



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS:
"PROPUESTA DE UN PERFIL DE PUESTO PARA
UN GESTOR DE COMERCIO EXTERIOR"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUAN CARLOS JIMENEZ GOMEZ

ASESOR: LICENCIADO JUAN JOSE CASTILLO HERNANDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275192



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 DE CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
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 de un Perfil de Puesto para un Gestor de Comercio Exterior"

que presenta el pasante: Juan Carlos Jiménez Gómez,
con número de cuenta: 8909235 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 25 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	L.A. Juan José Castillo Hernández	
III	L.A. Cecilia Brito Barba	
IV	L.A. Sergio Robles Aquillón	

Con cariño:

A mis padres y hermanos, por la oportunidad que me brindaron para lograr mi formación profesional.

Con amor:

A mi esposa e hija las cuales me ayudan y alientan en todo momento a seguir siempre adelante.

Con agradecimiento:

A mis maestros, por la enseñanza de sus conocimientos.

A mis amigos y compañeros de trabajo por su apoyo incondicional para el desarrollo de este trabajo.

INDICE

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVOS	ii
HIPOTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	iv
CAPITULO I	
EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos	1
1.2 Proceso de Administración de Recursos Humanos	3
1.2.1 El Proceso de Planeación de Recursos Humanos	3
1.2.2 El Proceso de Reclutamiento	5
1.2.3 El Proceso de Selección	8
1.2.4 El Proceso de Contratación	9
1.2.5 El Proceso de Inducción	9
1.2.6 El Proceso de Administración de Sueldos y Salarios	11

CAPITULO II**ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO**

2.1 Generalidades del Análisis de Puesto	14
2.2 Que es el Análisis de Puesto	15
2.3 Importancia del Análisis de Puesto	17
2.4 Utilidad del Análisis de Puesto	18
2.5 Descripción de Puestos	21
2.6 Estructura de la Descripción de Puestos	22
2.6.1 Encabezado o Identificación	23
2.6.2 Descripción Genérica	27
2.6.3 Descripción Específica	28
2.7 Que es la Especificación de Puestos	29
2.8 Factores	31
2.8.1 Requisitos Intelectuales	32
2.8.2 Requisitos Físicos	33
2.8.3 Responsabilidades Implícitas	34
2.8.4 Condiciones de Trabajo	35

CAPITULO III**CONOCIMIENTOS BASICOS DE UN GESTOR EN COMERCIO EXTERIOR**

3.1 Conocimientos básicos que se deben considerar para el perfil del gestor en comercio exterior	37
3.2 Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX)	38
3.3 Recuperación de Impuestos (DRAW BACK)	55
3.4 Empresas de Comercio Exterior (ECEX)	61

CAPITULO IV**CASO PRACTICO**

4.1 Antecedentes de la Empresa	68
4.2 Diseño Conceptual	69
4.3 Propuesta	70

CONCLUSIONES	77
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	79
---------------------	-----------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al no determinar adecuadamente el perfil del puesto para un gestor de comercio exterior en una empresa transnacional, no se aprovechan los programas y recursos que faciliten las importaciones y exportaciones, tales como PITEX, DRAWBACK, ECEX, entre otros. Por lo que la organización se ve afectada debido a un nivel bajo en el desempeño de sus funciones y su desarrollo.

OBJETIVO

Crear el perfil ideal para un Gestor de Comercio Exterior, que sirva de base para un mejor aprovechamiento de los programas y recursos para facilitar las importaciones y exportaciones. Eficiente y disminuya costos de tal forma que el área de comercio exterior consiga desarrollarse y coadyuvar al desarrollo de la organización.

Seleccionar adecuadamente el personal que debe desarrollar las actividades de comercio exterior de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Desarrollar los programas de capacitación requeridos para mejorar las habilidades y conocimientos del gestor de comercio exterior.

HIPOTESIS

A través de la determinación adecuada de un perfil de puesto para un Gestor en Comercio Exterior se pueden aprovechar los programas y recursos aplicables a las importaciones y exportaciones, lo que propiciaría un mejor funcionamiento en el área de Comercio Exterior, coadyuvando a obtener mejores resultados, logrando un mejor desarrollo en el área de comercio exterior de la empresa.

INTRODUCCION

En cuanto mejor funcionen nuestras organizaciones, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos y oportunidades de la década de los 90' y la que sigue. Por lo tanto, el desafío central de nuestra época ha llegado a ser el mejoramiento de nuestras organizaciones.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la administración de recursos humanos .

Académicamente el estudio de la administración de recursos humanos requiere un descripción de lo que hace el personal y una indicación de lo que deberían hacer.

De aquí surge la necesidad del presente trabajo, que es, la necesidad de proponer un perfil de puesto para el gestor de comercio exterior adecuado a las necesidades de una empresa que proporciona servicios de asesoría, consultoría y gestoría de comercio exterior.

CAPITULO I

EL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Concepto de Administración de Recursos humanos:

La administración de recursos humanos requiere una descripción de lo que hacen los gerentes de personal y una indicación de lo que deberían hacer en la práctica, esta finalidad exige que el personal contribuya al mejoramiento de las organizaciones .

La administración de recursos humanos presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio entre los estudiosos de la administración . Esta situación ha producido una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas.

Las más comunes son las siguientes:

- Manejo de personal
- Relaciones Industriales
- Relaciones Laborales
- Relaciones Humanas en el trabajo
- Administración de personal
- Administración de Recursos Humanos.

Para muchos autores tales denominaciones son sinónimos, sin embargo, si se analizan se determinará que esas denominaciones son diferentes entre si, no sólo en la forma sino también en el contenido y alcance.

No es lo mismo Relaciones Industriales que Relaciones Laborales, la primera denota todas las relaciones que pueden surgir con motivo del empleo. La segunda se refiere a asuntos totalmente laborales, de orden jurídico.

Después de analizar las diferentes denominaciones de la administración de Recursos Humanos, pasaremos a definir el concepto de administración de recursos humanos.

"Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general"¹

¹ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos México. Trillas, 1991 Pág. 27

1.2 El Proceso de Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos para lograr con mayor eficiencia y eficacia sus objetivos lo hace a través de algunos especialistas en la materia denominarán como el proceso de administración de Recursos Humanos.

El proceso de administración de Recursos Humanos consta de un proceso de planeación, de un proceso de reclutamiento, de un proceso de selección, de un proceso de contratación, de un proceso de inducción y de un proceso de administración de sueldos y salarios.

A continuación veamos por separado cada uno de estos procesos y las fases que los conforman.

1.2.1 El Proceso de Planeación de Recursos Humanos.

El proceso de planeación de recursos humanos es el flujo de sucesos por el cual la dirección asegura el número suficiente del personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Así el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización al logro de sus objetivos. Por lo tanto la planeación de recursos humanos traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograr dichos objetivos.

Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales son la meta hacia los cuales se dirige la organización. Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito del organismo social; es decir, fluyen naturalmente del propósito organizacional.

Pronósticos

Es la manera mediante la cual el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo.

Planes y Programas de acción

Una vez que se ha estimado la oferta y la demanda de recursos humanos, se procede a la programación en tiempos y aspectos cualitativos para el logro de los objetivos en materia de personal. Los planes de acción tienen como propósito el cambiar las actividades de planeación de Recursos Humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional.

Ejecución

Una vez formulados los planes y programas de acción el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Control

El propósito del control consiste en vigilar las partes del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación. La retroalimentación debe de manejarse para realizar ajustes a los eventos no planeados, mantener las actividades sobre el objetivo fijado y hacer mejoras a sus pronósticos y planes futuros.

1.2.2 El proceso de reclutamiento

El hallazgo de nuevos empleados para las organizaciones (sean micro, medianas, y/o transnacionales) es un desafío para el departamento de personal. En ocasiones la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. En otras ocasiones el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En

cualquiera de esos casos, encontrar candidatos competentes es una actividad crucial.

Por lo general el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando se genera una vacante, ya sea de nueva creación o bien de una promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos según Joaquín Rodríguez Valencia son:

- a) requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) políticas de personal
- c) análisis del puesto

Básicamente el proceso de reclutamiento cuenta con dos fases de suma importancia que son:

- a) fuentes de reclutamiento
 - b) medios de reclutamiento
- a) Las fuentes de reclutamiento "son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios"². Dichas fuentes se dividen en internas y externas.

² Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. México ECAFSA 1998. Pág 98

Las fuentes internas son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores

Las fuentes externas son aquellos lugares de contacto indirecto donde indican las técnicas de reclutamiento, están representadas por:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades asociaciones, etc.
- Oficinas de colocación
- Otras empresas

b) Los medios de reclutamiento: "son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos a la organización".³

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento son:

- La requisición de personal al sindicato
- La carta y el teléfono
- El periodico
- La radio y la televisión
- Los folletos y boletines

³ IDEM Referencia No 2 Pág. 99

1.2.3 El Proceso de selección

Este proceso es vital para la administración de Recursos Humanos. La planeación de Recursos Humanos, el análisis del puesto y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar el personal.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a que es diferente la manera de pensar en cuanto a la selección de personal.

Para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas, el departamento de recursos humanos utiliza una secuencia de etapas que a continuación se mencionan.

- Recepción de solicitantes
- Entrevista preliminar
- Formas de solicitud
- Pruebas de empleo
- Entrevistas
- Investigación del Historial
- Selección preliminar en el departamento de personal
- Selección final
- Examen médico.

1.2.4 El Proceso de Contratación.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado. La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados ya que una persona por lo regular no la contrata una empresa, antes de considerar el puesto que va a ocupar mediante la selección

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar como un proceso continuo, en vez de una actitud aislada

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que considera disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización, dichas etapas son la de contratación individual y la de contratación colectiva.

1.2.5 El Proceso de Inducción.

Las experiencias iniciales que vive un trabajador dentro de la organización van a influir en su rendimiento y adaptación, de ahí la importancia del proceso de inducción.

El proceso de inducción tiene diversos objetivos entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados, a conocer la organización para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe de ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

a) Inducción al departamento de personal se realiza a través de:

- conferencias
- películas
- proyección de transferencias
- visitas a la empresa

b) Introducción al puesto se puede dar a través de:

- presentación del nuevo empleado en su área de trabajo
- descripción del puesto a desempeñar
- Mostrarle sitios generales

c) Para realizar una incorporación adecuada; se debe de.

- Influir en su actitud
- Motivar su rendimiento
- Adaptación positiva
- Lograr estabilidad
- Lograr lealtad.

1.2.6 El Proceso de Administración de Sueldos y Salarios

Puesto que los sueldos y salarios afectan a la organización y a sus empleados, es necesario estructurar un sistema de remuneración eficaz. Es conveniente recordar que para el empleado, el trabajo es muchas veces considerado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el "sueldo o salario" Con éste, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el empleado. Mientras que para el patrón los sueldos y salarios constituyen un centro de costo, para el trabajador constituyen una fuente de ingreso.

Como las organizaciones están diseñadas bajo una estructura organizacional formal, es decir, un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes áreas funcionales, la administración de sueldos y salarios es un tema que abarca la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y funciones.

Los sistemas y procedimientos de sueldos y salarios que la organización implanta deben proveer las pautas sobre las cuales están basadas las decisiones de pago a los trabajadores. Las decisiones sobre remuneración son más equitativas y consistentes cuando existe un sistema específico de retribución.

Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.

Resulta imprescindible para todo tipo de organización contar con algún programa de administración de sueldos y salarios; porque donde quiera que exista la relación empleado organización deberá existir un sistema de remuneración, para determinar el precio justo para los servicios del trabajador.

Deben destinarse importantes factores, tanto en tiempo como esfuerzo y recursos financieros, a este programa. El propósito es, invertir eficientemente estos recursos y la de obtener eficacia de ellos, que beneficien a la organización en una mayor productividad.

Los objetivos de sueldos y salarios no son reglas, sino lineamientos; sin embargo entre más se logren, tanto más eficaz será la administración de sueldos y salarios.

Fijar Políticas Salariales

Los sueldos y salarios "justos" son de importancia para la mayoría de los empleados, si los sueldos y salarios son adecuados, el personal siente que otras necesidades son de mayor importancia; si los sueldos y salarios son considerados inadecuados o no justos, tienden a adquirir gran importancia para muchas personas. Cuando la paga esta ligada al desempeño, además el dinero es un motivador importante; cuando no lo está, no motiva y la satisfacción es poca, y la rotación y el ausentismo es elevado. En consecuencia una política equitativa de sueldos y salarios, es vital para el desempeño del esfuerzo individual y de grupo en toda la organización.

La administración de sueldos y salarios efectiva debe ser ejercida dentro de un marco que incluya las políticas salariales de la organización, las leyes laborales que rigen a los contratos individuales y colectivos de trabajo, las estrategias diseñadas para orientar decisiones específicas y los diversos controles establecidos por el departamento de personal.

CAPITULO II

ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO

2.1 Generalidades del Análisis de Puestos

Es un hecho palpable que dentro de toda empresa (ya sea pequeña, mediana o grande) la organización es una de las funciones administrativas que cobra cada día una especial importancia en el eficiente manejo de las empresas modernas, ya que de ella depende en gran parte su éxito o fracaso

Lamentablemente, en muchas empresas no prevalece este criterio, y no le dan la importancia que requiere para un buen desempeño de las funciones en la organización. Por lo mismo no han establecido una determinación de las labores originando con ello incertidumbre acerca de las obligaciones que corresponde a cada empleado.

Algunas empresas (sin importar su tamaño), piensan que el análisis de puestos es una pérdida de tiempo, y caen en el error de que los trabajos deben adecuarse a los empleados y no estos al puesto. Además piensan que este estudio es inútil debido a los cambios tan rápidos de la vida moderna de las personas, aunado a la inestable situación actual que enfrenta nuestro país.

Sin embargo hay empresas que han aprendido de la manera más difícil, que si no se le informa a la persona que va a ocupar el puesto de forma detallada

y explícita, las funciones y obligaciones relativas a su puesto, está solo realizará lo que se ha indicado en primera instancia.

Al pasar por alto un análisis de este tipo, originan con ello una incertidumbre acerca de las funciones y obligaciones que corresponden a cada persona, y es evidente que esto trae como consecuencia una constante evasión de responsabilidades en el puesto, impidiendo a los jefes valorar y controlar el trabajo realizado por los subordinados, entre otros problemas que les puede producir.

Hasta que las empresas no tomen conciencia que el Análisis de los Puestos en su organización les dará muchos beneficios, aumentando la eficiencia en las tareas, así como desapareciendo la incertidumbre de las obligaciones, no podrán operar con eficiencia total en sus actividades de cada uno de sus puestos dentro de la organización.

2.2 ¿Qué es el Análisis de Puestos?.

Para iniciar tenemos que conceptualizar que es el análisis y que es puesto, ya que es la base de este estudio, para así tener una idea clara de lo que se va a analizar; entonces:

ANALISIS: "Modelo 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".⁴

PUESTO: "Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".⁵

Podemos determinar con lo anterior que el análisis es la división de las partes de un todo para su estudio, siendo los elementos del puesto las funciones, tareas y atribuciones, el objeto de análisis.

A medida que una empresa aumenta su grado de complejidad con su crecimiento y desarrollo, cada vez más funciones son delegadas al departamento de personal o de Recursos Humanos, el cual puede ser que no posea información detallada de los puestos de otras áreas, y esa información, se obtiene mediante el Análisis de Puestos.

Análisis de Puesto: "Es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos determinando cuales son deberes, tareas o actividades de los mismos".⁶

⁴ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México, Trillas 1991, Pag 177

⁵ Romero Betancourt, Samuel. Administración de Personal y su aplicación a la empresa moderna, México, Editorial Continental 1992 Pag. 27.

⁶ Sherman, Jr. Artur W. Administración de Recursos Humanos, México Grupo Iberoamericano, 1994 Pág 69

Análisis de Puesto: "Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe controlar" ⁷

Análisis de Puesto: " Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requerimientos (conocimientos, aptitudes y experiencias, habilidades, etc.), que deberán satisfacer las personas que van a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre enclavado" ⁸

Después de estudiar los conceptos de estos distintos autores podemos concluir que:

El Análisis de Puestos es un método que determina las actividades que se han de ejecutar en un determinado puesto, así como los requisitos básicos e indispensables que deberá de cubrir la persona que vaya a ocupar el puesto.

2.3 Importancia del Análisis de Puesto.

El Análisis de Puesto viene a satisfacer la imperante necesidad de organización eficiente por parte de las empresas, de precisar con lujo de detalle el campo de acción de cada uno de los empleados o trabajadores, de

⁷ Dessler, Gary Administración de Personal, México, Prentice Hall, 1998, Pag 77

⁸ Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, México, Trillas 1991 Pág. 177

señalar con toda claridad, su autoridad y sus responsabilidades correspondientes a cada uno.

Para los directivos y altos ejecutivos de las empresas, la implantación de este método representa saber con detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, ya que por la naturaleza de sus funciones necesariamente tiene solo una vista de conjunto de los puestos en toda la compañía, de la misma forma, para los jefes y supervisores (los cuales están relacionados de manera estrecha con los empleados o trabajadores), este método les da un instrumento útil por medio del cuál aprecian con toda claridad y orden los elementos que integran cada puesto, permitiéndoles exigir más apropiadamente el cumplimiento de las obligaciones que encierra determinado puesto.

A su vez, los funcionarios, empleados y trabajadores, podrán realizar eficientemente y con una mayor facilidad sus labores si conoce con detalle el conjunto de operaciones que lo conforman y los requisitos necesarios para ejecutarlas lo mejor posible.

2.4 Utilidad del Análisis de Puesto.

La información que se obtiene por medio de la implantación del método de Análisis de Puesto se utiliza como base para diversas actividades.

Este análisis puede facilitar la ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA de la empresa, proporcionando información que permita una mejor visión en la empresa, pues agrupa los trabajos relacionados entre sí.

A través de la información obtenida sobre la especificación del puesto, se establece el perfil requerido a los solicitantes de los puestos.

Define el VALOR DE CADA PUESTO, y circunstancia que permite una administración más justa del régimen de remuneración y compensación. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, conocimientos y aptitudes, así como las condiciones y riesgos al desarrollar dicho trabajo.

La información obtenida, al mostrar el tipo de habilidades que se requieren, facilita la elaboración de PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, estas circunstancias propician que se tenga una capacitación más efectiva.

Los requisitos contenidos en el Análisis de Puesto constituyen criterios para una EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, así como la eficiencia de manera periódica a las personas que ocupan dicho puesto.

Esto también permite una mejor ubicación del empleado, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y habilidades

Proporciona elementos para desarrollar sobre bases justas la **PROMOCIÓN DEL PERSONAL**, en la empresa.

Proporciona un clima laboral agradable, así como relaciones interpersonales satisfactorias entre los empleados, que se percibe en una **REDUCCIÓN DE QUEJAS Y ROTACIÓN DE PERSONAL**

El estudio y la consecuente descripción de las tareas y funciones, así como la determinación de los requerimientos de los mismos, permite **AUMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL** en la empresa.

2.5 ¿ Qué es la descripción de Puestos ?

La Descripción de Puestos es:

" Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo difiere de los demás cargos que existen en la empresa".⁹

" Una forma escrita en que se consigna las operaciones materiales que debe realizar el trabajador".¹⁰

" La forma escrita en que se consigna las operaciones materiales que debe realizar el trabajador".¹¹

Después de estudiar los conceptos de diferentes autores, expertos en la materia se puede concluir que:

La descripción de puestos: Es un proceso que se elabora en forma escrita, que comprende un listado y una explicación de manera detallada de todas las funciones que deben de realizarse por una persona en un puesto determinado dentro de una organización.

Es una simple exposición escrita que muestra de manera concreta los deberes, así como otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Básicamente, es un inventario que describe de forma precisa las operaciones, las labores y responsabilidades que comprende dicho puesto.

⁹ Chiaverato, Idalberto Administración de Recursos Humanos, México, MacGraw Hill, 1998. Pag 239

¹⁰ Werther, Jr William Administración de Personal y Recursos Humanos México, McGraw Hill, 1995 Pag 75

¹¹ Romero Betancourt, Samuel. Administración de Personal y su aplicación en la Empresa Moderna México, Editorial Continental, 1992 Pag 27

Dentro de la Descripción de Puestos se especifican las labores del puesto, el tiempo de ejecución de dichas labores, los métodos utilizados para la realización de las tareas así como describe los objetivos del puesto.

Es preciso dejar en claro que la Descripción de Puestos esta orientada únicamente hacia el contenido de los puestos y no hacia las personas que lo desempeñan.

Es importante que cuando se realice esta parte de Análisis de Puestos, todas las formas donde se elabore tengan un formato único y especial. Aún y cuando se trate de puestos de diferente nivel jerárquico, aunque para éstos puestos pueden precisarse características relevantes preso es indispensable seguir la misma estructura general para mantener la paridad de los datos.

2.6 Estructura de la descripción de Puestos.

La descripción de Puestos es una forma escrita que detalla al puesto Pues bien, esta forma escrita se divide en tres partes fundamentales, las cuales son:

1. Encabezado o Identificación.
2. Descripción Genérica,
3. Descripción específica.

2.6.1 Encabezado ó Identificación

En esta parte puede variar dependiendo el tamaño y el tipo de la organización, cabe mencionar que cada empresa puede tener o tiene un formato especial y personalizado.

Entre más explícito y detallado (según sea la empresa) sea este informe, será de mayor utilidad para la organización.

En esta parte, los datos básicos que debe contener son los siguientes:

1. El nombre o título del puesto.

Considerando los puntos sobre la revisión que se hará por parte del trabajador y supervisor del puesto en cuestión, tenemos que tener en cuenta que un nombre insignificante al puesto podría mermar los ánimos laborales del trabajador en el desempeño de sus tareas, es por ello que tenemos que asignar un nombre que le dé importancia psicológica y de nivel al empleado, logrando con ello un beneficio a la empresa a través de una actitud positiva de su parte.

Tenemos que considerar que el nombre debe de dar la idea o indicación de los deberes que encierra el puesto, de ser posible que indique el nivel que ocupa en la jerarquía.

Es aconsejable que este nombre que hemos de asignar al puesto, no haga distinción de sexo de la persona que puede desempeñarlo.

2. Clave o Código de identificación.

Esta clave o código que se le asigne será para el control del archivo correspondiente, muy útil para grandes empresas.

3. Ubicación.

Este rubro puede variar dependiendo el tamaño que tenga la organización.

Es preciso detallar lo más posible el lugar donde se encuentra el puesto:

- Empresa.
- Sucursal.
- Departamento.
- Oficina.
- Nave.
- Taller.
- Sección.
- Servicio.
- Grupo.

En los casos en que el personal no tenga una asignación fija debe de precisarse a dónde se reporta y según sea el caso quienes son sus superiores.

4. Maquinaria, Equipo, Herramienta y/o Utensilios que se emplea para sus funciones.

Esto será en función del tipo de puesto que se está describiendo, ayudará a fijar la responsabilidad que está a su cargo, y además precisará mejor el tipo de trabajo que realiza.

5. Puestos bajo su mando.

6. Jefe inmediato.

7. Puestos a los que se reporta o con aquéllos con los que tiene relación.

8. Contactos.

- Internos
- Externos.

9. Número de empleados que trabajan en el puesto.

10. Puestos inmediatos.

- Superiores
- Inferiores.

11. Puestos que representan mayor afinidad para posibles sustituciones.

12. Puestos donde es posible lograr candidatos.

13. Retribuciones.

- Sueldo.
- Compensaciones
- Viáticos.

- Gastos de representación
- Otras percepciones

14 Nombre y firma del analista.

15 Nombre y firma del supervisor.

16 Fecha de elaboración

17 Fecha de revisión o actualización.

Para algunas empresas u organizaciones que son pequeñas, la Descripción de Puestos en la parte que se refiere al Encabezado, será mas simplificada y para algunos de los datos que contiene esta parte de la Descripción, (los cuales hemos citado) no habrá la necesidad de incluirlos, sin que esto afecte al informe ni perjudique la utilidad que se persigue, pues puede ser que la empresa sea tan pequeña o micro, o quizás sus puestos que la integran no contengan todos los aspectos que hemos citado y por consiguiente no exista esta información para incluirla en el informe.

Por eso, los especialistas que elaboren este informe para una determinada compañía, deberán adecuarlo a la estructura de dicha empresa, y ellos determinarán qué rubros deberán incluir y cuáles no, de acuerdo a la información que se puede tener y que satisfaga las necesidades o requerimientos de la Descripción de Puestos

Para los casos en que las empresas sean pequeñas (a las que nos hemos referido en los párrafos anteriores) su Descripción de Puestos puede ser tan simplificado que sólo contenga estos datos:

1. Nombre del puesto.
2. Fecha de elaboración.
3. Fecha de revisión.
4. Código del puesto.
5. Maquinaria, Equipo, Herramienta y/o utensilios empleados
6. Departamento.
7. Dirección
8. Nombre y firma del analista y supervisor.

Aclaremos que los comentarios que se aplicaron para el primer formato del encabezado, son válidos para éste segundo formato.

2.6.2 Descripción Genérica

La Descripción Genérica es la segunda parte del informe de la Descripción de Puestos.

Esta parte consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando como todo, y da paso a la tercera parte, que es la Descripción Específica.

En sí, se da en ella una explicación de manera resumida y superficial de las actividades que se desarrollan el puesto, es importante e ideal que conste de pocas frases, precisas y objetivas, así como su redacción deberá de ser explícita y concreta, que de al lector una idea general de lo que se hace en el puesto

2.6.3 Descripción Específica.

Es la última parte de tres que consta la Descripción de Puestos.

Esta parte consiste en una explicación detallada de cada una de las actividades que se deben de realizar en el puesto (el cual esta siendo analizado) por el empleado o trabajador

En esta parte se complementa y amplía lo que es la descripción genérica.

Es aconsejable que cada una de éstas actividades se exponga claramente, en párrafos separados y ordenados.

Es conveniente para algunos puestos, según sea el caso, que se complemente su descripción escrita, incluyendo gráficas, fotografías, dibujos, esquemas, etc., que puedan ilustrar la descripción, ayudando a tener una comprensión más clara de la actividad que se está describiendo.

También es apropiado hacer una separación de las actividades continuas, las periódicas y las eventuales, señalando para cada una de ellas el momento en que se deben de realizar, el lapso dedicado para su ejecución y el tiempo que se contempla deben de estar terminadas.

Cuando algunas de las actividades que se están describiendo, sea un proceso sumamente largo, es útil que se divida en etapas.

Es muy importante que cuando se estén separando las actividades se ordenen de manera cronológica, esto es muy fácil cuando se trata de puestos que contienen actividades manuales, pero no lo es en puestos de oficina y mucho menos lo es para los puestos de supervisión o dirección.

Para el caso de una descripción de los niveles de supervisión o dirección, es sumamente recomendable y preferible seguir un orden lógico, partiendo de las actividades generales a las más concretas

2.7 ¿ Qué es la Especificación de Puestos ?

Distintos autores conceptualizan a la Especificación de Puestos como:

"Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona para desempeñar el puesto"¹²

¹² Werther, Jr William. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw Hill, 1995 Pag 75

"Las aptitudes que debe tener una persona para cumplir los deberes y responsabilidades que aparecen en una Descripción de Puestos, están recopiladas en una..."¹³

Indica los requisitos mínimos que deberá exigírsele a la persona que ocupa el puesto, motivo del análisis.

Después de estudiar los diferentes conceptos, podemos concluir que la **Especificación de Puestos** no es otra cosa que:

Una descripción de los requisitos, habilidades, responsabilidades y condiciones básicas que el puesto exige y que debe de poseer la persona que vaya a ocupar determinado puesto, para que éste sea desempeñado con la mayor eficiencia posible.

Todos estos requisitos que se determinarán a través de la Descripción de Puestos y que son exigidos para el puesto, son referentes al trabajador o empleado. Estos requisitos no están vinculados a una persona en especial, sino que se deben de exigir a cualquier persona que pretenda ocupar el puesto en cuestión.

¹³ Sherman, Jr. Arthur W. Administración de Recursos Humanos. México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1994
Pag 76

A todos estos requisitos, dentro de la administración de personal (así como desde el punto de vista de varios estudiosos de esta materia) se les conoce con el nombre de factores.

2.8 Factores.

Los Factores de Especificación son valiosos puntos de referencia, que permiten analizar una gran cantidad de puestos objetivamente, son instrumentos de medición que se crean de acuerdo a los puestos que contiene la empresa, y claro que si los puestos varían de la misma forma variarán estos Factores de medición, así como su amplitud y sus características:

Estos Factores son:

- 1. Requisitos Intelectuales.**
- 2. Requisitos Físicos.**
- 3. Responsabilidades Implícitas.**
- 4. Condiciones de Trabajo.**

Veamos por separado cada uno de estos Factores y los elementos que lo conforman.

2.8.1 Requisitos Intelectuales.

Este factor se refiere a toda la instrucción posible, desde los conocimientos elementales y básicos, hasta los de más alto nivel o especiales. En sí la educación y cultura que posee el candidato con relación a las necesidades del puesto, con el objeto de desempeñar su cargo de la manera más adecuada.

Entre los requisitos Intelectuales podemos encontrar varios elementos:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia.
3. Actitudes o Cualidades.

Dentro de la Instrucción básica, nos referimos a la que haya tenido en otros puestos dentro o fuera de la organización así como el tiempo en que lo desempeño, aclarándolo de preferencia en años, meses e incluso en días.

Para lo que son otras aptitudes o cualidades podemos enumerar algunas que la persona deberá poseer para desempeñar su puesto como.

Accesibilidad	Integridad.
Actitud positiva	Lealtad
Amabilidad	Optimismo.
Actitud para ganar confianza.	Orden.

Capacidad para	Paciencia
Controlar	Personalidad.
Dirigir,	Persistencia.
Organizar,	Puntualidad.
Prever,	Prudencia.
Cautela.	Raciocinio.
Compañerismo.	Rectitud
Cortesía	Respeto.
Decisión.	Seguridad.
Destreza.	Seriedad.
Energía	Sinceridad.
Equilibrio	Superación.
Espíritu.	Tenacidad.
Estabilidad.	Tacto
Fidelidad.	Tolerancia.
Firmeza.	Voluntad de servicio
Honestidad, entre más.	

2.8.2 Requisitos Físicos.

Esto se refiere al perfil físico determinado que debe poseer el supuesto ocupante, así como la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzo físico y

mental que se requiere para desempeñar el puesto incluyendo las posibles fatigas ya sean físicas o mentales que esto implica.

Los elementos que abarca este Factor son:

1. Esfuerzo Físico.
2. Destreza o habilidad
4. Complexión Física.

Dentro de este Factor físico se puede abarcar:

- Agudeza de sus sentidos.
- Coordinación.
- Destreza,
- Esfuerzo,
- Fuerza... de y entre sus miembros físicos, así como de sus sentidos.
- Percepción.

2.8.3 Responsabilidades Implícitas.

Este es un factor con el que se debe tener especial atención, pues en este se definirá, la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto (además de su trabajo normal y atribuciones), con la supervisión de subordinados; con el material, la herramienta, la maquinaria o el equipo; con el patrimonio de la empresa (ya sea dinero, títulos, valores o documentos); asimismo con los

contactos internos o externos con los que tenga relación y la información que este puesto maneja.

Los elementos que integran este factor son:

1. Supervisión personal.
2. Bienes.
3. Manejo de fondos.
4. Contactos.
5. Información confidencial.
6. Procesos u operaciones.

2.8.4 Condiciones de Trabajo.

Este Factor se refiere a toda la serie de situaciones, con las que se enfrentará el ocupante del puesto, las condiciones ambientales del cargo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o incluso sujeto a riesgos, y esto exige al ocupante una adaptación para mantener una productividad y rendimiento al realizar sus actividades.

Comprendiendo aquí:

1. Ambiente de trabajo
2. Esfuerzos.
3. Riesgos de trabajo.

En el primer punto abarcaremos el lugar donde se encuentra su puesto, las condiciones del sitio, ambiente, temperatura, iluminación, turno y posición

Aclarando si el trabajo en este lugar es poco frecuente, frecuente o continuo.

Para el segundo punto se manejarán los mentales, físicos.

Especificando con detalle la actividad que se va a realizar por medio de estos esfuerzos.

Para el último punto detallaremos si no hay riesgos o si no poco frecuentes, frecuentes o continuos, citando cuales pueden ser estos.

Las medidas de seguridad que deberán tomarse en el caso de existir algún riesgo.

CAPITULO III

CONOCIMIENTOS BASICOS DE UN GESTOR EN COMERCIO EXTERIOR

3.1 Conocimientos básicos que se deben considerar para el perfil de gestor en comercio exterior.

Después de estudiar el análisis de puesto, cuya finalidad es determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requerimientos, conocimientos, experiencia habilidades y aptitudes que debe poseer el candidato al puesto, haremos mención de algunos conocimientos básicos que se debe considerar para el perfil de Gestor en comercio exterior.

Dichos conocimientos son acerca del programa más importante de promoción para el fomento de las exportaciones así como apoyos para las empresas de comercio exterior.

Estos programas serán brevemente desarrollados en el siguiente capítulo a fin de que se tenga un panorama más amplio sobre ellos

3.2 Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación(PITEX)

Concepto:

El Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago de los impuestos de importación, del impuesto al valor agregado, y de las cuotas compensatorias, en su caso.

Marco legal:

El marco jurídico de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto que Establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación y su reforma, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990 y el 11 de mayo de 1995, respectivamente,
- Ley Aduanera y su Reglamento
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior,
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y su Reglamento,

- Ley del Impuesto sobre la Renta y sus reformas, y
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

Considerando que por el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990, se establecieron Programas de Importación para Producir Artículos de Exportación (PITEX), cuyo funcionamiento ha permitido detectar la posibilidad de modificar sus procedimientos a fin de otorgar facilidades administrativas adicionales;

Que es necesario simplificar los procedimientos de comercio exterior de tal manera que el proveedor del exportador tenga acceso a los mismos beneficios que el exportador final, y

Que es necesario otorgar facilidades administrativas para que las empresas medianas y pequeñas puedan convertirse en proveedores de insumos que serán exportados por empresas que cuenten con programa de fomento a las exportaciones .

Beneficiarios:

Los beneficiarios del programa PITEX son los siguientes:

- Las personas físicas o morales productoras de bienes no petroleros establecidas en el país que exporten directa o indirectamente, y
- Las empresas de comercio exterior (ECEX), con registro vigente expedido por la SECOFI, mismas que podrán suscribir un programa PITEX en la modalidad de proyecto específico de exportación

Beneficios:

El programa PITEX brinda a sus titulares la posibilidad de importar temporalmente, es decir, libre de impuestos a la importación y del IVA, diversos bienes a ser incorporados y utilizados en el proceso productivo de mercancías de exportación.

Estos bienes están agrupados bajo las siguientes cinco categorías:

- Materias primas, partes y componentes que se destinen totalmente a integrar mercancías de exportación (fracción I del Artículo 5o. del Decreto PITEX),
- Envases, empaques, contenedores y cajas de trailers que se utilicen en su totalidad para mercancías de exportación (fracción II del Artículo 5o. del Decreto PITEX),

- Combustibles, lubricantes, materiales auxiliares, refacciones y equipo que se consuman dentro del proceso productivo de la mercancía de exportación (fracción III del Artículo 5o. del Decreto PITEX),
- Maquinaria, equipo, instrumentos, moldes y herramental duradero destinado al proceso productivo y equipo para el manejo de materiales relacionados directamente con los bienes de exportación (fracción IV del Artículo 5o. del Decreto PITEX), y
- Aparatos, equipos y accesorios de investigación, seguridad industrial, control de calidad, comunicación, capacitación de personal, informática y para la prevención y control de la contaminación ambiental y otros vinculados con el proceso productivo de los bienes de exportación (fracción V del Artículo 5o. del Decreto PITEX)

Los titulares de programas PITEX que cumplan con los compromisos de exportación podrán solicitar, durante su vigencia, la autorización de nuevas importaciones temporales de bienes incluidos en cualquiera de las categorías citadas al amparo de los mismos.

Compromisos:

A fin de gozar de los beneficios de un programa PITEX, su titular debe comprometerse a cumplir los siguientes requisitos mínimos de exportación:

- 10% de las ventas totales anuales ó 500,000 dólares anuales en caso de solicitar importaciones temporales correspondientes a las primeras tres categorías citadas (materias primas; envases y empaques, combustibles y refacciones).
- 30% de las ventas totales anuales en caso de solicitar importaciones temporales de los bienes incluidos en las últimas dos categorías (maquinaria y equipo).

Además, para solicitar un programa PITEX en la modalidad de proyecto específico de exportación es necesario comprometerse a que las exportaciones objeto del programa compensen como mínimo, al término del segundo año de operación, el valor de las importaciones de maquinaria y equipo.

Modalidades:

Los programas PITEX pueden ser aprobados bajo las siguientes tres modalidades, a opción del titular.

- Operaciones totales de la persona física o moral,

- Por Planta (una unidad de producción separada del resto de las instalaciones productivas de la empresa), o
- Proyecto específico de exportación (un producto totalmente diferenciado del resto de los elaborados por la empresa).

El titular de un programa PITEX deberá cumplir con los requisitos mínimos de exportación correspondientes al campo de aplicación seleccionado. Así, por ejemplo, si el titular opta por un programa en la modalidad de planta, deberá estar exportando o comprometerse a exportar anualmente el 10% de las ventas de la planta objeto del programa (o 500,000 dólares) si sus importaciones temporales corresponden a los bienes de las primeras tres categorías; o el 30% de las ventas de la planta objeto del programa si realiza importaciones temporales de los bienes incluidos en las últimas dos categorías.

Vigencia:

La vigencia de los programas es indefinida.

Plazos de permanencia:

Los plazos de permanencia de los bienes importados al amparo de un programa PITEX son los siguientes:

- Materias primas, envases y empaques, dos años contados a partir de la fecha de internación al país.

- Combustibles y materiales auxiliares, un año contando a partir de la fecha de internación al país.
- Refacciones, maquinaria y equipo, durante el período en que se encuentre vigente el programa.

Adquisiciones a Proveedores Nacionales:

Bajo el mecanismo de Constancia de Exportación los titulares podrán adquirir bienes en territorio nacional, para ser utilizados en el proceso productivo de mercancías para exportación en condiciones descritas en el siguiente párrafo.

La Constancia de Exportación es una simplificación administrativa que certifica como exportación una venta realizada entre nacionales. Así, el proveedor de mercancías de una empresa exportadora que recibe la constancia obtendrá los mismos beneficios que si hubiera realizado directamente la venta de exportación, es decir, no pagará el IVA y podrá considerar la constancia como un pedimento de exportación para justificar el retorno al exterior de bienes que hubiese importado.

Por su parte, la empresa PITEX que expide la constancia deberá considerar los bienes como importados temporalmente, por lo que adquiere la obligación de incorporarlos en mercancía que será exportada posteriormente.

La constancia se emite entre particulares previo registro de los proveedores nacionales ante SECOFI, y no requiere certificación oficial alguna.

Ventas al Mercado Nacional:

Los titulares de programas PITEX pueden vender en el mercado nacional productos elaborados con mercancías importadas, que estén sujetas al requisito de permiso previo, al amparo del mismo por un valor no superior al 30% del de sus exportaciones.

Lo anterior, previa autorización de SECOFI, por conducto de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior o de sus Delegaciones y Subdelegaciones Federales. En este caso, la Secretaría otorgará el permiso previo de importación para dichas mercancías y el titular del programa deberá pagar los impuestos de importación que correspondan a los insumos importados.

Reportes

Los titulares de programas PITEX están obligados a presentar, a más tardar el último día hábil del mes de abril, un reporte de las operaciones de comercio exterior realizadas durante el año anterior al amparo de su programa PITEX. Este reporte debe presentarse conforme al formato establecido por las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial y de Hacienda y Crédito Público, publicado en la Resolución Miscelánea de Comercio Exterior 1997, acompañada de la siguiente documentación:

Exportadores Directos

- Estados financieros auditados o copia de la declaración anual del I.S.R presentada ante la SHCP del año que se reporta
- Relación de pedimentos de exportación que contenga número de pedimento, fecha, descripción de los bienes exportados, valor en dólares y en moneda nacional, así como sumatoria de estos valores.
- Relación de pedimentos de importación temporal que contenga número de pedimento, fecha, descripción de los bienes importados, valor en dólares y en moneda nacional, así como sumatoria de estos valores.
- Copia de las actas de destrucción y donación, las cuales deberán ser anexadas únicamente al reporte que presenten a la SHCP.

Exportadores Indirectos

- Estados financieros auditados o copia de la declaración anual del I.S.R. presentada ante la SHCP del año que se reporta.
- Relación de constancias de exportación o depósito emitidas por el exportador final que contenga número de constancia, fecha de emisión, descripción de la mercancía, valor en dólares y en moneda nacional, así como sumatoria de estos valores.
- Relación de pedimentos de importación temporal que contenga número de pedimento, fecha, descripción de los bienes importados, valor en dólares y en moneda nacional, así como sumatoria de estos valores.
- Copia de las actas de destrucción y donación deberán ser anexadas únicamente al reporte que presenten a la SHCP.

Ambos tipos de exportador, deberán desglosar de las ventas totales señaladas en sus estados financieros, las operaciones correspondientes a la planta o proyecto específico de acuerdo con el campo de aplicación autorizado

Trámites

Los trámites relativos a este programa son gratuitos y pueden ser realizados en las ventanillas de atención al público de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior de la SECOFI (Av. Insurgentes Sur 1940, P.B., Col. Florida, C.P. 01030, México, D.F.) o en las de las Delegaciones y Subdelegaciones Federales de la propia Secretaría ubicadas en el interior del país, las cuales desde el 1o. de septiembre de 1995 están facultadas para atender los trámites relativos a programas PITEK en todas sus modalidades y categorías.

Asimismo, podrán ser entregados por medio de correo certificado o mensajería con acuse de recibo, siempre y cuando los solicitantes paguen el servicio correspondiente.

Los interesados podrán realizar los siguientes trámites.

A) Programa Nuevo

La persona física o moral que desee suscribir un programa PITEK deberá presentar su solicitud debidamente requisitada y acompañarla de los anexos respectivos así como de la documentación complementaria que corresponda de acuerdo a sus características.

B) Ampliaciones y Modificaciones

Tales como adición de productos de importación o de exportación, sustitución de anexos, ventas al mercado nacional o cambio de razón social.

Presentar una carta en papel membretado del titular del programa y, en su caso, acompañarla de los anexos correspondientes a los productos nuevos a importar al amparo del PITEX o de las modificaciones solicitadas.

C) Registro de Proveedores Nacionales

Los titulares del programa que adquieran mercancías en el mercado nacional para ser utilizadas en la fabricación o elaboración de sus productos de exportación deberán presentar una carta en papel membretado en la que se especifique el nombre o Razón Social, RFC y, en su caso, número de programa (PITEX o de maquila) de los proveedores nacionales a ser registrados y el anexo 1 y/o 2 debidamente requisitado en el que se señalen los productos a adquirir al amparo del PITEX. Cuando las mercancías se encuentren autorizadas previamente en su programa, los titulares únicamente solicitarán el registro de proveedores

D) Registro de Transformadores

Los titulares que requieran que otra empresa realice procesos complementarios de transformación o elaboración a los bienes importados temporalmente al amparo de su programa, deberán presentar una carta en papel membretado de la empresa donde señalen el nombre o Razón Social y el RFC de los transformadores.

En este caso el titular no podrá emitir Constancia de Exportación a los transformadores, dado que la facturación contempla únicamente la mano de obra y no la enajenación de bienes.

E) Prórroga de Programa

Los titulares deberán presentar antes del vencimiento del programa, su solicitud de prórroga y acompañarla de una carta en la que se señale que las importaciones se realizaron conforme a lo establecido en el Decreto PITEX y la Legislación Aduanera, a fin de continuar gozando de los beneficios del programa.

Cancelación de Programa

Cuando el titular requiera dar por concluido su programa, deberá presentar una carta en papel membretado en la que solicite su cancelación, señalando las causas de su petición.

La Secretaría otorgará en este caso un plazo de 60 días hábiles para proceder al cambio de régimen, nacionalización o retorno de los bienes importados al amparo del programa.

Procedimiento de Trámite

1. Presentarse en las ventanillas citadas para obtener una solicitud de programa PITEEX, en caso del trámite A y E, así como los anexos que correspondan para los trámites A, B, C y E.
2. Requisar la solicitud citada y acompañarla de los anexos respectivos y de la documentación complementaria que corresponda de acuerdo a las características del exportador.
3. Presentar en la ventanilla original y copia de la solicitud y sus anexos, así como copia de los documentos que correspondan al trámite solicitado.
4. Una copia de la solicitud será sellada y servirá de comprobante para recoger el oficio de autorización o negativa que será emitido en un plazo de veinte días hábiles.

Si la solicitud no fue bien requisitada o carece de alguna documentación, la SECOFI emitirá y entregará al interesado el oficio resolutivo, el cual establecerá los requerimientos de información para proseguir el dictamen de la solicitud en un plazo máximo de quince días hábiles.

Documentación Complementaria

Exportadores Directos

- Copia simple del acta constitutiva que contenga los estatutos vigentes, donde se observe la razón social de la empresa y que es productor. En caso de ser persona física, presentará descripción del proceso productivo de las mercancías de exportación.
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Contratos, órdenes de compra o documentos similares que respalden las proyecciones de exportación para el primer año de operación. En caso de ser un exportador tradicional, la relación de pedimentos de exportación del último año, que contenga número de pedimento, fecha, descripción de los bienes de exportación, valor en dólares y sumatoria total.

Exportadores Indirectos

- Copia simple del acta constitutiva que contenga los estatutos vigentes, donde se observe la razón social de la empresa y que es productor. En caso de ser persona física presentará descripción del proceso productivo de las mercancías de exportación.
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Carta del exportador directo o indirecto, en la que se comprometa a exportar los productos fabricados o elaborados por el solicitante del programa.

Ambos tipos de Exportador

- Cuando el programa se refiera a planta o proyecto específico, carta en la que la empresa se comprometa a desglosar en sus estados financieros auditados, las operaciones que correspondan y a utilizar la maquinaria y equipo exclusivamente para el campo de aplicación solicitado.
- En el caso de proyecto específico, carta donde se manifieste que el producto es completamente diferente al resto de los demás que fabrica la empresa y, por tanto, la maquinaria y equipo a importar al amparo del programa sólo puede ser utilizada para su proceso productivo.

- Cuando se registre a terceros para realizar procesos complementarios, carta de aval solidario del transformador

3.3 Recuperación de Impuestos (Draw Back)

Definición

La Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación de materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado o por la importación de mercancías que se retornan al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas

Marco legal

El marco jurídico de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto que Establece la Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de mayo de 1995,
- Ley Aduanera y su Reglamento
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior, Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

Beneficiarios

Los beneficiarios de este programa son los siguientes:

1. Las personas físicas o morales establecidas en el país que realicen directa o indirectamente exportaciones de mercancías y que incorporen a éstas, materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales de origen extranjero, y
2. Las personas físicas o morales establecidas en el país que retornen al extranjero directa o indirectamente mercancías en el mismo estado en que fueron importadas.

Beneficios

Este programa brinda a sus beneficiarios la posibilidad de recuperar el impuesto general de importación pagado por los bienes que se incorporan a mercancías de exportación o por las mercancías que se retornan en el mismo estado.

El monto de la devolución se determina tomando como base la cantidad pagada por concepto del impuesto general de importación en moneda nacional entre el tipo de cambio del peso con respecto al dólar de los Estados Unidos de América vigente a la fecha en que se efectuó dicho pago.

El resultado de esta operación se multiplica por el tipo de cambio vigente de la fecha en que se autoriza la devolución.

El monto de los impuestos de importación devuelto es depositado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la cuenta del beneficiario del programa, establecida en alguna institución bancaria.

Requisitos

Los exportadores directos e indirectos deberán presentar su solicitud ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, durante los 12 meses siguientes a la fecha del pedimento de importación. Dentro de este período deberá efectuarse la exportación, conforme a los siguientes plazos

1. En el caso de los exportadores directos, en un plazo no mayor de 90 días hábiles contados a partir de la fecha de exportación, señalada en el pedimento correspondiente,
2. En el caso de los exportadores indirectos, en un plazo no mayor de 90 días hábiles siguientes a la fecha de emisión del documento que acredite las exportaciones indirectas.

Cabe hacer mención, que en ningún caso procederá la devolución de impuestos de importación cuando la solicitud sea presentada fuera de dichos plazos.

Para acreditar las exportaciones directas se deberá presentar copia de los pedimentos de exportación que amparan las mercancías por las cuales el usuario solicita la devolución de impuestos de importación.

El acreditamiento de las exportaciones indirectas deberá efectuarse mediante la presentación de:

- Constancia de Depósito emitida por la Industria Terminal Automotriz,
- Constancia de Exportación emitida por los titulares de un programa PITEX o Maquila a los que el usuario del programa de DRAWBACK hubiera transferido sus mercancías para ser posteriormente exportadas.

Carta de Aval Solidario y copia de los pedimentos de exportación cuando la exportación indirecta se efectuó a través de un tercero no considerado en los párrafos anteriores.

Modalidades

La devolución de impuestos de importación podrá ser autorizada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en forma parcial o total en función de los insumos realmente incorporados al producto de exportación.

Vigencia

Este programa no tiene vigencia. El trámite concluye al dictaminarse la devolución de impuestos de importación, emitirse el oficio resolutivo correspondiente por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y efectuarse el depósito del monto de impuestos devueltos en la cuenta bancaria del usuario por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Trámites

Los trámites relativos a este programa son gratuitos y se realizan en la ventanilla DRAWBACK de atención al público de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior de la SECOFI Av. Insurgentes Sur 1940, para las empresas ubicadas en el interior del país dirigirse a la Representación de SECOFI que corresponda a su domicilio fiscal.

El procedimiento es el siguiente:

1. Presentarse en las ventanillas citadas para obtener una solicitud de Devolución de Impuestos de Importación a Exportadores,
2. Requisar la solicitud utilizando un formato por cada mercancía de exportación y acompañarla de la documentación complementaria señalada en la propia solicitud,

3. Presentar estos documentos (original y dos copias) en las ventanillas citadas,

4. Una copia de esta solicitud será sellada y servirá de comprobante para recoger el oficio resolutivo que será emitido en un plazo de diez días hábiles,

5. En caso de ser aprobada la solicitud de devolución de impuestos de importación, el original del oficio resolutivo es turnado a la Administración General de Recaudación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la que hace efectiva la devolución de los impuestos de importación depositando el valor de los mismos en la cuenta bancaria del usuario (una copia de dicho oficio resolutivo es entregado al interesado),

6. En caso de ser negada la solicitud de devolución de impuestos de importación, el original del oficio resolutivo es entregado al interesado señalándole los motivos que fundamentan dicha negativa.

Cuando la solicitud es negada por no estar debidamente requisitada, se otorga al interesado un plazo de 30 días hábiles para presentar una reconsideración. Este beneficio no se otorga cuando la solicitud se presenta fuera de los plazos previstos en el ordenamiento legal que sustenta este programa.

3.4 Empresas de Comercio Exterior

Definición

El registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo

Marco legal

El marco legal de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto para el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior, (D.O.F. 11 de abril de 1197).
- Ley Aduanera y su Reglamento,
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior,
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento, Código Fiscal de la Federación y sus reformas

Beneficiarios

Los beneficiarios son las empresas que se dediquen a la comercialización de productos en el exterior y que obtengan su registro ECEX en cualquiera de las siguientes modalidades:

1. CONSOLIDADORA DE EXPORTACION. La persona moral que tenga como actividad preponderante la integración y consolidación de mercancías para su exportación, que cuente con un capital social suscrito y pagado mínimo de 2,000,000 de pesos y que realice exportaciones de mercancías de cuando menos cinco empresas productoras.

2. PROMOTORA DE EXPORTACION. La persona moral que tenga como actividad preponderante la comercialización de mercancías en los mercados internacionales, que cuente con un capital social suscrito y pagado mínimo de 200,000 pesos y que realice exportaciones de mercancías de cuando menos tres empresas productoras.

Beneficios

El registro ECEX brinda a sus titulares los siguientes beneficios:

- La posibilidad de expedir la Constancia de Exportación a sus proveedores nacionales.
- Expedición automática de una constancia de Empresa Altamente Exportadora (ALTEX).
- Autorización, en su caso, de un Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) en su modalidad de proyecto específico.
- Descuento del 50% en los apoyos no financieros que proporciona Bancomext. Adicionalmente, Bancomext ha establecido un Programa de Apoyo Financiero que contempla los siguientes beneficios para las empresas Consolidadoras: Prestar servicio como banca de primer piso, otorgar créditos conforme a los productos financieros vigentes y apoyar su participación en ferias y misiones organizadas por dicha Institución.

Asistencia y apoyo financiero por parte de Nacional Financiera para la consecución de sus proyectos, así como servicios especializados de capacitación y asistencia técnica. Este beneficio se otorgará tanto a las empresas ECEX como a sus proveedores.

Compromisos

Una vez obtenido su registro, los titulares deberán cumplir con los siguientes compromisos:

- Llevar un control de inventarios conforme a lo previsto en la Ley Aduanera,
- Conservar en todo momento un capital social no menor al acreditado en el momento de su registro,
- Realizar exportaciones por cuenta propia a más tardar en el primer año fiscal regular siguiente a la fecha de su registro, por un importe mínimo de doscientos cincuenta mil dólares E.U.A. cuando se trate de empresas Promotoras y de tres millones de dólares, E.U.A. en el caso de las Consolidadoras, Presentar un programa de actividades cuando soliciten su registro y durante los primeros 15 días del mes de enero de cada año, en el que se establezcan las actividades que realizarán de acuerdo a su modalidad. Presentar un reporte anual de sus operaciones de comercio exterior en medios magnéticos, a más tardar en el mes de abril de cada año, conforme al formato establecido por la SECOFI acompañado de la documentación comprobatoria necesaria y entregar copia a la Administración Local de Auditoría Fiscal de la SHCP que les corresponda.

Vigencia

El registro de Empresa de Comercio Exterior tiene una vigencia indefinida siempre que su titular cumpla con los requisitos y compromisos suscritos.

Adquisiciones a Proveedores Nacionales

Bajo el mecanismo de Constancia de Exportación, los titulares podrán adquirir bienes en territorio nacional para ser comercializados en el extranjero.

Por su parte, la empresa ECEX que expide la constancia considerará los bienes como importados temporalmente, por lo que adquiere la obligación de exportarlos en su totalidad directa o indirectamente.

La constancia se emite entre particulares y no requiere certificación oficial alguna.

Las ECEX y los residentes en el país que les enajenen bienes, deberán informar en los plazos y mediante la forma oficial que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las operaciones realizadas mediante la Constancia de Exportación, de conformidad con las Reglas de Carácter General que publique dicha Secretaría.

Trámites

Los trámites relativos a este programa son gratuitos y pueden ser realizados en la ventanilla de atención al público de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior de la SECOFI (Av. Insurgentes Sur 1940, P.B., Col. Florida, C.P. 01030, México, D.F.) y en las Delegaciones y Subdelegaciones Federales de la propia Secretaría ubicadas en el interior del país.

Asimismo, podrán ser entregados por medio de correo certificado o mensajería con acuse de recibo, siempre y cuando los solicitantes paguen el servicio correspondiente.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Presentarse en las ventanillas citadas para obtener una solicitud de Registro ECEX.
2. Requisar y presentar en original y copia la solicitud citada y acompañarla de la documentación complementaria.
3. La copia de la solicitud será sellada y servirá de comprobante para recoger el oficio de autorización o de negativa, que se emitirá en un plazo máximo de quince días hábiles.

Si la solicitud no fue bien requisitada o carece de alguna documentación, la SECOFI emitirá y entregará al interesado un oficio resolutorio que establecerá los requerimientos de información para proseguir el dictamen de la solicitud en un plazo máximo de 10 días hábiles.

Documentación Complementaria

A. Registro

- Copia simple del Acta Constitutiva y en su caso, el Acta de Modificación del Capital o del Objeto Social,
- Copia de la Cédula del Registro Federal de Contribuyentes,
- Para la modalidad de Promotora, copia simple de la última declaración anual de impuestos presentados ante la S. H. C. P.
- Para la modalidad de Consolidadora, copia simple de las últimas tres declaraciones anuales presentadas ante la S. H. C. P.

B. Reporte Anual

- Relación de pedimentos y/o constancias de exportación que avalen sus exportaciones

Avances de las actividades señaladas en cada programa.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.1 Antecedentes de la empresa

A partir de octubre de 1996 un grupo de profesionales en comercio exterior con una amplia experiencia y altamente calificados, que han colaborado en importantes empresas tanto nacionales como internacionales toman la decisión de unir esfuerzos y experiencias a fin de crear una empresa e impulsarla al desarrollo.

Kokusai Boeki S.A de C.V., fue el resultado de la unión de esos esfuerzos, fue creada para ofrecer servicios que se basan en la asesoría consultoría y gestión en comercio exterior.

Al paso del tiempo, la empresa ha formado un excelente equipo de trabajo, desde los puestos más bajos hasta su alta dirección. El personal que conforma la empresa ha laborado en ella casi desde su constitución. Cabe mencionar que a pesar de ser un empresa de reciente creación, se ha convertido en una empresa sólida y de gran prestigio, esto se avala con la confianza que han puesto clientes como: Samsung Electronics de México S.A de C.V., Sunbeam Mexicana, S.A de C.V., Revlon Profesional., Yamaha de México, S.A. de C.V. Turmix de México, S.A de C.V. Sumitomo Corporation México., S.A de C.V., entre otros, quienes han les han confiado sus operaciones de comercio exterior.

4.2 Diseño Conceptual

El presente modelo administrativo es una representación teórica, que se propone para el mejor funcionamiento de toda empresa que requiere de un gestor en comercio exterior, el cual se diseño tomando en cuenta las necesidades de la empresa Kokusai Boeki S.A. de C.V., su implantación contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos, trayendo como consecuencia una mejoría en la calidad de los servicios proporcionados; y por consiguiente, un mejor y mayor crecimiento y desarrollo de la empresa.

Es importante que dentro de cualquier empresa, se determine el perfil del puesto ideal, para todo el personal.

Para fines de este trabajo realizaremos el perfil del puesto para el gestor de comercio exterior, de dicha empresa.

4.3 Propuesta

Descripción del puesto

A) Identificación del puesto

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Título del puesto: | Gestor de Comercio Exterior |
| 2. Propósito del puesto: | Dirigir, administrar y promover los servicios y trámites que proporciona la organización |
| 3. Números de plazas: | Una |
| 4. Localización física: | Eugenia No 51 2do piso despacho
201 Col. Napoles CP. 03810 México
D F. |
| 5. Subordinados. | Auxiliares (2)
Office Boy |
| 6. Reporta a: | Gerente General |
| 7. Tipo de puesto: | Confianza (XX) Sindical ()
Eventual () |
| 8. Clasificación del puesto: | Administrativo 80% Operativo 20% |
| 9. Material y equipo | Escritorio, archiveros, libreros, sillón-
ejecutivo, fax, P.C |

10. Sueldo: \$8,000.00 mensuales
11. Aspectos confidenciales: Reportes de ingresos mensuales, estados de cuenta bancarios, nominas, estados financieros, microfilms bancarios, directorio de clientes y funcionarios públicos, convenios judiciales.
12. Periodos de revisión: Semestral () Anual (XXX)

B) Funciones del puesto

Descripción Genérica

Es responsable directo de la eficiente gestoría de los trámites de la empresa y de los clientes.

Planea, organiza coordina y controla las actividades del departamento de comercio exterior .

Descripción específica

Realizar los trámites necesarios para incorporar, ampliar y modificar el programa PITEX.

Recuperar impuestos vía Draw Back

Tramitar registro para empresas de comercio exterior (ECEX)

Tramitar registro al padrón de importadores, padrón sectorial y padrón por única vez.

Tramitar certificados de libre venta

Tramitar Permisos previos de importación y exportación.

Tramitar certificados de origen

Tramitar normas oficiales mexicanas (NOM)

Delegar autoridad y obligación a sus subordinados

Verificar que se de una atención rápida cordial y eficiente a los clientes

Coordinar citas con clientes y dependencias gubernamentales

Dar seguimiento a los trámites

Cotizar sobre los servicios

Facturar por los servicios

Crear y mantener magnificas relaciones con los contactos externos.

Convocar a juntas para tratar asuntos generales

Atender sugerencias (internas y externas)

C. Relaciones del puesto

Internas:

Permanentes

Gerente General

Gerente de Operativo

Secretaría Ejecutiva

Periodicas

Consejo de administración

Eventuales

Accionistas

Externas.

Permanentes

Clientes

Autoridades Publicas (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Secretaría de Hacienda y Credito publico Secretaría de Salud etc)

NYCE (normalización y certificación electrónica)

ANCE (asociación nacional de normalización y certificación del sector eléctrico)

CALMECAC (calidad mexicana certificada A C)

Periódicas

Gerentes Generales de otras empresas

Prospectos de clientes

D.Requerimientos para el puesto

1 Inherentes al puesto

Escolaridad:	Licenciatura en Comercio Exterior, administración o del área administrativa.
Edad:	de 25 a 45 años
Sexo:	indistinto
Experiencia:	2 años
Otros estudios	Conocimientos generales en computación, y en especial en paquetería de Ambiente Windows (actualizado).
Estado Civil.	Indistinto
Domicilio	De preferencia en zonas circunvecinas a la empresa

2 Inherentes al prospecto

Excelente presentación Personal

Facilidad de Palabra

Aplicación de amplio criterio para la toma de decisiones.

Actitud positiva, comprensiva, trabajo en equipo, discreta, equilibrada, honesta, leal, ordenado, precisa, segura, tenaz, con el objeto de desempeñar lo mejor posible sus tareas .

E. Condiciones de trabajo:

Instalaciones:

Generales de oficina

Riesgos:

	Alto	Medio	Bajo
Personales			XXXX
Materiales		XXXX	
Económicos		XXXX	

CONCLUSIONES

Es un hecho palpable que todas las empresas de hoy en día enfrentan todo tipo de problemas, por la vida llena de sobresaltos y cambios sobre todo en la situación económica. Por lo que una organización que no tenga una buena administración que le permita enfrentar estos cambios tan drásticos, esta condenada al fracaso.

La administración esta llena de herramientas que son indispensables para cualquier organización y que el aplicarlas de manera adecuada nos proporcionara resultados óptimos en cualquier organización.

El análisis de puesto como herramienta de la administración, nos permitió definir con claridad todas las funciones del puesto de gestor en comercio exterior.

La información obtenida al mostrar el tipo de utilidades que se requieren facilitan la elaboración de Programas de Capacitación y Desarrollo, estas circunstancias propicia que se tenga una capacitación más efectiva.

Los requisitos contenidos en el Análisis de Puesto constituyen criterios para una Evaluación del Desempeño, así como la eficiencia de manera periódica a las personas que ocupan dicho puesto.

Esto también permite una mejor ubicación del empleado, de acuerdo a sus conocimientos y actitudes.

Proporciona elementos para desarrollar sobre bases justas la promoción del personal.

El estudio de los puestos y la consecuente descripción de las tareas y funciones, así como la determinación de los requerimientos de los mismos permite aumentar la eficiencia laboral en la empresa

BIBLIOGRAFIA

1. Amaro Guzman, Raymundo. Administración de Personal. México, Limusa, 1981.
2. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México Trillas 1991.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México Mc Graw Hill 1998.
4. Dessler, Gary. Administración de Personal. México Prentice Hall, 1994.
5. Puy Hernández F. Análisis de Tareas. México Limusa 1994
6. Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México, ECAFSA 1998.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

7. Romero Betancourt, Samuel. Administración de Personal y su Aplicación a la Empresa Moderna. Continental 1992.
8. Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puesto. México. Limusa 1984.
9. Rivera Soler, Ricardo A. Estructura y Evaluación de Personal para Selección de Personal. México Limusa 1984
10. Sherman, JR Arthur W. y Bohlander. George W. Administración de Recursos Humanos. México. Grupo Editorial Iberoamericano 1994.
11. Sikula Andrew, F. Administración de Recursos Humanos en las Empresas México. Limusa 1982.
12. Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill. 1994
13. <http://www.secofi-dgsce.gob.mx>