determinó el tiempo en que se realizaría el estudio, el cual fue de 45 días hábiles, a partir de la definición de la fecha de su inicio.
- G. Delimitar el tiempo en que se realizaría el estudio y la forma en cómo se verían los resultados, tanto parcial como en su totalidad.
- H. Así mismo, se determinaron los días y horarios en que se obtendría la información necesaria del personal elegido para tal fin.
- I. Dentro de cada Área, se nombró a un responsable de enlace, entre el personal que obtendría la información y quiénes la proporcionarían.

- J. Se determinó que para no entorpecer las labores propias de cada Área, se aplicarían los instrumentos diseñados a los trabajadores determinados en su propio lugar de trabajo, para en su caso, facilitar la realización de las aclaraciones y/o complementación de la información recopilada,
- K. Previo al inicio del estudio, se convocó a una reunión de trabajo, en donde el Titular del Área informó a todo el personal sobre el estudio que se llevaría a cabo, fechas de inicio y conclusión, qué objetivos perseguía y los resultados que se obtendrían, solicitando a todo el personal su apoyo para realizar el referido estudio.
- L. Para complementar la información del cuestionario que contestaron los Subdirectores y Jefes de Departamento, se requirió de la revisión para su validación, ajuste, modificación y/o complementación de la información proporcionada por cada trabajador.
- M. Los resultados que se obtuvieron, fueron revisados de manera semanal por el Titular del área, el cual le daba su Vo.Bo., o definía las partes en que habría de ahondar más.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÁREA DE APOYO ADMINISTRATIVO EN ESTUDIO

En este organigrama se reflejan únicamente los puestos sujetos al estudio de análisis y descripción de puestos que se llevará a cabo, por lo que se excluyeron los puestos de apoyo administrativo (Secretario Particular, Coordinador Administrativo y apoyo secretarial).



4. INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO

Para la determinación de los puestos que estarían en estudio, se elaboró un inventario de puestos del Área de Apoyo Administrativo, con el propósito de identificar el total de puestos que se presentan y para determinar el número de personas que intervendrán en el proceso de levantamiento de la información necesaria para realizar el análisis y descripción de puestos correspondiente.

En este inventario, no se incluyeron los puestos del Secretario Particular, del responsable de proporcionar los servicios administrativos del área y el apoyo secretarial, por ser personal de apoyo en el cumplimiento de los objetivos y funciones del área.

INVENTARIO DE PUESTOS DEL ÁREA DE APOYO ADMINISTRATIVO

CÓDIGO DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CATEGORÍA LABORAL	NOMBRE DEL TRABAJADOR	UNIDAD ADSCRIPCIÓN	NO. DE PUESTOS SIMILARES	OBSERVACIONES
OS-01-01-1	Director General	Titular del Área.	Héctor García Quiroz	Dirección General	1	
OS-02-01-1	Director de Área	Coordinador de Grupo.	Jorge Cedeño Martínez	Planeación y Sistemas	1	Entrevista
OS-02-02-1	Subdirector	Jefe de Área.	Fermin Paéz López	Planeación	1	Cuestionario
OS-02-02-2	Jefe de Departamento	Analista	Hugo Méndez Paz	Planeación	2	Cuestionario
OS-02-02-3	Jefe de Departamento	Analista	Federico Luna Millán	Planeación	2	
OS-02-03-1	Subdirectora	Jefe de Área	Elisa Sánchez Martínez	Sistemas	1	Cuestionario

CÓDIGO DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CATEGORÍA LABORAL	NOMBRE DEL TRABAJADOR	UNIDAD ADSCRIPCIÓN	NO. DE PUESTOS SIMILARES	OBSERVACIONES
OS-02-03-2	Jefe de Departamento	Analista	Saul Ayala Marqués	Sistemas	2	
OS-02-03-3	Jefe de Departamento	Analista	Alfredo Benítez Carmona	Sistemas	2	Cuestionario
OS-03-01-1	Director de Área	Coordinador de Grupo	Agustín Galindo Almaraz	Organización y Normatividad	1	Entrevista
OS-03-02-1	Subdirectora	Jefe de Área	Laura Gómez Loperena	Organización	1	Cuestionario
OS-03-02-2	Jefe de Departamento	Analista	Arturo Cuevas Hernández	Organización	2	Cuestionario
OS-03-02-3	Jefa de Departamento	Analista	Alicia Cruz Manjarrez	Organización	2	
OS-03-03-1	Subdirector	Jefe de Área	Alonso Esquivel Ordóñez	Normatividad	1	Cuestionario
OS-03-03-2	Jefe de Departamento	Analista	Luis Alberto Tinoco Vélez	Normatividad	3	Cuestionario
OS-03-03-3	Jefe de Departamento	Analista	Juan Zúñiga Blanco	Normatividad	3	
OS-03-03-4	Jefe de Departamento	Analista	Rubén Luna Galindo	Normatividad	3	
OS-04-01-1	Directora de Área	Coordinadora de Área	Lucía Vázquez Ponce	Estructuras y Análisis Admvo	1	Entrevista
OS-04-02-1	Subdirectora	Jefa de Área	Ma. Eugenia Tapia Baltazar	Estructuras	1	Cuestionario
OS-04-02-2	Jefe de Departamento	Analista	Fernando García Gómez	Estructuras	2	
OS-04-02-3	Jefe de Departamento	Analista	Losé Luis Morales Castro	Estructuras	2	Cuestionario
OS-04-03-1	Subdirectora	Jefa de Área	Alicia Salazar Mendoza	Análisis Admvos	1	Cuestionario
OS-04-03-2	Jefe de Departamento	Analista	Alberto Casas Díaz	Análisis Admvos	2	Cuestionario
OS-04-03-2	Jefe de Departamento	Analista	Jesús Lara Rivera	Análisis Admvoe	2	

Todos los nombres utilizados en este inventario de puestos son ficticios, lo anterior para conservar el anonimato de la Entidad de donde se utilizó la información de este caso práctico.

5. DETERMINACIÓN DEL MÉTODO A UTILIZARSE PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA.

Para realizar el levantamiento de la información necesaria en el estudio, se decidió por parte del Titular del Área y del nivel jerárquico inmediato, integrar un comité el cual quedó conformado por los tres miembros que de acuerdo a su experiencia y formación profesional, se darían a la tarea de determinar qué método se utilizaría para hacer el levantamiento de la información necesaria, así como para el diseño de los instrumentos a utilizar.

El método elegido fue combinando la aplicación de un cuestionario a contestar por parte de los niveles de Subdirección y Jefes de Departamento, complementándolo con la observación de sus labores y en su caso, a posterior entrevista; para los niveles de Dirección de Área la obtención de la información sería mediante la aplicación de una entrevista.

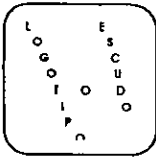
Así mismo, para que la información obtenida de los cuestionarios, fuera la más real y completa posible, cada Jefe Inmediato Superior, revisaría los cuestionarios contestados por sus subordinados, para en su caso, corregir, modificar o complementar la información proporcionada.

Para determinar qué instrumentos de recolección de la información se utilizarían, cada responsable de área se dio a la tarea de localizar información sobre tipos de

cuestionarios y de entrevistas, y en su caso preparó y presentó propuestas de preguntas que consideraban indispensables incluir tanto en el cuestionario como en la entrevista, para obtener la información necesaria para realizar el estudio.

Una vez determinado el tipo de cuestionario y de entrevista a aplicar, el siguiente paso consistió en probar su efectividad, para este caso, se realizó una prueba con dos servidores públicos, y de sus comentarios y observaciones, se realizaron las adecuaciones y/o modificaciones pertinentes.

Los instrumentos que se diseñaron para el levantamiento de la información necesaria fueron un cuestionario y una guía para la realización de entrevistas, mismos que a continuación se muestran.



NOMBRE DE LA ENTIDAD GUBERNAMENTAL
UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE UTILIZA EL FORMATO
CUESTIONARIO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
SOBRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

DATOS GENERALES	FECHA _____
ANALISTA RESPONSABLE _____	

TITULO DEL PUESTO _____

OTRAS DENOMINACIONES _____

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO _____

CLAVE DEL PUESTO _____ NIVEL Y RANGO _____ No. PLAZAS _____

TIPO DE PUESTO BASE _____ CONFIANZA _____ FUNCIONARIO _____ HONORARIOS _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____ EN LA ENTIDAD _____

AREA DE ADSCRIPCION ACTUAL _____

ESCOLARIDAD COMPROBABLE:

BÁSICA _____ SECUNDARIA _____ COMERCIAL _____ MEDIA SUPERIOR _____ TÉCNICA _____

PROFESIONAL _____ POSGRADO _____ OTRA, ESPECIFIQUE _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR _____

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE SU TRABAJO? _____

EN CASO DE TENER RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS, ENLISTELOS CON SUS NOMBRES Y TITULOS DE SUS PUESTOS.

DE LAS ACTIVIDADES SIGUIENTES, MARQUE AQUELLAS QUE SON PARTE DE SUS RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN DEL PERSONAL A SU CARGO:

CONTRATACIÓN _____ INSTRUCCIÓN _____ PROMOCIÓN _____
 ORIENTACIÓN _____ ASESORÍA _____ COMPENSACION _____
 CAPACITACIÓN _____ PRESUPUESTO _____ DISCIPLINA _____
 PROGRAMACION _____ DIRECCIÓN _____ SEPARACIÓN _____
 DESARROLLO _____ EVALUACIÓN _____ OTRAS _____

INDIQUE SU UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA (INCLUYA DIBUJO)

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

DESCRIBA BREVEMENTE QUÉ HACE Y DE SER POSIBLE COMO LO HACE

ACTIVIDADES DIARIAS	% DE LA JORNADA	RESULTADO
ACTIVIDADES PERIÓDICAS	CADA CUANDO LA REALIZA	MOTIVO
ACTIVIDADES IRREGULARES	CADA CUANDO LA REALIZA	MOTIVO

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

MARQUE LOS REQUERIMIENTOS EDUCATIVOS DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA.

BÁSICA _____ SECUNDARIA _____ COMERCIAL _____ MEDIA SUPERIOR _____ TÉCNICA _____
 PROFESIONAL _____ POSGRADO _____ OTRA, ESPECIFIQUE _____

MARQUE LA EXPERIENCIA REQUERIDA DESEADA DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA.

NINGUNA _____ MENOS DE UN MES _____ DE UN MES A MENOS DE SEIS MESES _____
 DE SEIS MESES A UN AÑO _____ DE MÁS DE UN AÑO A TRES AÑOS _____
 DE TRES A CINCO AÑOS _____ DE CINCO A DIEZ AÑOS _____ MÁS DE 10 AÑOS _____

¿QUÉ EDAD SERÍA LA DESEABLE PARA EL DESARROLLO ADECUADO DEL PUESTO QUE OCUPA? _____

ENUMERE LAS HABILIDADES QUE USTED CONSIDERA NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO

ENUMERE LOS REQUERIMIENTOS TÉCNICOS, DIRECTIVOS Y DE RELACIONES HUMANAS QUE SE REQUIEREN EN EL DESARROLLO DE SU PUESTO

ENUMERE EL TIPO DE RESPONSABILIDADES QUE TIENE EN EL DESARROLLO DE SU PUESTO

COMO CALIFICARIA LAS CONDICIONES DE TRABAJO BAJO EL QUE DESARROLLA SU TRABAJO.

¿SU TRABAJO IMPLICA REALIZAR ALGÚN ESFUERZO FÍSICO?. SI ES AFIRMATIVO, ESPECIFICAR.

¿EL REALIZAR SU TRABAJO IMPLICA CORRER RIESGOS?. SI LA PREGUNTA ES AFIRMATIVA, ESPECIFICAR QUÉ TIPO DE RIESGOS Y PORQUÉ.

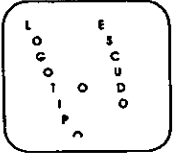
EN CASO DE TENER COMENTARIOS U OBSERVACIONES SOBRE EL PUESTO QUE DESARROLLA FAVOR DE DESCRIBIRLOS EN ESTE ESPACIO.

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCUESTADO

ESTA TESIS NO ESTÁ EN LA BIBLIOTECA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCUESTADOR

ESTA TESIS NO ESTÁ EN LA BIBLIOTECA



NOMBRE DE LA ENTIDAD GUBERNAMENTAL
UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE LO UTILIZA
GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTAS PARA EL ANÁLISIS
Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

I DATOS DE CONTROL

- Fecha de Realización:
- Lugar:
- Nombre del Entrevistado:
- Entrevistador:
- Hora de Inicio:
- Hora de Término:

II PREGUNTAS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

1. ¿Cuál es el Nombre del Puesto que Ocupa?
2. ¿Tiene alguna otra Denominación?
3. Dentro de la Estructura del Área ¿Cuántos Puestos son similares al suyo?
4. En el Organigrama de la Unidad Administrativa ¿Dónde ubica el Puesto que desempeña? Incluya dibujo.
5. ¿Cuál es el Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato Superior?
6. ¿Tiene usted la Responsabilidad por Dirección y Supervisión de Personal?. En caso afirmativo, especificar el Nombre y Cargo de las Personas a su Cargo.
7. Para Desempeñar Su Trabajo ¿Qué Tipo De Relaciones De Trabajo Tiene Con Otras Áreas, Tanto Interna Como Externamente? Describa Con Quién Y Para Qué.

8. ¿Cuál es el Objetivo del Puesto que desarrolla?. Explique brevemente.
9. Describa en orden de importancia las Funciones que desarrolla, porcentaje que le dedica de su Jornada Laboral, su periodicidad y el resultado de su desarrollo.
10. ¿Estas Funciones se encuentran contenidas en algún documento oficial, como Manual de Organización, Reglamento Interior o en otro tipo de documento?. Si la respuesta es si, Indique el nombre del mismo.
11. ¿Utiliza algún tipo de Equipo para el desarrollo de su Trabajo?. Si la respuesta es si, especificar qué equipo y para qué lo utiliza.
12. ¿Tiene delegada algún tipo de decisión?. Si la respuesta es si, especificar.
13. ¿Cuáles son los requisitos de Educación, Experiencia, Capacidad y Habilidades adicionales para cubrir adecuadamente su Puesto?
14. ¿Cuáles son sus Responsabilidades? ¿Cuáles las Condiciones de Trabajo y el Ambiente en el que éste se desarrolla?
15. Para concluir, ¿Qué comentarios u observaciones podría agregar para mejorar el desempeño del Puesto que desarrolla? Indique.

6. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA

Para el desarrollo de esta etapa del estudio, los responsables de llevar a cabo el mismo, realizaron las siguientes actividades:

- A. Revisión y actualización del organigrama del Área, a efecto de identificar cómo se encuentra conformada la estructura interna de cada uno de las unidades administrativas internas. En este organigrama se excluyeron los puestos de apoyo como son los del Secretario Particular, Coordinador Administrativo y el secretarial.
- B. Elaboración del Inventario de Puestos sujetos al estudio de análisis y descripción en donde se incluyeron el nombre, denominación del puesto, categoría laboral, unidad de adscripción y el número de empleados con el mismo puesto y así obtener el universo de puestos del área en cuestión.
- C. Como resultado del punto anterior se identificó a un total de 22 puestos sujetos de estudio.
- D. Identificación de los puestos que por el tipo de funciones y responsabilidades asignadas presentan características similares y por tal motivo pueden analizarse en bloque.
- E. Elección de los servidores públicos que proporcionarán la información, ya sea con la contestación de un cuestionario o con la aplicación de una entrevista.

AREA DE ADSCRIPCIÓN	CATEGORÍA LABORAL	TIPO DE INSTRUMENTO UTILIZADO	No.	OBSERVACIONES
Dirección de Planeación y Sistemas.	• Coordinador de Grupo	Entrevista	1	Realización de entrevista a un Subdirector, para complementar información
	• Subdirector	Cuestionario	2	
	• Jefe de Departamento	Cuestionario	2	
Dirección de Organización y Normatividad	• Coordinador de Grupo	Entrevista	1	
	• Subdirector	Cuestionario	2	
	• Jefe de Departamento	Cuestionario	2	
Dirección de Estructuras y Análisis Administrativo	• Coordinador de Grupo	Entrevista	1	Realización de entrevista a un Subdirector, para complementar información
	• Subdirector	Cuestionario	2	
	• Jefe de Departamento	Cuestionario	2	

- F. Determinación de las fechas y horarios en que se aplicarían los cuestionarios y/o se llevarían a cabo las entrevistas, acordando que las mismas serían llevadas a cabo en el mismo lugar de trabajo de cada persona, para lo cual se les notificó por medio de oficio personalizado firmado por el Titular del Área, indicando el día y la hora en que deberían de atender a los responsables del estudio.
- G. En la entrega del cuestionario, cada responsable del estudio dió una explicación breve a los servidores públicos, individual o en grupo, sobre el objetivo que se pretendía lograr con la información proporcionada, que la información proporcionada y que sería utilizada con la discreción debida, qué resultados se esperaban obtener, así como se revisaron y se comentaron en general los apartados y preguntas que se incluían en el cuestionario, aclarando las dudas presentadas.
- H. El tiempo promedio de llenado fue de 2.5 horas, contra el tiempo que se había programado de 3 horas; este tiempo se había establecido con el propósito de no desatender su trabajo normal, así como para facilitar al responsable del estudio observar la forma en cómo desarrollaban su trabajo. Las aclaraciones y preguntas realizadas sobre el llenado del cuestionario fueron atendidas de manera inmediata.
- I. En total se aplicaron 12 cuestionarios a los niveles de Subdirección y Jefaturas de Departamento y se complementó la información recabada con la observación de las labores que desarrollan este tipo de servidor público. En el caso del nivel de Subdirector, adicionalmente se aplicaron 2 entrevistas, debido a que la información que proporcionaron en el cuestionario no era clara, se prestaba a malas interpretaciones, no coincidía con la observación realizada o bien porqué dejaron preguntas del cuestionario sin contestar.
- J. Así mismo se realizaron las 3 entrevistas programadas con los Directores de Área.

- K. Para efectos de verificación y/o complementación de la información que se proporcionó en los cuestionarios, estos fueron revisados por los superiores inmediatos quienes en su caso hicieron las aclaraciones pertinentes o bien complementaron la información de sus subordinados.
- L. Puede comentarse que al principio de la aplicación del cuestionario o realización de las entrevistas, los participantes manifestaron poco interés e inquietud sobre los resultados del estudio, ya que en su mayoría consideraban que el fin del estudio era el de realizar reducción en la plantilla del personal, situación que al principio, ocasionó retraso en su llenado, así como lograr la colaboración de los servidores públicos. La situación fue superada al explicarles el objetivo del estudio.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Concluida la etapa de la recopilación de la información sobre los puestos de trabajo sujetos a estudio, se procedió a realizar su análisis, depuración, aclaración y/o en su caso complementación de la información proporcionada.

Para realizar lo anterior, se procedió en primera instancia a efectuar una agrupación y clasificación de la información contenida en los cuestionarios o proporcionada en las entrevistas de acuerdo a la función, proyecto, proceso o responsabilidad del Área de adscripción en que se ubica y participa el puesto en cuestión; lo anterior para determinar si la información era la requerida y suficiente, o bien, aclararse o complementarse directamente con las personas que la proporcionaron. Derivado de este punto se realizaron aclaraciones con 1 Director de Área, 2 Subdirectores y 1 Jefe de Departamento.

Posteriormente se elaboraron cuadros comparativos de funciones para determinar la participación de los puestos estudiados en el cumplimiento de los objetivos, metas y funciones del Área de Apoyo Administrativo, así como para identificar la presencia de duplicidades de funciones entre puestos y Áreas, la presencia de funciones que no se cumplen porque no se han asignado a algún puesto o Área y también funciones que realizan puestos o Áreas que oficialmente no están asignadas al Área. De manera simultánea se procedió a realizar la revisión e integración de los perfiles de puestos de acuerdo a las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo bajo las cuales se desarrollan las labores en el Área de Apoyo Administrativo en estudio.

Una vez concluido el análisis de la información requerida para efectuar la descripción de puestos sujetos a estudio, se procedió a la elaboración de versiones preliminares de puestos, con una nueva nomenclatura determinada con base a la naturaleza de las funciones que desarrolla y a su área de adscripción.

Estas descripciones fueron presentadas en primera instancia para su validación y comentarios a los Coordinadores de Grupo (Directores de Área), los cuales conforme a las reuniones de trabajo que se programaron ex-profeso para este fin, fueron ajustando y complementando las descripciones de puestos de sus subordinados; posteriormente se realizó una revisión con cada uno de los servidores públicos adscritos al Área de Apoyo Administrativo, para conocer sus comentarios y opiniones con respecto a la descripción de su puesto, así como para obtener su conformidad correspondiente.

Por último, el Titular del Área, efectuó una revisión de manera aleatoria de descripciones de puestos de los niveles de Subdirector y Jefe de departamento, sin realizar comentarios y observaciones que modificaran sustancialmente las mismas.

Dentro de los elementos o apartados que se incluyeron en las descripciones de puestos del área en estudio, se pueden mencionar los siguientes.

- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**
- *Ficha técnica de la descripción.*
 - *Identificación del puesto.*
 - *Descripción Genérica del Puesto.*
 - *Descripción específica del Puesto (actividades, deberes, obligaciones y responsabilidades).*
 - *Ubicación jerárquica dentro de su área de adscripción.*
 - *Especificación del Puesto.*

En el siguiente apartado, se muestra un ejemplo de descripción de puestos del Área de Apoyo Administrativo, con los elementos relacionados en el punto anterior.

8. PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo con la información obtenida y analizada, se procedió a la elaboración de las descripciones de puestos del Área de Apoyo Administrativo, para efectos de presentar en este caso práctico, los resultados del mismo. Se incluye como ejemplo la descripción de un puesto de Director de Área, el cual ya cuenta con la revisión y Vo. Bo., tanto de su titular como de los responsables de su redacción.



NOMBRE DE LA ENTIDAD GUBERNAMENTAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE UTILIZA EL FORMATO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

I. IDENTIFICACIÓN

Unidad Administrativa:	Organización y Normatividad.
Nombre del Puesto:	Coordinador de Grupo.
Categoría Laboral:	Director de Área.
Actual Ocupante:	Agustín Galindo Almaraz
Escolaridad:	Licenciatura en Administración
Depende de:	Director General.
Actual Ocupante:	Héctor García Quiroz.
Fecha de Vigencia:	Octubre 01, de 1998.
Analista responsable de su Elaboración:	Carlos Reyes González

II. OBJETO DEL PUESTO DE TRABAJO

Coordina el desarrollo de estudios y proyectos sobre la organización, métodos, sistemas y procedimientos administrativos y demás instrumentos normativo-administrativos requeridos en la Institución, así como el de analizar, registrar y dar seguimiento de la normatividad general y específica que por necesidades propias se va generando.

III. FUNCIONES GENÉRICAS

- Proponer y establecer las normas, lineamientos y demás aspectos metodológicos bajo los cuales se realizan los estudios y proyectos encomendados al Área.
- Coordinar la elaboración y actualización de Manuales de Organización y Procedimientos Generales y Específicos de la Entidad Gubernamental.
- Proporcionar la asesoría que se les brinda a los Órganos y Unidades Administrativas de la Institución, en la elaboración de sus Manuales de Organización y Procedimientos.
- Promover la elaboración de proyectos de modernización y/o simplificación de los procesos administrativos que son ejecutados en la Entidad.
- Coordinar la elaboración de instrumentos administrativos de apoyo a las funciones y actividades que desarrollan los Órganos Administrativos y Unidades Administrativas, tales como: catálogos, instructivos, guías, reglamentos, etc.

- Integrar la normatividad administrativa de los órganos administrativos difundiendo, supervisando y vigilando su aplicación y actualización.
- Establecer los criterios técnicos para realizar la integración y control del catálogo de formatos de uso institucional de la Entidad.

IV. PERSONAL AL QUE COORDINA Y SUPERVISA DE MANERA DIRECTA

Laura Gómez Loperena Jefa de Área.

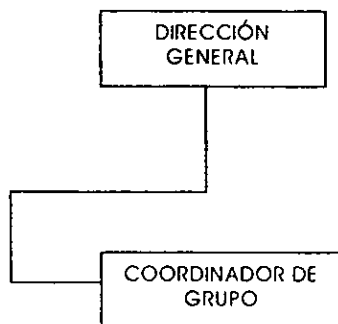
Alonso Esquivel Ordoñez Jefe de Área.

ESPORÁDICAMENTE A:

Arturo Cuevas Hernández Analista.

Luis Alberto Tinoco Velez Analista.

V. UBICACIÓN JERÁRQUICA EN EL ORGANIGRAMA DEL ÁREA



VI. RELACIONES DEL PUESTO CON OTRAS ÁREAS

Otras Unidades Administrativas de la Entidad.	Para la coordinación y presentación de avances de los estudios y proyectos en desarrollo. Participación en grupo de trabajo que se integran para la revisión y/o elaboración de diversos documentos normativos.
-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VII. RESPONSABILIDADES

El titular de este puesto es responsable:

- Ante su superior inmediato, de cumplir con los estudios y proyectos que le son encomendados al Área a su cargo.
- De establecer los enlaces y canales de comunicación con los responsables de las áreas usuarias, para coordinar la recopilación, análisis, diagnóstico y propuestas con la calidad y tiempo de respuesta establecidos.
- Presentar los informes de avance y/o conclusión de los estudios y proyectos asignados.
- Implantar, difundir y dar seguimiento a las propuestas de mejoramiento administrativo que son aprobados por las autoridades de la Entidad.

VIII. DECISIONES OTORGADAS

No tiene ninguna facultad delegada, todo tipo de comunicación o acción que se pretende llevar a cabo dentro de la realización de los estudios y proyectos, debe ser aprobada previamente por el Titular del Área.

Nombre y firma del Titular del Puesto

Nombre y firma del Analista

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Concluido el análisis y descripción de los puestos que integran al Área de Apoyo Administrativo de una Entidad Gubernamental, se presentan los siguientes resultados:

1. No existe una adecuada definición y distribución del trabajo que es desarrollado por las unidades administrativas internas que conforman al Área de Apoyo Administrativo.
2. La distribución se realiza de manera arbitraria, sin respetar las funciones que se cuentan en el Manual de Organización interno, es decir, se asignan al Área que en ese momento tiene una menor carga de trabajo.
3. Los servidores públicos desconocen cuál es la denominación de sus puestos y las funciones específicas que deben de desarrollar, ya que no tienen una adscripción fija y lo mismo pueden desarrollar estudios y proyectos de normatividad y procedimientos, que realizar dictámenes de plazas y estructuras o incluso el de elaborar y presentar informes para las autoridades de la Entidad.
4. Derivado de lo anterior, se presenta constantemente duplicidad en los trabajos y funciones que desarrollan.
5. Así mismo, se detectaron a tres servidores públicos que no tienen asignado ningún trabajo en específico, porque están subutilizados en el fotocopiado, engargolado e inclusive en la entrega de correspondencia, lo cual desde mi punto de vista es inadecuado si tomamos en consideración que este tipo de personal tienen un nivel de estudios a nivel profesional.

6. El tipo de dirección que se ejerce en esta Área, es de tipo centralizado, lo anterior debido a que todos los asuntos deben de contar previamente con la revisión y Vo.Bo. del Titular de la misma, lo que ocasiona frecuentemente que los resultados esperados de los estudios y proyectos desarrollados, no sean alcanzados oportunamente.

Por lo anterior, se infiere que con el establecimiento de la descripción de los puestos de trabajo de esta Área, aunque no solucionarán de inmediato todos los problemas que se detectaron, si podrá en parte apoyar a que se establezca un esquema de trabajo más idóneo al propiciar una división del trabajo acorde a la naturaleza de las funciones que el área cubre. Así mismo con la nomenclatura de puestos que se implantará, se espera que cada servidor público observe y cumpla con las funciones y responsabilidades que se les asignarán, además de que se sentaran las bases para que cada servidor público participe más en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de esta Área.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff Ruseel L.
Cápsulas de Ackoff.
Editorial Limusa México. 1997.
2. Consejo de la Judicatura Federal.
Normas Fundamentales del Poder Judicial de la Federación.
Tercera Edición. MEXICO 1997.
3. Chiavenato Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Mc Graw Hill. Segunda Edición 1998.
4. Chiavenato Idalberto.
Introducción a la Teoría General de la Administración
Mc Graw Hill. Cuarta Edición MEXICO 1998.
5. Dessler Gary.
Administración de Personal.
Prentice Hall. Sexta Edición MEXICO 1994.
6. Fernández Arena José Antonio.
El Proceso Administrativo.
Editorial DIANA, Tercera Reimpresión, México 1996.
7. Fernández-Ríos Manuel.
Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
Editorial Díaz de Santos. Primera edición ESPAÑA 1995.
8. Fertonani Marco y Actis Grosso.
Carlo Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización.
Editorial Deusto. Tercera Reimpresión, Madrid 1981.
9. Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús.
La Nueva Dirección de Personas en la Empresa.
Editorial Mc Graw Hill. Primera edición ESPAÑA 1997.
10. Gómez Ceja Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
EDICOL. Tercera Reimpresión MEXICO 1994.

11. Instituto de Investigaciones Jurídicas / U.N.A.M.
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
MEXICO 1997.
12. J. Johansson Henry.
Reingeniería de Procesos de Negocios.
LIMISA MEXICO MEXICO 1995.
13. Lanham E.
Valuación de Puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios.
Editorial Continental. Vigésima Sexta Edición. MEXICO 1997.
14. Martínez Chávez Víctor Manuel.
Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo.
Un enfoque de Sistemas.
Editorial Trillas. Primera Edición MEXICO 1989.
15. Organización Internacional del Trabajo.
Evaluación de Tareas.
Ediciones Alfa Omega. MEXICO 1992.
16. Puy Hernández F.
Análisis de Tareas
Editorial LIMUSA Sexta Reimpresión 1990.
17. Reyes Ponce Agustín.
Administración Moderna.
LIMUSA MEXICO 1998.
18. Reyes Ponce Agustín.
El Análisis de Puestos.
Editorial LIMUSA, Vigésimo sexta reimpresión, México 1994.
19. Rodríguez Valencia Joaquín.
Introducción a la Administración, con enfoque de Sistemas.
ECAFSA Tercera edición MEXICO 1998.
20. Secretaría de Comunicaciones Transportes / Dirección General de Organización y Métodos.
Glosario de Términos Administrativos.
MEXICO 1982.

21. Sampieri Hernández Roberto.
Metodología de la investigación.
Editorial Mc Graw Hill segunda edición MEXICO 1998.
22. Wendell L. French.
Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.
Editorial LIMUSA, Primera Reimpresión, México 1986.