

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“ACTUALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS
EN LA ADUANA DE VERACRUZ”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

CLAUDIA SUSANA AMADOR GONZALEZ

Director de Tesis:
L.A Rosa Mateu Morando

Revisor de Tesis:
L.A.E Sandra Luz Holzheimer Vela

BOCA DEL RIO, VER.

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

DEDICATORIA

A DIOS: Por haberme permitido tener vida y salud para lograr los objetivos que me propuse.

A MI MAMA: Agradeciéndote por el infinito esfuerzo, apoyo y dedicación que has puesto en mí; por ayudarme a superar momentos importantes en mi vida y enseñarme a valorar lo que hasta hoy he aprendido de ti.

A MI PAPA: Por haberme dado la educación necesaria para ser una mujer de bien y por preocuparte por mi bienestar y futuro.

A MI HERMANO: Por todos los conocimientos y conversaciones que han hecho de mí un ser más pensante y en constante crecimiento.

A MI FAMILIA: Por todos sus consejos y apoyo incondicional que me han dado.

A MIS AMIGOS: Por todo su tiempo, paciencia y apoyo en la realización de este logro tan importante en mi vida.

A MIS ASESORES, MAESTROS Y CATEDRÁTICOS: Gracias por todos sus conocimientos, consejos y tiempo que me brindaron en esta etapa de mi vida, los cuales son base importante en mi futuro.

INDICE

INTRODUCCION	I
CAPITULO I	
1.- METODOLOGIA	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.4 Hipótesis	4
1.5 Variables	4
1.6 Definición de Variables	4
1.7 Tipo de estudio	6
1.8 Diseño	6
1.9 Población y muestra	7
1.10 Instrumento de Medición	7
1.11 Recopilación de Datos	8
1.12 Proceso	8
1.13 Procedimiento	9
1.14 Análisis de Datos	10
1.15 Importancia del Estudio	10
1.16 Limitaciones del Estudio	11
CAPITULO II	
2.- MARCO TEORICO	
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACION	12
2.1.1 Influencia de Filósofos	12
2.1.2 Influencia de la Iglesia Católica	14
2.1.3 Influencia de la Organización Militar	14
2.1.4 Influencia de la Revolución Industrial	15
2.1.5 Influencia de los Economistas Liberales	16

2.2	EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION	16
2.2.1	Escuela de la Administración Científica	17
2.2.1.1	Henry Robinson	17
2.2.1.2	Frederick Taylor	17
2.2.1.3	Henry L. Gantt	19
2.2.1.4	Frank B. Gilbreth, Lillian M. Gilbreth	19
2.2.2	Teoría Clásica de la Organización	20
2.2.2.1	Henry Fayol	20
2.2.2.2	Max Weber	23
2.2.2.3	Mary Parker Follet	23
2.2.2.4	Chester Barnard	24
2.3	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION	24
2.3.1	Definición Etimológica	25
2.3.2	Concepto de Administración	25
2.3.3	Características de la Administración	26
2.3.4	Importancia de la Administración	27
2.4	PROCESO ADMINISTRATIVO	28
2.4.1	Planeación	28
2.4.1.1	Definición	29
2.4.1.2	Importancia	29
2.4.1.3	Tipología de la Planeación	30
2.4.2	Organización	31
2.4.2.1	Importancia	31
2.4.2.2	Tipología	32
2.4.2.3	Técnicas	33
2.4.3	Dirección	33
2.4.3.1	Concepto	34
2.4.3.2	Importancia	34
2.4.3.3	Etapas de la Dirección	35
2.4.4	Control	36
2.4.4.1	Concepto	36
2.4.4.2	Importancia	36
2.4.4.3	Etapas del Control	37

2.5	AREAS FUNCIONALES	37
2.5.1	Producción	38
2.5.2	Mercadotecnia	40
2.5.3	Finanzas	41
2.5.4	Administración de Recursos Humanos	43
2.5.4.1	Orígenes de la Administración de Personal	44
2.5.4.2	Relación de la ARH con otras disciplinas	45
2.5.4.3	Beneficios de contar con ARH	47
2.5.4.4	Funciones de la ARH	48
2.6	ANÁLISIS DE PUESTOS	51
2.6.1.	Bases del Análisis de Puestos	51
2.6.2	Concepto	54
2.6.3	Importancia	55
2.6.4	Objetivos	56
2.6.5	Análisis de Puestos como Necesidad	57
2.6.5.1	Necesidad Legal	57
2.6.5.2	Necesidad Social	59
2.6.5.3	Necesidad de Productividad	60
2.6.6	Pasos del Análisis de Puestos	60
2.6.7	Metodología	61
2.6.8	Técnicas para la Obtención de Información	62
2.6.9	Requisitos	63
2.6.10	Tipo de analistas	64
2.6.10.1	Responsabilidades de los Analistas	65
2.6.11	Partes del Análisis de Puestos	65
2.6.11.1	Encabezado	65
2.6.11.2	Identificación del puesto	66
2.6.11.3	Descripción Genérica	66
2.6.11.4	Descripción Específica	67
2.6.11.5	Especificación del puesto	67
2.6.11.6	Perfil del puesto	68
2.6.12	Aplicación y utilidad del Análisis de puestos	71
2.6.13	Beneficios del Análisis de Puestos	75
2.6.14	Limitaciones Análisis de Puestos	75
2.6.15	Técnicas para la actualización del Análisis de puestos	77
2.6.15.1	La Entrevista	77
2.6.15.1.1	Formas de hacer entrevistas	78

2.6.15.1.2 Perfil del entrevistador	78
2.6.15.1.3 Tipo de Entrevistados	80
2.6.15.1.4 Principales errores de la Entrevista	81
2.6.15.1.5 Modalidades de la Entrevista	81
2.6.15.1.6 Reglas Generales para Realizar las Entrevistas	83
2.6.15.2 Supervisiones	84
CAPITULO III	
3.- RESULTADOS	
3.1 Procesamiento y análisis Estadístico de los Datos	86
3.2 Interpretación de los datos	87
CAPITULO IV	
4.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
4.1 Conclusiones	89
4.2 Sugerencias	91
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	95

INTRODUCCIÓN

La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr éstos objetivos requiere que el departamento de personal se organice en forma adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en que operan las organizaciones: la economía, las alternativas del mercado, las disposiciones oficiales y necesidades internas; por lo anterior expuesto, es necesario contar con información precisa y oportuna para evitar limitaciones en la capacidad de enfrentar dichos desafíos. Para construir una base de datos se debe tener información respecto a cada puesto y a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, es por ésta razón que se debe contar con herramientas, como el análisis de puestos, el cual determina los deberes y la naturaleza de los puestos, proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para realizar las descripciones y especificaciones del mismo.

El análisis de puestos es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas a las posiciones específicas, es decir mediante a este instrumento podemos observar las actividades que realiza una persona y si en algún momento existe una tarea asaltante o no asignada. Las actividades asaltantes se descubren con frecuencia en el análisis de puestos. Así,

el análisis de puestos desempeña un papel importante en la solución de problemas.

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de la actualización del análisis de puestos en cualquier organización, ya sea pública o privada, ya que ésta herramienta permitirá un nivel elevado de eficiencia y productividad en el trabajo.

Por lo que en el capítulo I se desarrolla la metodología en la que se expone el planteamiento y justificación del problema, estableciendo los objetivos e hipótesis que ayudarán a dar seguimiento al tema de estudio.

Posteriormente, el capítulo II se establece el marco teórico, donde se desarrolla el tema de estudio, iniciando desde los orígenes de la administración hasta llegar a la actualización del análisis de puestos.

En el capítulo III se interpretan los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de medición, dicha información permite conocer la situación de la empresa estudiada y permite compararla con lo estudiado en el marco teórico.

Por último en el capítulo IV se presentan las conclusiones de la investigación del tema de estudio y sugerencias necesarias para llevar a cabo en la organización.

CAPITULO I

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Las organizaciones actuales para hacer frente a los cambios de la sociedad moderna deben contar con las innovaciones más importantes de nuestra era; las cuales triunfarán mediante la combinación efectiva y eficiente de los recursos y procedimientos que les permitan llevar a cabo sus estrategias. Uno de los recursos más importantes en las empresas es el ser humano, él cual es esencial en la implantación y seguimiento de sistemas y procedimientos a fin de hacer las cosas con un menor esfuerzo; es decir que, en el trabajo diario se debe evitar el estar diciendo a cada paso qué hacer o cómo hacerlo, si esto se logra, la eficiencia aumentaría en cualquier organización, ya sea pública o privada. Por ejemplo la Aduana es una dependencia pública cuya función principal es planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones, servicios, impuestos y derechos así como reconocimientos de mercancías, fomentar y restringir el intercambio comercial a fin de proteger y desarrollar la economía nacional; todo esto regulado por la Ley Aduanera y por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En la actualidad existe una presión constante a fin de que este tipo de empresas eleven los índices de productividad, competitividad y calidad de vida de sus empleados. Una de las herramientas más importantes para lograr lo anterior

es un análisis de puestos que ayuda a conocer los requerimientos y especificaciones de cada uno de los niveles organizacionales con los que cuenta la empresa, de esta manera el personal conocerá sus responsabilidades, herramientas y recursos, a fin de lograr una mayor productividad en su área de trabajo que tendrá como consecuencia un elevado índice de competitividad en la dependencia.

Es importante resaltar que las necesidades del puesto pueden modificarse, es decir; podemos ampliar las actividades de un puesto o reducirlas, dar apertura a nuevos cargos o eliminar puestos innecesarios, todo esto analizando los cambios internos y externos de la empresa, por ejemplo, con la introducción de nuevos sistemas tecnológicos se debe modificar en el análisis de puestos las actividades, el perfil del empleado y especificar con detalle las tareas que se realizarán, ya que si esto no se adecua según los cambios, el documento puede volverse obsoleto y traerá consecuencias como conflictos obrero-patronales y duplicidad de tareas entre otros factores. Por ello será necesario el "mantenimiento" a dicho instrumento, ya que su valor dependerá de su vigencia, por lo cual es necesario saber: *¿ Qué actividades realizan los funcionarios de la Aduana de Veracruz para la evaluación del análisis de puestos a fin de que este documento no se vuelva obsoleto y se actualice según las necesidades y cambios que requiere el cargo?*

1.2 JUSTIFICACION

Como ya se mencionó el elemento humano es primordial para la realización de cualquier tarea en una dependencia ya sea pública, privada o social; de él dependerá el logro de objetivos, metas, la implantación de estrategias, productividad, calidad y todo aquello relacionado con la orientación de esfuerzos.

El estudio de técnicas como el análisis de puestos hará que el trabajo se realice de manera más fácil, es decir este documento sirve de guía para la selección del

personal ya que en él se establece el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, además se tiene conocimiento con exactitud de las actividades que habrá de realizar, tanto las diarias, periódicas y eventuales, así como las herramientas a ocupar y sus responsabilidades. De lo anterior se obtendrá rapidez y seguridad en la ejecución de tareas, permite a los ejecutivos una mejora continua de los procedimientos, disminuye costos, mermas en la ejecución del trabajo y desperdicios de tiempo.

Por otro lado se eligió la Aduana por constituir un organismo que fomenta el desarrollo y crecimiento económico y social para los habitantes del puerto de Veracruz y todas aquellas personas que se ven beneficiadas en el uso de los servicios que presta éste ente económico. Por lo cual se considera de vital importancia la actualización de los análisis de puestos a fin de que la ejecución de sus procedimientos sea llevada a cabo de manera más eficiente, productiva y con calidad que exigen los cambios y nuevas necesidades que se presenten.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar si los funcionarios de la Aduana de Veracruz realizan actividades que permitan actualizar el Análisis de Puestos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Conocer el proceso para la elaboración del análisis de puestos en esta dependencia pública.

Comprobar que exista una correspondencia entre la estructura organizacional y los análisis de puestos existentes.

Determinar el proceso para efectuar cambios en un análisis de puestos.

1.4 HIPOTESIS

1.4 HIPOTESIS

HIPOTESIS DE TRABAJO

Los ejecutivos de la Aduana de Veracruz realizan supervisiones a la estructura organizacional para la actualización del análisis de puestos.

HIPOTESIS NULA

Los ejecutivos de la Aduana de Veracruz no realizan supervisiones a la estructura organizacional para la actualización del análisis de puestos.

HIPOTESIS ALTERNA

Los ejecutivos de la Aduana de Veracruz realizan entrevistas a los subordinados que conforman la estructura organizacional para actualizar el análisis de puestos.

1.5 VARIABLES

Variable Independiente	→	Supervisiones de la estructura organizacional.
Variable Independiente	→	Entrevistas
Variable Dependiente	→	Análisis de puestos

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

SUPERVISIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL :

Supervisiones.- acción de revisar; inspección general, examinar una cosa para ver si esta bien o completa.¹

¹ Pequeño Larousse Ilustrado. Ed. Agrupación Editorial S.A.. México.2000.

Estructura Organizacional. .- esquema a través del cual se identifican los puestos con los que cuenta una organización, en los cuales, se comprende todo lo necesario para la ejecución de un trabajo determinado.

DEFINICION REAL

Supervisiones a la estructura organizacional.- examinar el esquema de los puestos donde se realizan las actividades que comprenden todo lo necesario para la ejecución de un trabajo determinado.

DEFINICION CONCEPTUAL

Entrevistas.- conversación destinada a obtener información en una investigación.²

ANÁLISIS DE PUESTOS: Herramienta de la Administración que permite conocer a los subordinados las tareas que deben realizar.³

DEFINICION REAL

Análisis de puestos.- documento que permite conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Supervisiones de los puestos.- esta variable será medida con la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados de la aduana de Veracruz , se medirá en las preguntas 5,6,7,10,14,15,16 y 17, cada respuesta tendrá un valor numérico para cuantificar los datos.

² ROSENBERG, Jerry M. Ed.Oceano Buenos Aires.1999.pp.165

³ ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas.México.1999.pp383.

Entrevistas.- Esta variable será medida en las preguntas 9,18,19,20,22 y 23 establecidas en un cuestionario que será aplicado a los empleados de la aduana de Veracruz, las cuales tendrán respuestas con valor numérico para poder cuantificarlas.

Actualización del análisis de puestos.- Esta variable será medida con la aplicación de un cuestionario dirigido a los empleados de la aduana de Veracruz a fin de tener resultados que nos permiten comprobar los objetivos de esta investigación por medio de las preguntas 2,3,4,5,8,9,11,12,13 y 21, las cuales tendrán respuestas que representan un valor numérico para su cuantificación

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que corresponde a ésta investigación es descriptivo ya que se pretende el registro análisis e interpretación de la situación actual de una herramienta administrativa cuya vigencia es de vital importancia para el fomento de eficiencia y productividad en la Aduana de Veracruz.

1.8 DISEÑO

En dicho trabajo el diseño que se llevará a cabo es de campo transversal ya que toda la investigación se realizará directamente con los ejecutivos de la aduana de Veracruz y cualquier información será proporcionada para el personal de dicha dependencia. Por otro lado el diseño será de campo no participante ya que el investigador solo fungirá de observador por lo que no se aplicará a éste la investigación.

1.9 POBLACION Y MUESTRA

Población.- la población de esta investigación serán todos los empleados de la Aduana de Veracruz los cuales son 131 empleados en total. El análisis del problema que se presenta será aplicado a los empleados de mandos medios y subordinados, a estos últimos se interrogará para conocer si lo registrado por los mandos superiores es verdad.

Muestra.- la muestra será de 57 personas lo cual se considera que es representativa de la población enfocándonos en los mandos medios y subordinados.

El tipo de muestreo será no probabilístico, ya que se escoge el nivel jerárquico de los encuestados según las finalidades de la investigación, así también será de sujetos voluntarios, ya que por las condiciones y cargas de trabajo no todos los participantes podrán estar disponibles para contestar al instrumento de medición.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento que se utilizará para medir las variables de esta investigación será un cuestionario compuesto por preguntas que respondan de manera efectiva a fin de obtener la validez de dichas variables, así también el instrumento será manejado únicamente por el investigador donde la persona entrevistada contestará con formalidad y seriedad evitando tener que dejar el documento y correr el riesgo de que contesten de manera apática o sin interés.

El instrumento constará de 23 preguntas con posibles respuestas, cada una de estas tendrá un valor numérico a fin de contabilizar los resultados, así también la elaboración de dicho documento será de manera metódica y analítica, es decir se realizará el instrumento de manera que se conteste a las variables que se pretenden medir a fin de darle validez y confiabilidad a la investigación.

(ver anexo 1)

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La medición de esta investigación será basándose en la aplicación de un cuestionario el cual tendrá 5 posibles respuestas y cada una de estas con una escala numérica que permita la medición cuantificada.

Será aplicada en el área de trabajo donde se localiza la muestra, por lo que será necesario realizar las siguientes actividades:

- 1.- Solicitar permiso al administrador de la dependencia para la aplicación del instrumento a los empleados.
- 2.- Preguntar a los empleados que participaran si están dispuestos a contestar.
- 3.- Solicitar a los participantes el horario en el que se encuentran disponibles.
- 4.- Aplicar el cuestionario contando con la presencia del investigador.
- 5.- Vaciar los datos en una tabla de manera que permitan su cuantificación. (Ver anexo II)
- 6.- Registrar los resultados finales que se obtienen por la aplicación del instrumento.

1.12 PROCESO

Las actividades que se llevarán a cabo desde el inicio hasta el final de la investigación serán:

- 1.- Acudir a la dependencia elegida para solicitar permiso de realizar una investigación.
- 2.- Solicitar permiso a las personas participantes para que tengan disponibilidad en la contestación del instrumento.
- 3.- Tabulación de los resultados obtenidos.
- 4.- Analizar los resultados a fin de conocer la situación real de la dependencia.

5.- Proponer posibles soluciones o acciones correctivas de la situación que presenta la empresa.

1.13 PROCEDIMIENTO

1.- Acudir a la dependencia elegida para solicitar permiso de realizar la investigación.

1.1 Solicitar informes en la recepción, a fin de saber con que persona hay que hablar para solicitar permiso de realizar la investigación en dicha dependencia.

1.2 Pedir una cita con la persona indicada.

1.3 Solicitar permiso al administrador de realizar la investigación en su dependencia

1.4 Entrevistarse con las personas que te proporcionan información acerca de la investigación.

2.- Solicitar permiso a las personas participantes para que tengan disponibilidad en la contestación del instrumento.

2.1 Determinación de la población y muestra.

2.2 Informar al administrador la cantidad de personas a investigar.

2.3 Solicitar citas con cada uno de los investigados para conocer si están dispuestos a participar.

3.- Tabulación de los resultados obtenidos.

3.1 Elaboración del instrumento de medición.

3.2 Asignación de escala numérica.

3.3 Aplicación del instrumento de medición.

3.4 Colocar los resultados en términos numéricos en su tabla para su análisis.

4.- Analizar los resultados a fin de conocer la situación real de la dependencia.

4.1 Analizar la tabulación de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento de medición.

4.2 Comparar la situación real de la empresa con lo establecido en el marco teórico.

5.- Proporcionar posibles soluciones o acciones correctivas de la situación que presenta la empresa.

5.1 Analizar la situación real de la empresa.

5.2 Acudir a una biblioteca para obtener información teórica.

5.3 Realizar marco teórico.

5.4 Comparar la situación real de la empresa con lo teórico (libros).

5.5 Obtener alternativas para el mejoramiento de la dependencia.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

La técnica que se utilizará para analizar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición será la estadística descriptiva así también estas herramientas estadísticas se apoyaran en porcentajes los cuales serán obtenidos de cada respuesta.(ver anexo 3)

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Los ejecutivos conocerán la situación actual de la dependencia misma que permitirá hacer conciencia sobre el uso efectivo del análisis de puestos cuya herramienta será de gran trascendencia para la selección de personal, asignación de personal según necesidades del puesto, aumento de productividad, disminución de tiempos, eficacia y eficiencia en el trabajo así también el uso frecuente de esta herramienta de la administración del personal permite evitar conflictos laborales a cualquier nivel jerárquico.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- 1.- Que el administrador retrase la autorización para llevar a cabo la investigación en la dependencia.
- 2.- El personal no tenga disponibilidad de tiempo para participar en el instrumento de medición.
- 3.- Falta de información teórica; dificultad para conseguir información.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

La trayectoria de la administración desde sus inicios hasta el siglo XX, se ha desarrollado con lentitud, sin embargo en el presente ha pasado por fases de innovación y crecimiento.

Esta ciencia es el resultado histórico e integrado de la coordinación de esfuerzos de numerosos precursores, como: filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios, los cuales con el pasar del tiempo y según sus experiencias fueron desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

2.1.1 INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS.

Desde los tiempos de la antigüedad Haimann, así como Koontz y O'Donnell afirman una gran influencia de la filosofía en la administración en el que comentan que el filósofo Sócrates (470 a. C-399 a. C) expone que la administración es una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia: ya que comenta acerca de que una persona que sepa administrar cualquier cosa, ya sea un coro,

una familia, una ciudad o un ejército podrá conducir de manera adecuada a cualquiera de estos.

Platón (429 a. C-347 a. C) en su obra "La República" expone su punto de vista en la forma democrática de gobierno y la administración de los negocios públicos.

Este filósofo se preocupó por los problemas políticos y sociales que obstaculizaban el desarrollo social y cultural del pueblo griego.

Aristóteles en su libro "Política" estudia la organización del Estado y distingue tres formas de Administración Pública las cuales son:

- Monarquía o gobierno de una sola persona.
- Aristocracia o gobierno de una élite.
- Democracia o gobierno del pueblo.

Sin embargo el filósofo que más aportó a la administración fue René Descartes quien enuncia unos principios matemáticos que mucho tienen que ver con la administración como son:

- Principio de la duda sistemática o de la evidencia: en el cual se establece que no podemos tomar nada como verdadero hasta tener una evidencia clara.
- Principio del análisis: este sostiene que se debe dividir o descomponer una dificultad o problema en tantas partes como sea necesario para su mejor adecuación y solución.
- Principio de la Síntesis: consiste llevar ordenadamente nuestros pensamientos, comenzando por los objetivos y asuntos más fáciles hasta los más complejos.
- Principio de la enumeración o de la verificación: establece que debemos verificar y revisar todo de manera que no se haya omitido alguna cosa o asunto.

Como podemos observar estos principios cartesianos se relacionan con los principios de la administración moderna, con la división del trabajo, planeación, el control etc. Con el surgimiento de la filosofía moderna la administración deja de recibir su influencia ya que la filosofía se aleja de los problemas organizacionales.

2.1.2 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA CATÓLICA.

A través de un trabajo realizado por James D. Mooney a cerca de la estructura de la Iglesia católica se puede observar la influencia que existe de ésta institución en la administración, pues su organización es tal que se puede ver claramente su jerarquía de autoridades, su estado mayor y su coordinación funcional. La Iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su organización puede operar bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva, El Papa, quién coordina todas las funciones y principios a nivel mundial.

La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo para muchas organizaciones que necesitaban incorporar una infinidad de principios y de normas administrativas.

2.1.3 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

La organización militar ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo. Por ejemplo el principio de unidad de comando tiene su origen en la organización militar en la que se establece que cada subordinado sólo puede tener un supervisor. Otro aspecto importante es la "Escala Jerárquica", es decir la escala de niveles de comando según el grado de autoridad y responsabilidad, es aquí donde también se desarrolla la delegación en donde la magnitud del ejercito no podía ser supervisada por una sola persona, el alcance de las guerras en la época de Napoleón exigió un planeamiento y control centralizados del comando y una descentralización de la ejecución. Así mismo surgió la necesidad de crear un Estado mayor (staff) el cual daba asesoría al comando militar (línea) para aumentar la eficacia del ejército, ya que el Emperador Federico II, el Grande realizó algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Los oficiales de línea y de asesoría trabajaban

independientemente, en una separación tajante entre el planteamiento y la ejecución de las operaciones de guerra.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, ya que todo soldado debe conocer que es lo que se espera de él y todo lo él debe saber. Se dice que Napoleón nunca dio una orden sin explicar el objetivo y cerciorarse de que sus seguidores lo habían entendido perfectamente, ya que estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a una ejecución inteligente.

2.1.4 INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

En esta etapa se desarrollo enormemente la Administración ya que al aparecer la máquina de vapor aparece la aplicación de la producción, una nueva concepción del trabajo, que cambio la estructura social y comercial de la época (1776), provocando en el orden económico, político y social grandes cambios.

Con la Revolución Industrial primero que nada cambian los procesos de producción, de lo manual a lo automatizado, grandes transformaciones de talleres a fábricas, en los transportes, comunicaciones y agricultura; crecimiento de las zonas urbanas por la migración a lugares cercanos a las fábricas.

Por otro lado nuevas formas de organización capitalista como las compañías de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital provenía de los lucros obtenidos en la industria y tomaban parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capitalismo financiero.

El hombre fue sustituido por la máquina sólo en aquellas tareas que se podían automatizar y acelerar por la repetición. El aumento de mercados produjo que las fábricas necesitaran mayor volumen y calidad de los recursos humanos. La mecanización obligó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones.

La principal preocupación de los empresarios de esta época era el mejoramiento de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción, con el objeto de producir mayores cantidades de productos de mejor calidad y al menor

costo. La gestión del personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos de poca o ninguna importancia. La Revolución Industrial provocó una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, pero no llegó a influir directamente sobre los principios de administración de las empresas que entonces utilizaban los modelos de las organizaciones militares o eclesiásticas.

2.1.5 INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

Se comienza a desarrollar en Europa una serie de teorías económicas concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basados en datos empíricos y en las tradiciones del comercio de la época. Según el liberalismo, la vida económica debe alejarse de la influencia estatal, ya que el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional.

2.2 EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

La administración es producto de su contexto histórico y social, es decir, a lo largo del tiempo han surgido muchas corrientes de la administración que permiten en la actualidad enfrentarse a las distintas situaciones que rodean a una empresa, así como las experiencias de las personas que nos anteceden en cuanto a la dirección de organizaciones.

La eficacia de la administración depende de gran medida de la comprensión de las diferentes ideas, principios y teorías que nos anteceden por eso es de gran importancia conocerlas, de esta manera se mencionarán las más representativas e importantes corrientes administrativas.

2.2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTÍFICA.

La teoría de la Administración científica surge a principios del siglo XX por la necesidad de elevar la productividad, buscaba los mejores métodos de manera científica para realizar cualquier tarea, capacitaba y motivaba al personal, así lograba una eficiencia en el trabajador. Sus principales percursores fueron Henry Robinson Towne, Frederick Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth.

2.2.1.1 HENRI ROBINSON TOWNE

Henri Robinson Towne (1844-1924) Estadounidense que señaló que la Administración debe ser considerada una ciencia. Autor de libros como El reparto de las ganancias en 1896 y La evolución de la Administración en 1921, influye de gran manera en otros precursores de esta materia, se le considera dentro de la etapa científica, ya que él creó el clima propicio para la posterior aplicación de métodos científicos de la Administración.

2.2.1.2 FREDERICK TAYLOR

Frederick W. Taylor (1856-1915) Es una de las personalidades más importantes de la Administración se le conoce como "El padre de la Administración", aplicó el método científico a la solución de problemas, sus principios permiten el ahorro de los materiales y obtener un mayor rendimiento de la mano de obra. fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos: ⁵

1.- El desarrollo de una verdadera ciencia de la Administración., de manera que se determinara el mejor método para realizar cada tarea.

2.- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cuál tuviera más aptitudes.

3.- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.

4.- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor mencionaba que el éxito de los principios dependía de cambiar la mentalidad de los obreros y patrones, es decir, se deberían de preocupar ambas partes por elevar la productividad en vez de tener conflictos económicos. El comentaba que al elevar la productividad como consecuencia aumentarían las utilidades, ésta es la esencia de la Administración científica

El principal objetivo de la administración debe ser el de asegurar el máximo la prosperidad al patrón, y al mismo tiempo, el máximo la del trabajador. La administración científica tiene como fundamento la certeza de que los verdaderos intereses de ambos, son un único y mismo interés :la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo sino es acompañada por la prosperidad del empleado, y viceversa.

Así mismo Taylor, hizo un estudio de los movimientos de trabajadores en la línea de producción, a fin de establecer un método que mejorara la eficiencia del trabajador y elevara la productividad de la empresa, a esto añadió un programa de incentivos a los trabajadores más eficientes el cual llamo: Sistema de tasas diferenciales.

Por otro lado fue el creador de la organización funcional, ya que observó que la organización lineal no propiciaba la especialización de los trabajadores, por lo que propuso la división del trabajo, desde el gerente hasta el obrero, a fin de que ejecuten el menor número posible de funciones.

Sin embargo tuvo grandes limitaciones, ya que su teoría propiciaba a que los trabajadores estuvieran en condiciones de ejecutar su trabajo de manera acelerada y el incentivo hacia que estos trabajaran más lo que llevaba a una sobreproducción que permitía recortes de personal.

⁵ STONER, James. "Administración".Ed.Prentice Hall.6aed.México, 1996.pp 36.

2.2.1.3 HENRY LAURENCE GANTT

Henry L. Gantt.(1861-1919) este científico mejoró el sistema de incentivos de Taylor, que era muy diferente ya que este sólo motivaba a los trabajadores y Gantt se dirigió a los supervisores los cuales se preocuparían por el desempeño de sus trabajadores, pues de estos dependía que los niveles medios obtuvieran sus incentivos. En este caso se le daba un incentivo de 50 centavos al trabajador que terminara su ración diaria de trabajo, el supervisor obtendría una bonificación por dicho trabajador, pero si el trabajo era terminado por todos los subordinados, el supervisor tendría otra bonificación más.

Los avances de los trabajadores eran publicados y registrados en columnas, lo que dio inicio a las "Gráficas de Gantt" para calendarizar la producción, método que hoy en día se utiliza para planear diversos proyectos en cualquier organismo social. Las gráficas de Gantt o diagramas de barras, como también se les conoce, sirven para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de una serie de actividades, permite llevar el control al comparar las barras con lo realizado o ejecutado en una fecha determinada. Así también dio las bases para crear dos instrumentos que permiten la planificación, administración y control de organizaciones complejas como: El método de la ruta crítica(CPM) y la Técnica para la Revisión y Evaluación de programas.

2.2.1.4 FRANK B. Y LILLIAN M. GILBRETH

Frank B. Y Lillian M. Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972) como marido y mujer hicieron investigaciones para mejorar el bienestar del trabajador en forma individual, para ellos el fin último de esta corriente era ayudar al trabajador a desarrollar su potencial humano.

Frank Gilbreth fue considerado como el padre del eficientismo, ya que lleva a la exageración su estudio de movimientos para lograr la eficiencia de las tareas

manuales, es un estadista de la administración científica que influyó en el pensamiento industrial, su principal obra "Ciencia de la Administración"

Perfeccionaron la línea de investigaciones de Taylor en el estudio tiempos para aumentar la eficiencia y rendimiento del trabajador de manera que buscaban que éste realizara los menores movimientos posibles en la ejecución de tareas para reducir la fatiga, así los empleados mejorarían su ánimo y obtendrían beneficios físicos. Publicó el Estudio de Movimientos, en el cual se establecen elementos a los que llamó THERBLIGS (su apellido al revés) seguido por una serie de libros sobre la eficiencia industrial, una de sus características en sus ideas era la importancia del empleado como individuo, cuya productividad dependía de la actitud, oportunidad y ambiente físico; así como el empleo de métodos correctos y el equipo ideal.

2.2.2 ESCUELA DE LA TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría clásica de la organización surgió por la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, es decir más grandes y con mayor volumen de funciones como, por ejemplo, las fábricas. Esta teoría veía a la empresa como un todo, un sistema, analizaba a la organización en su totalidad, sus principales precursores fueron Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet y Chester I. Barnard.

2.2.2.1 HENRI FAYOL.

Henri Fayol (1841-1925) se considera fundador de la escuela clásica de la administración ya que fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, él buscaba identificar y analizar los patrones que se utilizaban en la práctica de la administración, ya que los principios y capacidades básicas de la administración eficaz, debían ser conocidas por los gerentes, a fin de que estos aprendieran ésta

técnica, ya que la consideraba como cualquier habilidad que para ser aprendida habría de conocer sus principios.

La creación de sus 14 principios para llevar a cabo una administración eficaz en las empresas, son de gran importancia en la práctica de esta ciencia, ya que hasta nuestros días son utilizados, debido a esto se mencionarán para su estudio:⁵

- 1.- División del trabajo.- cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
- 2.- Autoridad.- Los gerentes deben girar ordenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
- 3.- Disciplina.- Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
- 4.- Unidad de mando.- Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- 5.- Unidad de dirección.- Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un sólo gerente y con un sólo plan.
- 6.- Subordinación del interés individual al bien común.- En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- 7.- Remuneración.- La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- 8.- Centralización.- Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.

⁵ Ibid. P. 39

Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9.- Jerarquía.- La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, siguen un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10.- Orden.- Los materiales y las personas deben estar en un lugar adecuado en el momento indicado.

11.- Equidad.- Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.

12.- Estabilidad del personal.- Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13.- Iniciativa.- Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aún cuando se pueden presentar algunos errores.

14.- Espíritu de grupo.- Cuando existe este principio la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, los pequeños detalles podrían alentar el espíritu.

Fayol define a la administración como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1. Planear.- Visualizar el futuro y trazar el programa de acción
2. Organizar.- Construir el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir.- Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar.- Ligar y unir todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Controlar.- Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y ordenes dadas.

2.2.2.2 MAX WEBER

Max Weber (1864-1920) Desarrolló una teoría de administración de burocracias, que nació de la necesidad de las empresas por contar con un control de las actividades que se realizaban para alcanzar los objetivos.

Este teórico pretendía representar a la empresa como una burocracia, con líneas claras y definidas de autoridad y responsabilidad con el fin de controlar las actividades de los subordinados, así como mejorar los resultados de las organizaciones importantes y necesarias para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran productivas. Así podemos mencionar que esta teoría muy utilizada por grandes corporaciones, sin embargo otras también la han ido desechando a partir de la década de los 90 debido que las empresas prefieren desechar los organigramas y trabajar en equipo sin importar la autoridad, sino la creatividad a fin de ser una empresa competitiva.

2.2.2.3 MARY PARKER FOLLET

Mary Parker Follet (1868-1933) Introdujo nuevos elementos a la teoría de la administración, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización.

Follet decía que las personas debían sentirse parte de un grupo, de esta manera crecían y eran más eficientes por las relaciones que sostenían con otros miembros de la organización, sin embargo las diferencias entre gerentes y subordinados no permitía una buena asociación entre ellos.

Su modelo de control "holístico" consideraba a las personas y los grupos, así como sus relaciones, pero también le dio importancia a factores del entorno, como la política, la economía y la biología. De esta manera, la Administración se relacionaba con otras ciencias que era necesario considerar para alcanzar las metas del grupo y de la organización.

2.2.2.4 CHESTER I. BARNARD.

Chester Barnard (1886-1961) teórico con amplios conocimientos en sociología y filosofía, por lo que introduce conocimientos de estas ciencias a la Administración. Afirma que las personas se unen para lograr objetivos que no pueden obtener solos, pero que así como buscan el lograr los objetivos de la empresa al mismo tiempo deben ser satisfechas necesidades individuales.

Por otro lado menciona que el establecimiento de “organizaciones informales” que son las relaciones que sostienen los miembros de una organización sin importar las líneas de autoridad y responsabilidad son vitales para la supervivencia de la empresa.

La zona de indiferencia que maneja Barnard; es decir, aquello que los subordinados aceptaban hacer sin cuestionar a los gerentes, permitía que se equilibrara los intereses individuales y los de la organización. Establece fines morales en la ejecución del trabajo para que los empleados tuvieran un compromiso ético con la sociedad y con la misma empresa. Su pensamiento acerca de que los trabajadores individuales deben formar equipos de trabajo que se controlen, administren y supervisen así mismos, se llevó a cabo en empresas como por ejemplo, Motorola cuya empresa cuenta con equipos de trabajo que se autoadministren, estableciendo un fin común a cada equipo y responsabilidad de cumplimiento de metas de desempeño medibles.

2.3 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

A lo largo de nuestra vida todas las personas pertenecemos a una organización, la universidad, el grupo deportivo, la familia, una organización religiosa etc, cada una con una estructura diferente, pero cualquiera que sea, las personas que se relacionan en ella buscan beneficios y propósitos al trabajar de manera conjunta.

Sin embargo todas las organizaciones tienen un proceso y método en el que se incluyen planes, recursos, programas etc, el cual para llevarse a cabo será necesario un adecuado estudio de la Administración.

Para ello se debe partir del conocimiento general de esta ciencia; es decir, la raíz de la palabra, sus orígenes, los diferentes conceptos manejados por autores estudiosos de la materia, así mismo, su importancia, características que hacen de esta, una disciplina vital para el estudio de las organizaciones y del factor humano, las cuales se detallan a continuación .

2.3.1 DEFINICION ETIMOLOGICA.

Es necesario explicar el origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, basándose en elementos fonéticos que forman dicha palabra.

La palabra "Administración" se forma del prefijo "Ad" (hacia) y "Ministratio" ,que proviene del vocablo "minister" (subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos permite conocer que la administración es una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

2.3.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Algunos de los principales conceptos de los autores maestros en el tema la de Administración son:

J.D Mooney.- " Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana"⁴

Peterson and Plowman.- "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"⁴

⁴ REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Ed. Limusa, 50ª Ed. México, 2001. pp 16-17

Koontz and O'Donell consideran a la administración como: " La dirección de un organismo social , y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".⁴

American Management Association: "La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros." ⁶

F.Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."⁴

Estas son algunas definiciones más representativas en el tiempo de estudio de la ciencia de la Administración, por lo que podemos obtener según esta información que la Administración es:

El esfuerzo coordinado de un grupo social para dirigir a otros con autoridad y responsabilidad para obtener resultados eficaces en el logro de los objetivos.

2.3.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

- 1.- Universalidad .- Esto nos demuestra que la administración está en cualquier grupo social; ésta se puede aplicar en un ejército, hospital, una empresa, una sociedad religiosa etc.
- 2.- Valor Instrumental.- esto significa que la Administración es un medio o instrumento para que un organismo social logre sus objetivos preestablecidos y obtenga resultados.
- 3.- Unidad temporal.- Esto significa que todas las partes que integran el proceso administrativo deben estar unidas y mostrar una interdependencia para obtener mejores resultados.

⁶ MUCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración".Ed. Trillas, 5ª Ed.México,1992. pp 23.

4.- Especificidad.- La Administración cuenta con características propias que le proporcionan un carácter específico, de manera que no permite la confusión de sus procesos y elementos con otras partes del organismo.

5.- Unidad Jerárquica.- Todas las personas que integran un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

6. - Flexibilidad.- Las teorías y principios administrativos se adaptan a las necesidades de cualquier organismo social.

7.- Interdisciplinariedad.- La administración es una técnica afin con aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo, el comportamiento de las personas, comportamiento de consumo, estadísticas, investigación de operaciones, la contabilidad etc.

2.3.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Es necesario conocer la trascendencia de esta ciencia en la vida del hombre, por lo que hay que enunciar los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- La Administración se da en donde quiera que exista un organismo social, será mayormente necesaria cuanto más complejo sea el órgano.
- El éxito de un organismo social depende directamente de una adecuada administración.
- Simplifica el trabajo al implantar principios, métodos y procedimientos, de ésta manera se ahorra tiempo.
- La implantación de una buena administración permite elevar la productividad y eficiencia de una empresa.
- Es uno de los requisitos esenciales para los países en vías de desarrollo a fin de mejorar su calidad y desarrollo de personal calificado.
- Permite mejorar las relaciones humanas, generar empleos lo que provoca beneficios a la sociedad.

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las empresas deben realizar y ejecutar una serie de actividades las cuales deberán estar encaminadas al logro de los objetivos y metas preestablecidas por la organización. Estas deberán llevar a cabo un orden en dicha realización de lo contrario no será una empresa exitosa, pues esto depende en gran medida de una adecuada administración.

El conocimiento de este proceso a los empresarios, permite mejorar el establecimiento de una empresa, desde sus inicios, ya que les ayudará a fijar sus planes, misión, visión, una correcta motivación, comunicación, estructura organizacional y evaluación de los resultados obtenidos entre otros beneficios.

Para cada autor existe un proceso administrativo, el cuál se define como el método sistemático de las actividades relacionadas con la administración de cualquier organismo social para lograr las metas de la empresa. Desde finales del siglo XIX se define a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.4.1 PLANEACION

Planear implica que los administradores piensen en sus metas, objetivos, determinar los resultados que pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y elementos necesarios para que un grupo social funcione eficazmente.

Carecer de planeación implica riesgos, desperdicios de esfuerzos, tiempo, dinero, recursos y una administración fortuita e improvisada, la cuál sólo reaccionará una vez que se le presenten los problemas.

En esta etapa del proceso administrativo se establecen los planes, los cuales presentan el procedimiento idóneo para el logro de los objetivos. El primer paso es establecer las metas de la organización, una vez realizado esto, es necesario crear programas que permitan alcanzar las metas, esto debe ser validado por el gerente de mayor jerarquía.

2.4.1.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Agustín Reyes Ponce.- La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización.⁵

Jose Antonio Fernández Arena.- La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.⁵

CONCEPTO: la planeación es la etapa del proceso administrativo en la que se establecen objetivos y elección de cursos de acción, que habrán de realizarse en un futuro, para el logro de resultados esperados.

2.4.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La planeación es esencial para el funcionamiento de la empresa, ya que podemos determinar hacia donde queremos ir, lo que deseamos lograr, se prevén contingencias y cambios en el futuro y se pueden establecer alternativas para hacer frente a obstáculos que se le presenten a la empresa.

Los puntos que resaltan su importancia son:

- Reduce los niveles de incertidumbre que se presenten en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a obstáculos que se le presenten
- Ayuda a tener mayor éxito a la empresa.

- Ayuda a crear una visión de la empresa, es decir a donde queremos llegar en un futuro.
- Establece un sistema racional de toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Basa las decisiones en hechos y no en corazonadas.
- Establece planes, lo que permite contar con bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión
- Propicia los elementos para llevar a cabo el control

2.4.1.3 TIPOLOGIA DE LA PLANEACION

La planeación puede ser integral (abarca un o varios departamentos o áreas de la empresa) o total (abarca toda la empresa en su conjunto) sin embargo, ésta a su vez se clasifica en:

1. **Estratégica.-** es diseñada por los miembros de mayor jerarquía, los cuales seleccionan los medios, objetivos y metas, que sirven de base a los demás planes (tácticos y operativos). Son de largo plazo y comprende a toda la empresa.
2. **Táctica o funcional.-** Determina planes más específicos, para cierta área o departamento. Se establecen y son coordinados por los directivos de niveles medios, con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Son a mediano plazo.
3. **Operativa.-** Consiste en la asignación de actividades y procesos más detallados que deberán ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades o elemento humano que interviene en un área de trabajo.

⁵ Ibid.pp 63.

2.4.2 ORGANIZACIÓN

Organizar es la segunda parte del proceso administrativo que consiste en distribuir el trabajo, asignar responsabilidad y autoridad a los miembros de la organización para que puedan alcanzar las metas y objetivos establecidos en la etapa de planeación.

Agustín Reyes Ponce.- Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.⁶

Harold Koontz y Ciryll O Donnel.- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

CONCEPTO.- La organización es el establecimiento de una estructura que permite la distribución y coordinación de las actividades a los miembros de la organización para el logro de los objetivos.

2.4.2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización ayuda al logro de objetivos de un grupo social, establece el proceso para que los empleados desempeñen sus actividades en forma eficiente, reduce costos e incremento de la productividad, al evitar la lentitud en la función de los subordinados.

Por otro lado permite a la empresa reestructurar su organización al existir cambios que podrían obstaculizar el funcionamiento de la misma y por último elimina la duplicidad de esfuerzos, ya que delimita las funciones y responsabilidades.

2.4.2.2 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Este tema se refiere a los distintos modelos o diseños de la estructura organizacional, ya que cada empresa tendrá su estructura de acuerdo a sus recursos, magnitud, objetivos, volumen de producción etc. Los tipos de organización mas comunes son:

Organización Lineal .- Se caracteriza por que el jefe superior asigna y distribuye el trabajo, a los subordinados, quienes solo reportan a un sólo jefe. El proceso de toma de decisiones es ejercido por la misma persona.

Este tipo de diseño es útil para las pequeñas empresa, es claro y sencillo, la disciplina es fácil de mantener, sin embargo tiene limitaciones, como que no promueve la especialización y la organización depende de un solo hombre, así que si se presenta algún conflicto o problema no puede ser resuelto por otros, mas que por el mando superior.

Organización Funcional - Este tipo de diseño es conveniente para medianas y grandes empresas, permite la división y distribución del trabajo. Aquí se observa como el nivel superior se enfoca a problemas administrativos y supervisa mandos medios, mientras que estos supervisan a los niveles inferiores, los cuales solo se preocupan por la producción de la empresa.

Algunas desventajas que tiene este diseño es la dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, puede ser que dos personas manden a otra al mismo tiempo por lo que se viola el principio de unidad de mando, lo que originaria confusión en la ejecución de tareas.

Organización de Staff .- Este tipo de organización es utilizada por las grandes empresas, por la necesidad que tienen estas de recibir asesoría o información extra sobre avances en tecnología o asesoría en líneas de producción.

⁶ Ibid. pp 107-108.

2.4.2.3 TECNICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Son aquellas herramientas que se utilizan para llevar a cabo la organización y para que esta funcione de manera adecuada, según las necesidades de cada grupo social. Estas técnicas pueden ser:

- Organigramas
- Manuales
- Análisis de puestos

Organigramas.- son representaciones gráficas de la estructura formal de organización, donde se muestran sus interrelaciones, funciones, puestos, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad.

Manuales.- son documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática todas las actividades que se llevan a cabo en un puesto, área o departamento.

Análisis de puestos.- En esta técnica se clasifican todas las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como los conocimientos, actitudes, aptitudes y características que deben tener las personas que desempeñan esas actividades.

2.4.3 DIRECCIÓN

En esta parte del proceso se dirige, influye y motiva a los trabajadores, así como cada una de las actividades que estos llevan a cabo. También es llamada ejecución, es de vital trascendencia ya que cuando se dirige se ejerce más representativamente las áreas funcionales.

Robert B. Buchele comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.⁶

⁶ Ibid. Pp 147.

Burt K. Scanlan.- consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.⁶

Joel J. Lerner y H.A. Baker.- consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.⁶

Much Galindo.- La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.⁶

2.4.3.1 CONCEPTO DE LA DIRRECCION

Etapa del proceso administrativo que dirige la ejecución de las actividades de los subordinados para lograr los objetivos y planes de la empresa, basándose en la estructura organizacional y utilizando elementos como la comunicación y motivación.

2.4.3.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION

La dirección es importante debido a que lleva a cabo lo establecido en la planeación y organización, aumenta la productividad de la empresa, permite establecer la motivación cuyo elemento es esencial para aumenta y eficiencia de los miembros de la organización y por último busca el mejoramiento de los canales de distribución.

⁶ Ibid. Pp147-148.

2.4.3.3 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

Los elementos que integran el proceso de dirección son:

- Toma de decisiones
- Integración
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

Toma de decisiones.- consiste en la adecuada selección de alternativas que permiten darle solución a problemas que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa.

Integración.- Esta etapa permite la elección de los recursos necesarios para ejecutar la toma de decisiones, los cuales pueden ser, materiales, humanos, financieros etc. de esta manera se lograran los resultados que la empresa pretendía en su planeación.

Motivación.- Son factores que impulsan la acción de las personas, es decir, influyen en la conducta humana a fin de que los miembros de la organización se sientan mas comprometidos y leales a la organización.

Comunicación.- La comunicación es el proceso que permite que los subordinados reciban y den información de manera adecuada, así también todos los miembros de la organización.

Este proceso ayuda a que las actividades se realicen en forma clara y sencilla, pues el personal comprende de mejor manera sus funciones.

Supervisión.- Consiste en vigilar a los miembros de una organización para que realicen adecuadamente las actividades, según lo estipulado en los manuales y respetando su responsabilidad y autoridad en cada uno de los niveles jerárquicos con los que cuenta la organización.

2.4.4 CONTROL

Esta etapa del proceso consiste en que los gerentes o niveles altos de una organización verifican si lo realizado concuerda con lo esperado o planeado, de esta manera podemos conocer el verdadero rumbo y éxito de una empresa.

Henry Fayol.- consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.⁶

Harold Koontz y Cyril O'Donnell.- implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.⁶

2.4.4.1 CONCEPTO DEL CONTROL

Proceso que asegura el cumplimiento de las actividades planeadas mediante el establecimiento de estándares, medición de resultados y establecimiento de medidas correctivas que detectan desviaciones.

2.4.4.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control ayuda a que administración corrija aquello que no está acorde con los planes de la organización, permite analizar sus partes ya que no es exclusivo de una sola área, proporciona información de la situación de la ejecución de los planes, sirve como base para la reiniciación de la planeación.

⁶ Ibid. Pp 171.

2.4.4.3 ETAPAS DEL CONTROL

- Establecimiento de Estándares
- Medición de resultados
- Corrección
- Retroalimentación

Establecimiento de estándares.- representan el estado de ejecución deseado, es decir, sirve como base o como medida para efectuar el control.

Medición de resultados.- Es la evaluación y análisis de los resultados planeados con los reales, a fin de hacer correcciones y evitar desviaciones.

Corrección.- Es el establecimiento de acciones correctivas para equilibrar las desviaciones en relación con los estándares. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, lo que ayuda a la relación entre el control y la planeación.

Retroalimentación.- Es básica en el proceso de control, ya que a través de la ésta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.⁶

2.5 AREAS FUNCIONALES

Las áreas de actividad, responsabilidad o departamentos y divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus metas y objetivos preestablecidos, cada una de estas realiza actividades diferentes pero su interrelación es innegable, ya que para que cada área funcione de manera adecuada y eficaz dependerá de otra; es decir que el departamento de Producción no funcionará bien si el área de Recursos Humanos no utilizó un

⁶ Ibid. Pp 181.

adecuado sistema de selección de personal que cubra las necesidades y perfil que requiere un puesto en la división antes mencionada y así sucesivamente.

Es importante conocer que las empresas cuentan con una estructura organizacional diferente y que cada una de ellas establece la cantidad de departamentos que según sus necesidades y magnitud deben tener, sin embargo las áreas más comunes y usuales son:

- Producción
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Finanzas

2.5.1 PRODUCCION

Este departamento es de gran importancia para las empresas ya que de él dependerá la transformación de cualquier insumo o recurso a través de, recursos humanos, físicos y técnicos, en productos con valor inherente requeridos por los consumidores para cubrir sus necesidades.

El producto que puede ofrecer una empresa son bienes o servicios, los bienes se dividen en:

- 1) Bienes Industriales.- son productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes.
- 2) Bienes de Consumo.- Son los productos utilizados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales. Se pueden clasificar en bienes duraderos o perecederos.

Los servicios cuentan con la siguiente clasificación:

- 1) Servicios comerciales.- como por ejemplo, reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones etc. sólo es necesaria la aplicación de la experiencia para poder satisfacer al cliente.

- 2) Servicios profesionales.- Como por ejemplo, administrativos, de asesoría, educativo etc., es decir se requiere una profesión para poder proporcionarlo.

Por otro lado en este departamento se formula y desarrollan los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, maquinaria, instalaciones, materiales y herramientas necesarias, entre algunas de sus funciones tenemos:

1. Ingeniería del Producto.- En esta función se establecen las características del producto, sus especificaciones, hasta llegar a lo que es el diseño del producto, basándose en los estudios de mercado y análisis de la industria realizado por los expertos en mercadotecnia, así también se hacen pruebas de ingeniería para conocer si el producto cumple con su finalidad.
2. Ingeniería de la planta.- en toda empresa es necesario el diseño de las instalaciones y sus especificaciones a fin de ocupar el espacio requerido y aprovecharlo según las condiciones de la empresa, por otro lado también se ocupa del mantenimiento y control del equipo, es decir, evitar que se deteriore y utilizarlo según las necesidades y objetivos de producción, a fin de que se realice el proceso de producción en forma eficaz.
3. Ingeniería Industrial.- Consiste en la distribución total de la planta, así como el establecimiento de métodos que permitan realizar el trabajo a los empleados de manera rápida y eficiente, por otro lado permite establecer medida del trabajo.
4. Planeación y control de la producción.- permite establecer a través de herramientas como gráficas de Gantt una programación de la producción a fin de que los productos de la empresa sean elaborados en tiempo, así también aplicación de Estándares. Esta función también se ocupa de la elaboración de los informes de avances en la producción.
5. Abastecimiento.- Aquí se utiliza la información que se obtenga de proveedores, las compras, considerando calidad, precio y tiempo de entrega, así como el embarque y tráfico que se tenga de los productos, control de inventarios y almacén de mercancías.

6. Fabricación.- Es llevar a cabo la actividad de transformación de los insumos en productos terminados o la realización del servicio.
7. Control de calidad.- utiliza las normas y especificaciones de los productos terminados, se realiza una inspección de prueba para conocer si cumple con los requerimientos establecidos así como el uso de registros de estas inspecciones, por último realiza métodos de recuperación que son aquellos que se utilizarán en el caso de existir una desviación de los que realmente se deseaban.

2.5.2 MERCADOTECNIA

Esta área se encarga del proceso de planear actividades como la determinación del precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de manera que permite una interrelación entre la empresa y cliente ya que satisface los objetivos de ambos.

Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y el precio adecuado.

Sus principales funciones son:

- 1) Investigación de mercados.- Es una herramienta valiosa que permite la obtención de información acerca de las necesidades de los consumidores. Entre algunos factores que es necesario conocer están: el tamaño del mercado (cuantos, quienes y donde), el consumo aparente, la demanda potencial y la participación de la competencia en el mercado.
- 2) Planeación y desarrollo del producto.- a dicha área le confieren las siguientes actividades:

Empaque.- Es aquello que va adherido al producto final, ayuda a que se venda, a que permita su diferenciación con otros productos de la competencia,

debe servir como medio publicitario, aumenta el valor del producto ante el cliente.

Marca.- Facilita su venta, una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño que identifica a los bienes y/o servicios que ofrece una empresa

- 3) Precio.- La cantidad de dinero que el comprador da al vendedor por la paga de los bienes o servicios que adquirió. La fijación del precio es de mucha importancia, ya que influye en la percepción que el consumidor final tiene sobre el producto. Este factor es variable en relación con los elementos de la mezcla de mercadotecnia: plaza, publicidad y producto.
- 4) Distribución y logística.- Es necesario elegir los canales de distribución que permitirán hacer llegar los productos al mercado. Las principales partes que influyen en los canales de distribución pueden ser: el productor, mayorista, minorista y consumidor final, cada canal dependerá del número de personas que intervengan en él, a mayor número de personas el precio del producto se elevará por lo que productor deberá poner atención a esto.
- 5) Administración de ventas.- las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa, ya que de ellas depende la supervivencia de la misma. Es necesario determinar la forma en que se llevarán a cabo dichas ventas o el sistema que se utilizará; pueden ser personales, o aquellas que implican sistemas complejos de distribución.
- 6) Comunicación.- aquí interviene la publicidad o medios que se utilizaran para publicar el producto como la radio, televisión, anuncios en periódicos, revistas, cine etc. La promoción de ventas busca incentivos a corto plazo y son destinados al consumidor final.

2.5.3 FINANZAS

Las finanzas se consideran como la ciencia y arte de administrar el dinero de los individuos y/u organizaciones, los cuales lo gastan o invierten en

instituciones, mercados, procesos y los instrumentos que participan en las negociaciones que existen entre personas, empresas y gobiernos. El campo de acción de esta área es muy amplio y dinámico ya que afecta de manera directa la vida de las personas y organizaciones, por ejemplo, de las operaciones empresariales de éste departamento depende la distribución de los fondos para la compra de materia prima y equipo , así como para el pago de empleados.

La dimensión y la importancia de la función de las finanzas para la administración de una empresa dependerá de su tamaño, pues en una empresa pequeña la función de finanzas la realizaría el departamento de contabilidad. En una organización mediana o grande, el gerente de Finanzas tendría la responsabilidad de supervisar el trabajo del Tesorero, Contralor y Gerente de divisas.

Tesorero.- Es el ejecutivo responsable de la planeación financiera, toma de decisiones en la manera de cómo invertir el capital, obtención de fondos, manejo de efectivo, crédito y fondo de pensiones.

Contralor.- es el ejecutivo responsable de las actividades de contabilidad, tales como: elaboración de estado de resultados, flujo de efectivo, balance general etc, así como la contabilidad de costos y financiera y por último el manejo de impuestos.

Gerente de divisas.- Este ejecutivo es necesario cuando las ventas o compras son internacionales, por lo que debe vigilar y controlar las fluctuaciones del valor de las divisas para evitar el riesgo de pérdidas.

Las actividades más importantes que ejecuta un gerente de finanzas son:

- Análisis y planeación financiera
- Toma de decisiones de inversión
- Toma de decisiones de financiamiento

Análisis y Planeación Financiera.- Se basa en los estados financieros para que dicha información sea transformada a fin de que sea útil para supervisar la condición financiera de la empresa, su evaluación permite conocer la necesidad de incrementar o disminuir la capacidad productiva y la determinación del tipo de

financiamiento según las condiciones de la organización para crear planes que garanticen un flujo de efectivo adecuado para apoyar los objetivos de la empresa.

Toma de Decisiones de Inversión.- Se determina la cantidad y tipo de activos que tendrá la empresa, intentando mantener los niveles óptimos de cada uno de ellos, por lo que se decide el momento en que los activos ya existentes se deben modificar, reemplazar o liquidar. Estas decisiones son importantes por que influyen en el éxito que la empresa pueda tener para cumplir sus objetivos.

Toma de Decisiones de financiamiento.- Se busca determinar el financiamiento a corto (proveedores) y largo plazo, así como el financiamiento individual (socios), realizando un análisis que permita conocer el momento mas idóneo, alternativas financieras, sus costos, e implicaciones a largo plazo.

2.5.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Hoy en día las empresas buscan ser más competitivas y productivas de esta manera mejorarán sus ingresos y obtendrán una mejor posición en el mercado, pero, dichas compañías no podrán lograrlo si no cuentan con el personal adecuado para cada uno de los puestos de la organización, es decir, las empresas buscan establecer mayor calidad en sus productos y servicios al utilizar tecnología, maquinaria, aumentan sus inversiones en activos etc. pero nada de esto será posible si los empleados que tiene son flojos, antipáticos en el trabajo o simplemente no son aptos en el cargo que se les asigne, por lo que de aquí derivamos la importancia del departamento de Recursos Humanos, pues su objetivo es contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que corresponde a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, etc.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí, que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos.- Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos.- No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

2.5.4.1 ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a

sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar.

2.5.4.2 RELACION DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON OTRAS DISCIPLINAS.

PSICOLOGÍA

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal
- Entrenamiento y capacitación
- Orientación profesional
- Tests psicológicos
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación

- Reducción de conflictos

SOCIOLOGÍA

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la psicología industrial, o la sociología de la administración.

ANTROPOLOGÍA

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

DERECHO

Básicamente el derecho se ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que la actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

ECONOMÍA

La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como: capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo. Igualmente los

estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación y la economía.

MATEMATICAS

Los modelos de la estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a la curva de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos. Otros modelos son: Programación Lineal y Transportación.

2.5.4.3 BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La Administración de Personal tiene como misión regular las actividades humanas surgidas en el campo de trabajo, pues éstas deben de fundamentarse en las políticas , objetivos sociales y económicos de la empresa. De esta manera si se cuenta con este departamento en cualquier tipo de empresa se pueden obtener los siguientes beneficios:

- ◆ Promueve la eficiencia en el trabajo al impedir la rutina e improvisación en la realización de las actividades laborales.
- ◆ Permite que los subordinados adquieran derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones.
- ◆ Clasifica los puestos otorgando denominaciones uniformes a los cargos con tareas y funciones semejantes.
- ◆ Establece un régimen disciplinario que es adoptado por todos los miembros de la empresa con firmeza y equidad.

- ◆ Promueve condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener el máximo de productividad así como eficiencia en el trabajo.
- ◆ Fomenta mejores relaciones humanas en el trabajo y el sentimiento de pertenencia en la empresa.
- ◆ Remunera al personal conforme al principio de: a trabajo igual, salario igual.
- ◆ La permanencia del personal en la empresa estará condicionada a su capacidad, probabilidad y rendimiento.
- ◆ Promueve la capacitación al personal de confianza y sindicalizado con el propósito de perfeccionar sus conocimientos y destrezas.
- ◆ Ayuda a conocer el grado de rendimiento y eficiencia de los trabajadores en la empresa mediante una evaluación de actividades.

2.5.4.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS⁶

1) Contratación y Empleo

- Reclutamiento.- buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Selección.- analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- Contratación.- llevar a cabo el contrato laboral con las condiciones establecidas.
- Inducción.- dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

⁶ Ibid. Pp 53-54.

- Integración.- asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.
- Vencimiento de contratos.- llegado el caso vencimiento de contratos de trabajo, éste deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.
- Promoción, Transferencia y Ascensos

2) Capacitación y Desarrollo

- Entrenamiento.- dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.
- Capacitación.- consiste en proveer las capacidades intelectuales del personal, por medio de cursos o equipos de trabajo, a fin de que las necesidades de la empresa sean cubiertas.
- Desarrollo.- brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer distintas necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

3) Sueldos y Salarios

- Análisis de puestos.- herramienta que ayuda a evaluar un puesto al contar con un análisis de cada una de las actividades que se llevan a cabo en un puesto individual.
- Evaluación de puestos.- nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización
- Calificación de méritos.- evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

- Remuneración y vacaciones.- asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- 4) Relaciones Laborales
- Comunicación.- proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
 - Contratos colectivos de trabajo.- llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
 - Disciplina.- desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
 - Investigación de personal.- contar con información acerca de la relaciones familiares y laborales del personal.
 - Relaciones de trabajo.- buscar que dichas relaciones permitan un clima organizacional adecuado.
- 5) Servicios y Prestaciones.- estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas de instalaciones para su esparcimiento
- Actividades recreativas
 - Actividades Culturales
 - Prestaciones
- 6) Higiene y Seguridad Industrial.- desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Servicio médico
 - Campañas de higiene y seguridad
 - Ausentismo y accidentes
- 7) Planeación de Recursos Humanos.- ubicar al personal en las áreas que mejor desempeñen sus actividades y capacidades.

- Inventario de Recursos Humanos
- Rotación
- Auditoría de personal.

2.6 ANALISIS DE PUESTOS

La situación que muchos países presentan como el nuestro, que recibe presiones intensas para incrementar su competitividad y productividad, debido a factores como: la apertura comercial, mayor calidad en los bienes y servicios, globalización de la economía, lo cual se ve afectado por la elevada pobreza, desnutrición, baja escolaridad, violencia, inseguridad, salud precaria. Los apremios resultantes de estos agentes seguramente no disminuirán en el futuro, por el contrario, es de esperarse un acrecentamiento de los mismo.

Los retos para elevar la productividad, competitividad y calidad irán en aumento tanto en número como intensidad, por lo tanto en el ámbito nacional así como dentro de las organizaciones será necesario emplear mejor los recursos disponibles a fin de obtener máximos rendimientos de los mismos.

Esta necesidad de incrementar la productividad y competitividad se ha visto exacerbada a partir de las nuevas crisis económicas en el Continente Americano, iniciadas por la economía mexicana a fines de 1994.

Una herramienta para coadyuvar al cumplimiento de estas necesidades es la aplicación de una administración de alto desempeño la cual incluye técnicas administrativas como el análisis de puestos que permite fomentar la productividad y competitividad.

2.6.1 BASES DEL ANALISIS DE PUESTOS

Esta técnica tiene como antecedentes el estudio de tiempos y movimientos realizado por los Gilbreth los cuales precedieron a Frederick Taylor, quien también se preocupa por analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más

minuciosos con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente, paralelamente, H. Emerson buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo, por otro lado el francés H. Fayol promueve un método científico para que por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos se acumule una serie de conocimientos. Sin embargo así como Taylor tuvo muchos seguidores también hubo otros que se opusieron a su teoría y principios; es aquí donde nace la escuela de las "relaciones humanas".

En la etapa de Elton Mayo los requerimientos de las organizaciones se vuelven más complejos, debido a los cambios que existen en la tecnología y relaciones interpersonales, es así, donde por medio de los estudios de Hawthorne (1927-1932) E. Mayo y sus colaboradores descubren que existen otros factores como las relaciones informales que motivan a los trabajadores a realizar sus tareas con mayor colaboración, eficiencia y como consecuencia, aumentó la productividad y demostraron que no sólo los incentivos o premios de tipo económico producían estas reacciones.

Es así como surgen las teorías "motivacionales" como respuesta a una explicación del comportamiento humano en las organizaciones al desempeñar sus tareas. En este tipo de teorías encontramos la de Maslow, quien propone su "jerarquía de necesidades humanas", en donde las personas deben de satisfacer necesidades primarias (fisiológicas y seguridad), secundarias (sociales, estima y autorrealización). Por otro lado tenemos a Herzberger el cual establece que la motivación del hombre depende de dos factores que son "higiénicos" o insatisfactorios, los cuales se relacionan con el ambiente que rodea al individuo tanto dentro como fuera de la organización, y "motivadores" o satisfactorios se refieren al contenido de trabajo que la persona realiza dentro o fuera del ámbito laboral.

La teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor también da bases para la realización del análisis de puestos, ya que la primera representa al individuo que realiza sus tareas del puesto bajo estrecha supervisión para lograr los objetivos de la empresa. La teoría "Y" representada por el hombre capaz de desarrollar todas sus

potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto pero a la vez buscando la satisfacción de sus necesidades.

A.Tannenbaum presenta en su teoría, que las organizaciones deben contar con una organización formal que permita la definición clara de responsabilidades, autoridad, funciones, métodos y compensaciones , así como la asignación de los puestos a cada individuo en función de sus aptitudes y potencialidades.

R.Blake y J.S.Mouton establecen la "Rejilla Gerencial", la cual permite conocer la relación que existe entre la gerencia y subordinados, permite la dirección de la organización en forma óptima ya que a los empleados se les delegan funciones que deberán cumplir para el logro de objetivos establecidos en cada puesto; de ahí que conocer las funciones y objetivos de cada puesto ayude al individuo a desarrollar el estilo de dirección y liderazgo que debe ejercer dentro de la organización.

La "Administración por Objetivos" también ayuda en el desarrollo del análisis de puestos ya que para ésta técnica su finalidad, es contar con metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada puesto. Los objetivos de cada puesto deberán estar planteados de tal forma que los integrantes de una organización al realizar sus funciones se interrelacionan para obtener resultados finales esperados por la empresa.

Todas las teorías antes mencionadas permiten una visión general del origen del análisis de puestos, algunos mencionan al hombre y otros a la realización de actividades que conforman el puesto, el tipo de dirección, satisfacción de necesidades etc. Sin embargo cada una toca puntos importantes que permiten el desarrollo de ésta técnica, hasta lo que hoy es este documento tan valioso para la realización de actividades dentro del puesto, a fin de que estas se lleven a cabo de manera eficiente, y con un ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero. Así como todas las teorías van evolucionando, las organizaciones también lo hacen ya que al principio pudimos ver lo importante que era el factor económico en la productividad, ahora también se preocupan por factores sociales, intelectuales, técnicos, culturales y psicológicos.

2.6.2 CONCEPTO DEL ANALISIS DE PUESTOS

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego "analein" que significa desatar, por lo tanto es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste. "puesto" proviene del latín "positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, oficio o ministerio. (Elba Gama)

Para Arias Galicia el puesto es el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. Esto último significa que el puesto es independiente del individuo que lo desempeña y la especificidad del trabajo, se refiere a que el trabajo es una unidad específica que difiere de otros puestos tanto por su naturaleza como por las operaciones y requisitos que deben cubrirse en cada uno de ellos.

Algunas definiciones de la técnica del análisis de puestos son:

- El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos , al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.
- Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
- La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza, con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.
- La separación y ordenamiento científico de los elementos que integran el puesto. ⁴

⁴ REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Ed. Limusa, 50ª ed. México, 2001.

- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.³

2.6.3 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

Es una fuente de información básica para toda planeación del departamento de recursos humanos, es necesaria para el reclutamiento, selección, conocimiento de la carga de trabajo, incentivos y administración salarial entre otros.

Se considera de vital importancia el desarrollo de esta técnica en las organizaciones por que a través de ella se deducen, analizan y desarrollan datos ocupacionales relativos a los puestos, cualidades necesarias para ocupar los cargos, características del ocupante que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de los salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas del personal. Por otro lado produce descripciones de los elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, ayuda a preparar procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios, recomienda cambios en la clasificación de los cargos; diseña pruebas para medir conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Así mismo, hoy en día las organizaciones se encuentran con la presencia de constantes cambios dentro y fuera de ella, como la globalización de mercados, competencia de los mercados, conflictos laborales y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que afectan de manera tal, que los gerentes deben de poner atención a un cambio organizacional inevitable, por lo que para hacer frente a estos acontecimientos la empresa debe contar con personal de muy

³ ARIAS Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos".Ed. Trillas.5ª ed.México,1999.pp 383.

alta calidad, con elevado compromiso con la empresa, así mismo deberá tener el personal mas idóneo para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos, de esta manera cualquier ente económico podrá incrementar o mantener su nivel de ventas, rentabilidad, productividad, lo que traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación de sus clientes.

Por último se puede argumentar que el análisis de puestos es indispensable en cada uno de los puestos con los que cuenta la organización, ya que permite la posibilidad de contar con toda las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información ayudará a establecer una descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a futuro facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

2.6.4 OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la Administración de Recursos Humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evitar repetir instrucciones.

2.6.5 ANALISIS DE PUESTOS COMO UNA NECESIDAD.

Cada empresa u organización tiene distintas características en sus necesidades para lograr las metas u objetivos preestablecidos, sin embargo, para su mayor interpretación se clasifican en tres que son:

1. Necesidad legal
2. Necesidad social
3. Necesidad de productividad

Estos aspectos son imprescindibles de conocer por medio del análisis de puestos, ya que se cubren necesidades de capacitación, condiciones de trabajo, relaciones interfuncionales, autoridad e incremento de productividad entre otros.

2.6.5.1 NECESIDAD LEGAL

En cualquier organización siempre existirá una relación de trabajo entre el patrón y el trabajador, la técnica del análisis de puestos permite mantener en forma clara y escrita requerimientos del puesto, actividades, niveles de autoridad, control de mando entre otros. Así mismo, establecerá las indicaciones a las que el trabajador se apegará en forma estricta en la realización de su trabajo, de esta manera se amparan los intereses de ambas partes, siempre apegado a la Ley Federal de Trabajo, que rige las relaciones obrero-patronales.

De mencionada Ley se cita el Artículo 25 , el cual establece que las condiciones de trabajo deberán estar por escrito y contener:⁷

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, y domicilio del trabajador y patrón.

⁷ LEY FEDERAL DE TRABAJO

- II. Tipo de relación de trabajo, que puede ser por obra o tiempo determinado o indeterminado.
- III. Determinación con la mayor precisión posible del servicio o servicios que habrán de prestarse.
- IV. Lugar o lugares donde se prestará el servicio.
- V. Duración de la jornada de trabajo
- VI. Forma y monto del salario.
- VII. Días y lugar del pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.
- IX. Otras condiciones de trabajo como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y patrón.

De estas condiciones de trabajo que se mencionaron las más significativas para la técnica estudiada son las fracciones III, IV, VIII, ya que son aspectos que deben ser más específicos y claros. Para evitar ser más aclarados en un contrato de trabajo, podemos sustituir algunas actividades en este escrito poniendo la frase "y actividades establecidas en el análisis de puestos" de ésta manera se evitan conflictos laborales posteriores, pues muchos problemas laborales se derivan de la mala redacción de un contrato de trabajo y el resto de las fracciones se explican con mayor énfasis en un contrato de trabajo.

Otro Artículo importante es el 47 fracción XI en el que se establece que "El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado" en esta fracción se amparan los intereses de ambas partes, es por eso que el contrato debe ser lo más claro y específico posible, de no ser así la organización podría basarse en el análisis de puestos para que el trabajo sea ejecutado conforme lo requerido, evitando duplicidad de trabajo, desperdicio de tiempo y esfuerzo.

El Artículo 134 fracción IV dice que "Es obligación del trabajador ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos" todos los aspectos que menciona esta fracción son parte de la técnica del análisis de puestos, pues en ella se establece las actividades, tiempos, la forma en que deben ejecutarse las tareas, etc.

Y por último el Artículo 153 menciona que "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social"

Como se puede observar, los Artículos mencionados sustentan las bases de la técnica, lo que permitirá que la organización cumpla con las exigencias legales y así dar forma a una base reguladora entre contratante y contratado, en la que el contratante deberá establecer de manera explícita y clara las actividades a desempeñar en el lugar y tiempo, al igual que la eficiencia con que desempeñara su trabajo en un puesto determinado y el subordinado deberá cumplir estas exigencias rigiéndose bajo las condiciones en que fue contratado.

2.6.5.2 NECESIDAD SOCIAL

En toda organización existen relaciones que se dan entre las personas, las cuales son de gran repercusión en el ente económico. La existencia de grupos informales de trabajo permite que las personas convivan de manera armónica, sin importar un rango, autoridad o nivel jerárquico. Esto ayuda a que las personas se sientan con mayor confianza y comodidad en el área de trabajo.

Por otro lado, si se establecen grupos formales, es decir; que se rijan por medio de políticas y normas, siguiendo la estructura de un organigrama, hace que existan grupos de trabajo con objetivos y características comunes que ayuden al logro de objetivos, por que bien es cierto que cuanto más una persona se

encuentre a gusto en su área de trabajo, mayor eficiencia y satisfacción tendrá en su puesto.

Es así como se determina la necesidad social del análisis de puestos, pues por medio de esta técnica, se determinan las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.

2.6.5.3 NECESIDAD DE PRODUCTIVIDAD

Toda organización debe contar con el recurso humano capaz de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo para lograr un desarrollo y crecimiento en el mercado.

Lo antes mencionado se puede obtener mediante la capacitación y adiestramiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, a fin de desempeñar las tareas en forma eficiente, evitando pérdidas económicas en materiales, equipo de trabajo y maquinaria.

Pero es necesario para estructurar o elaborar programas de capacitación o adiestramiento, conocer las tareas o funciones que tiene el puesto, así como los resultados esperados, toda esta información podrá ser proporcionada por la técnica estudiada, de tal manera que se considera una necesidad para el incremento de la productividad; considerando éste término como el excedente de lo que se produce con el mismo recurso, es decir, materiales, equipo y recurso humano.

2.6.6 PASOS PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

1. Recabar la información y datos con integridad y precisión.- es necesario que el analista utilice instrumentos como la observación directa, cuestionarios, cintas de video o entrevistar a la persona que desempeña el puesto a analizar, se debe obtener información sobre las actividades del puesto con la mayor

precisión posible a fin de evaluar todos los aspectos que se realizan y de esta manera hacer correcciones.

2. Separar los objetivos organizacionales con aquellos que el trabajador pretende alcanzar con su trabajo, es decir, las perspectivas de la empresa con las del trabajador.
3. Plasmar en el formato especialmente diseñado del análisis de puestos los datos obtenidos en forma ordenada, clara y precisa.
4. Realizar un informe final de los resultados obtenidos en la investigación y análisis del puesto.
5. Archivar los informes finales de la investigación de cada puesto con el que cuenta la empresa, ya que será de gran utilidad para estudios posteriores.

2.6.7 METODOLOGIA

Para llevar a cabo el estudio de puesto de trabajo es necesario seguir tres pasos que son:

1. La determinación de objetivos.- así como cualquier en actividad, se deben establecer objetivos que permitan el conocimiento de a donde queremos llegar y lo que se quiere lograr con dicha investigación, si se carece de este punto no habrá una razón o motivo que impulse el estudio.
2. Establecimiento de un programa de trabajo.- para evitar improvisación, es necesario calendarizar las actividades que el analista va a llevar a cabo, en forma meticulosa y con anticipación.
3. Fijación del presupuesto o determinación del método según costo y tiempo.- es necesario calcular el costo de llevar a cabo esta técnica según las condiciones de la empresa, ya que dependiendo del método a utilizar, será la inversión necesaria para la realización de dicha actividad, por ejemplo si se cuenta con poco tiempo y presupuesto, es recomendable la aplicación de cuestionarios.

2.6.8 TECNICAS PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION

DICCIONARIO DE PUESTOS.- también conocido como “catálogo de puestos” el cual contiene descripciones estandarizadas y genéricas de 20,000 puestos, su propósito es “agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos”⁸

El catálogo ayuda a la uniformidad de los títulos y descripciones del puesto, además que es útil para informar acerca de las investigaciones en las áreas de recursos humanos y orientación vocacional, así como en la preparación de trayectorias profesionales mediante transferencias o promociones.

OBSERVACION.- El analista obtiene información de los puestos y analizarla, a través de la observación de las actividades y tareas que el trabajador realiza y son registradas en forma estandarizada. Algunas organizaciones utilizan grabaciones l en video para su estudio posterior, ya que la presencia u observación directa a una persona puede afectar su desempeño laboral.

ENTREVISTA.- Una definición de esta técnica es: forma de comunicación con el objeto de proporcionar información necesaria para modificar actitudes y tiene la finalidad de tomar determinadas decisiones. Es una de las técnicas más antiguas para la obtención de la información, en este caso del puesto a revisar. Es una conversación y relación entre dos personas (entrevistado y entrevistador) las cuales van a ejercer una acción recíproca.

El entrevistador requiere contar con capacitación y supervisión a fin de que el trabajo que realice lo haga con la mayor autocrítica posible, así mismo esto contribuye en la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del entrevistador.

⁸ SHERMAN, Arthur. "Administración de Recursos Humanos".Ed. Thompson Editores, 11ª ed.México, 1990, pp.48.

DIARIOS.- Es aquella que consiste en solicitar al ocupante que lleve un "Diario" en el cual registrara las actividades que realiza en un ciclo laboral. Por lo general, este se llena en momentos específicos del turno de trabajo durante un período de dos a cuatro semanas, a fin de conocer las tareas que se llevan a cabo en dicho cargo.

VIDEOS.- consiste en grabar a través de un cámara de video las actividades que realiza un ocupante en una jornada de trabajo, considerando un tiempo límite para recabar toda la información posible.

CUESTIONARIOS.- el analista distribuye un cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas en las que el personal y gerentes ocupantes de un puesto llenarán y contestarán por separado. Esta técnica nos permite obtener datos de las obligaciones y tareas desempeñadas en puesto, propósito, entorno físico, requerimientos (físicos, mentales, habilidad, educación, experiencia) y por último el equipo, materiales y aspectos especiales de salud y seguridad.

2.6.9 REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANALISIS DE PUESTOS

- a) Contar con la autorización o aprobación de los niveles jerárquicos más altos, como la Dirección General, Supervisores y Sindicato.
- b) Contar con personal capacitado para llevar a cabo los análisis de los puestos de la organización, es decir, entrenamiento de los analistas.
- c) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.
- d) Explicación abierta y clara de los objetivos, así como ventajas y limitaciones para cada una de las partes involucradas.
- e) Actualización de los análisis de puestos, ya que las empresas se enfrentan a cambios constantes, por lo que se corre el riesgo de caer en la obsolescencia rápida de los estudios.

2.6.10 TIPOS DE ANALISTAS

Cabe mencionar la existencia de dos tipos de analistas para la realización de esta técnica los cuales son:

Analista Interno.- son aquellas personas que laboran dentro de la organización, y pueden realizar esta técnica por que tienen conocimiento de ella o son capacitadas para este fin. La ventaja de que esta técnica sea realizada por un analista interno es que tiene conocimiento más amplio de las actividades, funciones y necesidades de cada puesto, conoce mejor a la empresa, los productos y servicios, las subculturas dentro de la misma, pueden establecer mejores enlaces entre las funciones de los diversos puestos y además pueden hacer una observación más directa sin que la persona que ocupa el puesto sienta la presencia de un extraño y se vean afectadas sus funciones. Sin embargo también existen desventajas de que la técnica sea realizada por un analista interno, y es que la relación entre éste y el ocupante del puesto puede afectar la imparcialidad con que se remita la información obtenida.

Analista externo.- son personas contratadas por la empresa para analizar los puestos dentro de la misma, por ejemplo una empresa acude a una firma reconocida de administradores en recursos humanos que puedan llevar a cabo este tipo de estudios dentro de la organización contratadora, para mejorar su productividad o cubrir necesidades laborales. La ventaja es que los resultados de la información que se obtenga no estará contaminada por los sentimientos del analista o por la preferencia que pueda existir por algunos empleados en el caso de un analista interno, así también aporta experiencias y puntos de vista adquiridos en otras empresas. La desventaja es que desconocen las tareas y funciones de la organización, por lo que es difícil que se empapen de todo en poco tiempo, por otro lado la presencia de extraños para estar observando las actividades y funciones de los trabajadores pueden entorpecerlas o ser afectadas.

2.6.10.1 RESPONSABILIDADES DEL ANALISTA DE PUESTOS

La principal responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos es la realización del análisis de puestos, sin embargo los realizadores de dicha técnica deberán contar con el título de analistas de puestos o analistas de personal. dicho trabajo requiere un alto grado de capacidad analítica y redacción, así como contar con la ayuda y cooperación de los empleados y gerentes que se encuentran colocados en los puestos de los distintos departamentos que forman la organización, ya que de ellos depende la obtención de la información sobre los puestos, pues podrían proporcionar descripciones y especificaciones de los puestos que investiga el analista.

2.6.11 PARTES DEL ANALISIS DE PUESTOS

Las partes en que se divide el análisis de puestos son:

1. Encabezado
2. Identificación del puesto
3. Descripción Genérica
4. Descripción Especifica
5. Especificación del puesto
6. Perfil

2.6.11.1 ENCABEZADO

Esta sección no es utilizada por muchos autores, pero se considera importante ya que le da autenticidad a la empresa al contar con esta herramienta, en este apartado solo se ponen los datos generales de la organización, tales como:

- a) Razón social o Nombre de la empresa
- b) Rama o giro; es decir, la actividad principal a la que se dedica.
- c) Domicilio Legal; lugar donde se ubica la empresa

2.6.11.2 IDENTIFICACION DEL PUESTO

Este apartado contiene los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o los puestos que conforman la organización. Estos datos son:

- a) Nombre del puesto
- b) Clave del puesto
- c) Analista del puesto
- d) Fecha del análisis
- e) Nivel jerárquico
- f) Ubicación del puesto
- g) Sueldo mensual
- h) Compensaciones
- i) Especificación del tipo de contrato
- j) Tipo de puesto
- k) Número de empleados en el puesto
- l) Jornada de trabajo
- m) Puesto inmediato superior
- n) Puesto inmediato inferior
- o) Supervisión recibida
- p) Fecha de verificación

2.6.11.3 DESCRIPCION GENERICA

En esta sección se plasman las actividades principales para la ejecución del puesto, se busca caracterizar al puesto con ellas y darle una denominación en forma general, las cuales se desglosaran en el apartado siguiente.

2.6.11.4 DESCRIPCION ESPECIFICA

En esta parte se realiza una exposición detallada de las actividades establecidas en la descripción genérica.

Todas y cada una de las tareas deberán estar registradas en orden cronológico según la importancia de cada una, así como el tiempo en el cual se realizan las mismas. En este apartado las actividades serán divididas, para facilitar su ejecución, en:

- a) Actividades diarias
- b) Actividades periódicas
- c) Actividades eventuales

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- a) **CLARIDAD:** Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- b) **SENCILLEZ:** Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- c) **CONCISIÓN:** Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- d) **PRECISIÓN:** Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones.
- e) **VIVEZA:** La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo

La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

2.6.11.5 ESPECIFICACION DEL PUESTO

La especificación se deriva de las descripciones del puesto, ya que aquí se pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos que debe tener el empleado para

llevar a cabo el trabajo en forma adecuada y eficiente. Los requisitos se clasifican en categorías como:

1. Habilidad: ésta comprende aspectos como: el conocimiento de equipo. Herramientas, Operaciones, Métodos, Adaptabilidad a diversos puestos, Aptitud analítica, Capacidad de persuasión, Ingenio, Iniciativa, Destreza manual, Instrucción general, Inventiva y Experiencia.
2. Esfuerzo: ésta comprende factores como: Atención continua, Esfuerzo físico, Mental, Auditivo, visual y Tensión nerviosa.
3. Responsabilidad, aquí caen factores como: Calidad, Cantidad, Datos confidenciales, Dinero, Costos, Equipo, Procesos, Trabajo de otros, Seguridad de otros e Informes.
4. Condiciones de Trabajo: aquí se consideran todos los factores a los que está expuesto el personal dentro de la organización, es decir, su ambiente físico, como el ruido, Calor, Humedad, Iluminación, Polvo, Frío, Accidentes y Enfermedades de Trabajo.

2.6.11.6 PERFIL DEL PUESTO

Esta sección es otra técnica que ayuda a las finalidades del análisis de puestos, en ella se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar el puesto en especial.

Para mejor interpretación de las partes del análisis de puestos a continuación se presentará un ejemplo de la estructura y forma de dicha herramienta de la Administración de los Recursos Humanos.

EJEMPLO:

ANALISIS DE PUESTO

ENCABEZADO

Razón social:

Domicilio:

Nombre del puesto: AGENTE DE VENTAS

Departamento: VENTAS

Jefe inmediato: GERENTE DE MERCADOTECNIA.

Número de empleados en el puesto: 3

DESCRIPCIÓN GENERICA

Las actividades que la persona ubicada en este puesto llevará a cabo serán; petición de productos muestra al departamento de producción, así mismo se dirigirá a vender el producto a tiendas de abarrotes, venta directa con el público en general, debe de persuadir al consumidor a adquirir el producto y convencerlo de los beneficios que ofrece el producto. Por otro lado esta persona deberá cobrar por los productos vendidos y dar un reporte de ventas e ingresos obtenidos a su jefe superior. Una vez realizada la cantidad de productos que debe vender por cada período de tiempo, solicitar al departamento de producción, más producto para seguir llevando a cabo su actividad.

En algunas ocasiones el vendedor deberá realizar encuestas para identificar las necesidades y expectativas que el consumidor tiene del producto. Otra actividad que se considera periódica es que el vendedor asista a ferias o exposiciones donde el producto se ofrecerá al mercado.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias

1. Solicitar muestras del producto al departamento de producción

2. Reportar al departamento de ventas, el lugar o lugares a donde dirigirá su venta.
3. Salir a vender al área notificada
4. Convencer al cliente de comprar el producto
5. Cobrar al consumidor el importe de la venta realizada
6. Elaborar un reporte de las ventas diarias
7. Entregar cuentas al departamento de ventas
8. Solicitar más producto al área de producción

Actividades periódicas

1. Elaboración de reportes de ventas mensuales
2. Elaboración de reportes de ingresos mensuales
3. Servicio post-venta a los clientes

Actividades Eventuales

1. Asistir a ferias o exposiciones del producto
2. Aplicación de encuestas a los clientes
3. Realizar estudios de mercado
4. Asistir a cursos de capacitación

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La persona que lleve a cabo este puesto debe tener conocimientos necesarios como:

- a) Leer y escribir
- b) Operaciones aritméticas
- c) Manejo de máquinas (computadora, calculadora etc.)

Así también la persona que ocupe este puesto, deberá tener un grado de escolaridad mínimo de preparatoria terminada, iniciativa, con atención al cliente.

Será responsable de bienes como productos terminados, papelería y archivos, por otro lado será responsable del dinero que cobrará a los clientes, mismo, que entregará a su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

Edad: de 18 a 25 años.

Sexo: indistinto

Estado civil: soltero (a)

Rasgos físicos deseables: Delgado (a), buena presentación, estatura media, que camine.

Características psicológicas: capacidad de persuasión, paciencia, deseos de superación, iniciativa.

2.6.12 APLICACION Y UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

Cada una de las partes que conforman el análisis de puestos dan información importante a la organización, la cual será utilizada y aplicada en función de los requerimientos y actividades que se llevan a cabo en los distintos puestos que se encuentran en la empresa; así también como en el interés específico y las necesidades a cubrir.

Una vez que ya se encuentra elaborado el análisis de puestos, se debe determinar ¿Qué uso o utilidad se le puede dar dentro de la organización? Ya que muchas empresas cuentan él pero no le dan el uso ni la importancia que de verdad tiene esta técnica, es decir, lo elaboran y saben que lo tienen pero no hacen el uso debido, ni lo aplican, ni lo utilizan como herramienta de apoyo para actividades como:

- Selección de Personal
- Reclutamiento de personal
- Valuación de puestos
- Evaluación del desempeño

- Detección de necesidades de capacitación.
- Manejo de conflictos
- Higiene y Seguridad
- Elaboración de programas motivacionales
- Contrato colectivo o individual de trabajo
- Planeación de Recursos humanos
- Calificación de méritos
- Promoción de puesto
- Programas de Inducción
- Distribución de trabajo y responsabilidades

A continuación se explican los puntos anteriores con la relación que guardan con el análisis de puestos, a fin de conocer su utilidad y aplicación dentro de la organización.

Análisis de puestos y Reclutamiento de personal

Al tener conocimiento de las actividades y funciones que se llevarán a cabo en el puesto conoceremos el perfil de la persona indicada, por lo que al reclutar delimitaremos más el personal solicitado. Así también en la parte de especificación del puesto, nos da una idea de las características y requisitos mínimos que debe tener el ocupante.

Análisis de puestos y Selección de personal.

Así como en el reclutamiento, la parte de especificación del puesto, ayudará a seleccionar al personal, estableciendo estándares mínimos con los que debe contar el empleado por ejemplo, conocimientos necesarios, experiencia, requisitos físicos y mentales entre otros.

Análisis de puestos y evaluación de puestos

La evaluación de puestos es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de los puestos, su objetivo es racionalizar y obtener aceptación para la forma en que se dividen los sueldos entre los empleados, es decir, por medio del conocimiento de las actividades y funciones que se desempeñan en el puesto se le da un valor relativo en función de la naturaleza y contenido dentro de la estructura organizacional.

Análisis de puestos y las Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías. El análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que puede ser clasificada.

Análisis de puestos y Detección de las necesidades de capacitación.

Al contar con un empleado incapaz de llevar a cabo ciertas funciones primordiales en la adecuada ejecución del puesto, será necesario capacitarlo, por ejemplo si solicitamos a un empleado del área de contabilidad, la elaboración y análisis de un proyecto de inversión, puede ser que sea contador y lleve una excelente información de la contabilidad de la empresa, pero no es un conocedor en las finanzas por lo que sí la empresa está creciendo y solicita contar con ésta clase de personal será necesario capacitarlo para que lleve a cabo las actividades, según las necesidades cambiantes de la organización.

Análisis de puestos e Higiene y seguridad.

En una parte del análisis de puestos se hace mención de conceptos como los riesgos y enfermedades que trae la ejecución de los puestos, por lo que los directivos deberán establecer las precauciones necesarias para la prevención de cualquier accidente o enfermedad de trabajo, por ejemplo si el empleado se encuentra en el área de producción, de una empresa como Tamsa que fabrica tubos de acero, deberá contar con equipo industrial, como casco, botas, guantes, lentes entre otros, si una empresa prevé todo este tipo de cosas ayudará a la disminución de accidentes y riesgos de trabajo.

Asegurar la asignación completa responsabilidades

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar, están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta a sí mismo como responsable de tareas específicas que incluyen: la implantación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir su investigación encontrará que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios.

Su análisis de puestos basado no sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos, ha identificado una tarea faltante que debe ser asignada. Las actividades faltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de puesto desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo por ejemplo, la detección de que no existe una persona asignada al manejo de inventarios.

2.6.13 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

PARA LA EMPRESA

1. Lagunas o problemas que puede tener la organización.
2. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
3. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

PARA LOS SUPERVISORES

1. Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
2. Evita interferencia en el mando.
3. La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

PARA EL TRABAJADOR

1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Facilita la conducción de entrevistas.
2. Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
3. Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

2.6.14 LIMITACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS

Anteriormente, la técnica del análisis de puestos no contaba con la parte del perfil del puesto, por lo que tenía limitaciones muy marcadas, debido a los

constantes cambios y retos presentes y futuros, que las empresas deberán enfrentar, se hace necesaria la adición del perfil del puesto.

Existen aspectos muy importantes de considerar en el momento de que una persona ocupará un puesto, que el análisis de puestos pasaba por alto como son:

- a) Rapidez de respuesta.- Hoy en día las organizaciones se enfrentan a situaciones cambiantes, esta es la razón por la que se considera indispensable este aspecto, ya que una empresa ante una variación en sus planes debe responder de manera inmediata y eficaz, respetando los objetivos y estándares preestablecidos, de manera que se requiere de personal con capacidad de ejercer diversas habilidades y conocimientos de acuerdo con las necesidades del momento.
- b) Enfoque proactivo.- Este factor nos permitirá contar con personal que diseñe el futuro, es decir, que no será un empleado que espera cambios para poder reaccionar o tomar la decisión adecuada a fin de solucionar un problema, sino que prevé, planea, propicia y evalúa las variaciones que se puedan presentar.
- c) Mejoría constante.- Este concepto no sólo implica la mejoría o competencia con otras empresas, sino la mejoría constante de las personas en el puesto que ocupan, en sus métodos, procesos, solución de problemas, toma de decisiones etc, sin olvidar la colaboración y cooperación de todos los miembros de la organización.
- d) Creatividad.- Los países, las empresas, personas etc. son inestables y cambiantes por lo que el ejercicio pleno de la imaginación, el uso de la mente, nos permitirá encontrar soluciones novedosas para enfrentar los retos futuros y los problemas del pasado.
- e) Compromiso de sus miembros.- se propone un contrato psicológico, en el que las empresas y organizaciones mejorarán en medida de que todos y cada uno de sus miembros se sientan identificados y comprometidos con estas, se logrará mediante un liderazgo visionario y transformador así como el establecimiento, la comunicación y la actuación cotidiana de la misión de la empresa.

2.6.15 TECNICAS PARA LA ACTUALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Las técnicas mencionadas en la obtención de la información son muy similares a aquellas que se emplean para la actualización del análisis de puestos, ya que se requiere investigar los cambios y necesidades del puesto directamente con el personal que este a cargo del mismo, la importancia de hacerlo radica en que se evitaren conflictos laborales, así como ineficiencia, baja productividad y duplicidad de labores; de esta manera se puede decir que esta herramienta de la Administración de Recursos Humanos permite tener, el conocimiento real del puesto y la ejecución de las actividades a desempeñar, por esto deben tener una actualización constante ya que las empresas se mantienen dinámicas y cambiantes debido a las necesidades variantes del cliente o usuario del bien o servicio ofrecido.

Las actividades más comunes que los ejecutivos realizan para la actualización del análisis de puestos son la aplicación de entrevistas y las supervisiones al personal inmediato y las cuales a continuación serán explicadas.

2.6.15.1 LA ENTREVISTA

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (Arias Galicia).

“La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado” (Dando,1975).

“Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación, más que el simple hablar o

escucha; como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos" (Morgan y Cogger, 1975).

"Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes."¹⁰

Se considera benéfica ya que el entrevistado puede obtener trabajo o un puesto superior, en caso de que sea rechazado, también es benéfico para él, ya que se evitan frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias de un puesto.

La entrevista que se considera no benéfica es aquella que se realiza con el fin de despedir o liquidar a un trabajador dedicado muchos años al servicio de una empresa.

2.6.15.1.1 FORMAS DE HACER ENTREVISTAS.

Para los fines del tema a tratar la entrevista puede ser colectiva; es decir, el entrevistador se dirige por lo menos a dos candidatos, los cuales contestaran a todas las preguntas necesarias para la actualización de sus actividades en el análisis de puestos.

Otra modalidad es que dos entrevistadores, por lo menos, cuestionarán al candidato, con el fin de abordar ampliamente temas de interés o profundizar en uno o varios de ellos.

2.6.15.1.2 PERFIL DEL ENTREVISTADOR

Algunos autores aseguran que el éxito de una entrevista dependerá del grado de sinceridad y franqueza que tenga el entrevistador, es decir, ésta persona deberá enfrentarse directamente al problema y tratar de crear una atmósfera de cooperación para obtener información sincera, pero también deberá cubrir un perfil

¹⁰ GRADOS, Espinosa Jaime. "La Entrevista en las Organizaciones". Ed. El Manual Moderno.1ª ed. México. 2000. pp 53-55

o carácter de personalidad, inteligente, habilidades etc. que le permitan utilizar cualquier técnica, como cuestionarios, encuestas, observación directa etc. para obtener información necesaria para la actualización de las actividades que ejerce en su puesto el entrevistado.

TIPOS DE CONOCIMIENTOS.

El entrevistador profesional debe poseer básicamente cuatro tipos de conocimientos:

1. Conocimientos sobre el puesto
2. Conocimientos sobre el trabajo en general
3. Una amplia cultura general
4. Conocimientos básicos de psicología.¹⁰

HABILIDADES.

Existen categorías básicas de habilidades que un entrevistador requiere y son:

- Sociales
- De comunicación
- Analíticas
- Interpretativas
- De toma de decisiones

RASGOS DE PERSONALIDAD

Autoconocimiento.- al autoconocerse el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, así como la forma en que tratará al entrevistado, y el ambiente que exista durante la entrevista, dependerá de él.

Autoaceptación.- si yo me conozco me aceptaré a mí mismo tal y como soy de esta manera tendré la capacidad inherente de aceptar a los demás, esto significa

¹⁰ Ibid.pp 63-64

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

tener tolerancia hacia con las persona que me rodean, esto permitirá que trate bien a las personas, soportar tensiones y presiones, comprender a los demás, fomentar la comunicación.

Autoconfianza.- Si el entrevistador tiene confianza en sí mismo, ayudará a percibir integralmente la situación de la entrevista, apreciará todas las respuestas verbales del entrevistado, indagará e investigará con mayor amplitud y profundidad aquella información que no tenga en claro.

Autorrealización.- Lo que se plantea es que las metas sean proporcionales a las capacidades, que el entrevistador realice un análisis de las perspectivas de su vida, ya que si no sabe lo que quiere de su vida, se verá expuesto a estímulos que provoquen frustración y prejuicios, ya que se enfrentará a un desgaste cotidiano al confrontarse con los entrevistados, pues minimizará sus potencialidades y logros al compararse con personas exitosas.

2.6.15.1.3 TIPOS DE ENTREVISTADOS

Todas las personas y su conducta son diferentes dependiendo de las situaciones o escenarios de sus vidas, sin embargo se clasifican en cuatro categorías que son:

Introverso.- Son personas que se angustian con facilidad, les cuesta trabajo relacionarse, tienden a ser sumisos y sugestionables, desconfían de sus capacidades, son inseguros, se expresan en voz baja etc.

Agresivo.- Son personas aparentemente seguras de sí mismas, se muestran irónicas por que causan inseguridad en las personas con las que se relacionan, generalmente, son autocríticas, impulsivas, exhiben su autosuficiencia.

Manipulador.- Cuentan con un atractivo personal, dominan a través de su encanto personal, son atentos, amables y directos en sus respuestas. Por lo general, los manipuladores tienen de antemano la información que dejará satisfecha al entrevistador.

Mentiroso.- Se les detecta cuando se contradicen al tratar de obtener información de ellos, son muy hábiles en sus respuestas. Cuando el entrevistador se da cuenta que la persona entrevistada tiene este tipo de personalidad se recomienda no aceptar sus resultados ya no serían objetivos para la finalidad de la entrevista.

2.6.15.1.4 PRINCIPALES ERRORES DE LA ENTREVISTA

- Efecto de halo
- Entrevistas prolongadas
- No mostrar interés
- Influir las respuestas
- No establecer respeto mutuo
- No aclarar la información que se recibe
- Hacer más de una pregunta por vez
- Interrumpir
- Exagerar el uso de las notas
- No verificar los datos de la entrevista
- Uso de la grabadora
- Motivar a través de la entrevista

2.6.15.1.5 MODALIDADES DE LA ENTREVISTA

Existen varios términos que determinan las modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, entre otros.

Sin embargo se utilizaran las siguientes debido a que sus nombres son más funcionales, en virtud, de que las entrevistas se orientan hacia los objetivos que el entrevistador desea.

Entrevista Directa.- Es aquella en la que el entrevistador desempeña más actividades y su actuación es mayor; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado. En este tipo de entrevistas se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas, y generalmente implican respuestas cortas.¹⁰

Entrevista Indirecta.- Las preguntas que formula aquí el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a señalar el área que interesa, sin verificar que aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos si están claramente definidos. Esta entrevista es muy útil para el personal ejecutivo, técnico, o nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado, así mismo para aplicarla debe ser personal profesionalmente capacitado, con experiencia y con características como las mencionadas en el perfil del entrevistador.

Entrevista Mixta.- Es una combinación de las dos anteriores, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Este tipo de entrevista es la que se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite.

De acuerdo con la dirigida estructuración de la entrevista, esta podría clasificarse como:

- Libre: El entrevistador conduce la entrevista en una forma más espontánea para el entrevistado. Permite profundizar más en la mente del entrevistado.
- Dirigida: Aquí el instrumento propone un número fijo de preguntas. Facilita la comparabilidad de las repuestas.

Antes de planear una entrevista se deben plantear los siguientes puntos:

- Preparar de antemano una lista de requerimientos de lo que se desea obtener y de los temas que deben tratarse. No enredarse con problemas diarios a menos que afecten al estudio.

¹⁰ Ibid, pp.93

- Tratar de que las entrevistas sean cortas, cubriendo detalladamente todos los aspectos que afectan el estudio.
- Debe prepararse una guía con preguntas claves para la conducción de la entrevista.
- Avisar por anticipado. Ya que esto permite al entrevistado conocer el objetivo y estar en condiciones de recabar información, arreglar sus papeles, etc.
- Solicitar que cada formulario lo presente a personas dentro de su organización a las que se tenga que entrevistar.

2.6.15.1.6 REGLAS GENERALES PARA REALIZAR ENTREVISTAS

A. Preparación

- Entrenar al entrevistado por medio de literatura, conferencias o sesiones que lo familiaricen con el plan de trabajo y con la psicología de las personas que entrevistará.
- Arreglar una cita con las personas que se entrevistarán.

B. Iniciación

- Identificarse verbalmente
- Dar las explicaciones posibles, sobre los objetivos e importancia del trabajo
- Solicitar la cooperación del entrevistado
- Asegurar al entrevistado, de que se guardará absoluta discreción
- Destruir la posibilidad de hostilidad del entrevistado
- Iniciar el interrogatorio con preguntas fáciles que disminuyan la tensión

C) Desarrollo

- Hacer todos los interrogatorios en el mismo orden
- Formular las preguntas en la forma prevista por el instrumento

- No inducir las respuestas
- Escuchar pacientemente
- Dar oportunidad para la corrección o rectificación de respuestas
- Adaptar el ritmo de la entrevista a cada situación específica

D. Registro

- Transcribir con fidelidad y exactitud
- Anotar en el acto mismo de la expresión, cuando ello no inhiba al entrevistado.
- Utilizar instrumentos tales como las grabadoras portátiles
- Revisar la entrevista para llenar lagunas

2.6.15.2 SUPERVISIONES

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.

- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

La supervisión permite la observación de los subordinados y las operaciones que estos ejecutan, estas observaciones permiten la dirección y coordinación correcta de todas las actividades del personal de una empresa, así mismo se podrá obtener información fidedigna para la actualización del análisis de puestos.

Esta técnica puede ser realizada por el personal de mandos medios que tengan subordinados a su cargo, pero también por especialistas en el Area de Recursos Humanos, los cuales pueden fungir dentro de la misma organización o encontrarse a nivel de staff . Estos especialistas pueden revisar y reunir hechos respecto a las operaciones e informar a la dirección, aunque esta actividad no disminuye ni elimina la responsabilidad del personal supervisor, ya que éste sigue siendo responsable de la buena dirección financiera, de la calidad de los productos, de la seguridad industrial, del mantenimiento y conservación del equipo, así como de la observación directa de las tareas que ejecutan los subordinados para efectos de la actualización del análisis de puestos.

Estas supervisiones se consideran periódicas, recomendándose que sean en forma diaria, aunque la actualización del análisis puede hacerse como mínimo cada año o cada vez que ocurra un cambio en las necesidades y actividades del puesto y de la misma empresa.

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

La aplicación del instrumento de medición permitió la obtención de resultados que ayudarán a aceptar o rechazar la hipótesis anteriormente planteada, el cuestionario utilizado constó de 23 preguntas mismas que tenían posibles respuestas con valores asignados según la importancia y finalidades del estudio (ver anexo 1)

El análisis fué de forma cuantitativa, basándose en la estadística descriptiva la cual se basa en porcentajes, y herramientas como la media, mediana y moda, una vez obtenido estos resultados se procedió a la tabulación a fin de tener una visión mas objetiva de la información obtenida, esta representación permite analizar y expresar en forma cualitativa los resultados obtenidos. (ver anexo 3)

Cabe mencionar que cada una de las respuestas obtenidas en los 57 cuestionarios aplicados fueron vaciadas en una tabla que permite conocer lo que cada individuo contesto. (ver anexo 2).

3.2 INTERPRETACION DE LOS DATOS.

La aplicación del cuestionario permitió obtener la siguiente información.

1. La empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos
2. Para llevar a cabo una contratación de personal se basan en herramientas como el Análisis de Puestos y las Entrevistas, siendo la primera la mas usada.
3. Los entrevistados consideran importante la existencia de un Departamento de Recursos Humanos.
4. El 40% de los entrevistados para conocer sus actividades se basan en el Análisis de Puestos, sin embargo el 47 % se basan en los manuales y preguntando directamente a su jefe.
5. El 74% de los empleados conocen perfectamente su nivel jerárquico.
6. Se lleva a cabo la supervisión de las actividades que realizan los subordinados.
7. La supervisión se lleva a cabo en forma diaria con mayor frecuencia, y con menor frecuencia semanal y mensual.
8. Las actividades de los empleados no han sido las mismas, es decir ha habido cambios.
9. Dichos cambios se ven reflejados en oficios dirigidos a los involucrados en los cambios.
10. El jefe inmediato de cada empleado es el encargado de realizar las supervisiones a las actividades.
11. Los empleados tienen conocimiento de la existencia del Análisis de Puestos.
12. Así mismo el 42% de los empleados tienen acceso a esta herramienta.
13. El 26% se basa en ésta herramienta para la ejecución de sus actividades y el 36% lo ocupa ocasionalmente.
14. El jefe inmediato indica lo que deben hacer los subordinados, lo que indica que la supervisión si se lleva a cabo como los empleados lo afirman.

15. El 95 % de los empleados consideran importante que la supervisión de sus actividades se realice.
16. El 49 % considera que la supervisión se lleva a cabo siempre y el 35% asegura que se realiza regularmente.
17. El 56% asegura que la supervisión se realiza en forma diaria.
18. El 51% de los entrevistados reflejan que no se llevan a cabo la aplicación de técnicas para la detección de cambios en las actividades o necesidades de un puesto.
19. Aquí se detecto que la respuesta de la pregunta anterior es acertada, ya que se presentan una serie de herramientas a elegir, para determinar, cual de ellas es utilizada en la detección de cambios, por lo que, el 28% asegura que ninguna se lleva a cabo, sin embargo por la falta de conocimientos el 25% dice que por medio de la observación directa (supervisión) se pueden identificar los cambios en el puesto.
20. El 64% de los empleados piensan que el jefe inmediato es el responsable de realizar éstas técnicas que permiten la detección de cambios.
21. Los entrevistados aseguran que la actualización, de las actividades que se ejecutan en su puesto, se hacen siempre.
22. Se considera que las personas que evalúan o realizan la detección de los cambios en el puesto debe tener amplios conocimientos y cultura.
23. el 51% de los entrevistados consideran que la entrevista no puede reflejar información confiable.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

La hipótesis de trabajo es aceptada debido a que los ejecutivos de la aduana de Veracruz si realizan supervisiones de los puestos, sin embargo, la actualización de dicha herramienta no se lleva a cabo con regularidad, es decir, por lo menos cada año o cada vez que se presenta un cambio en las actividades de un puesto, lo que se considera de gran riesgo para esta empresa, ya que contar con herramientas obsoletas no permitirán elevar la productividad, competitividad y calidad, los cuales son aspectos que ayudan a enfrentar, la apertura comercial, globalización de la economía y mayor calidad de los bienes y servicios, así como el crecimiento y desarrollo de un país.

La Administración General de Aduanas cuenta con 36000 empleados a escala nacional por lo que se considera una estructura organizacional extensa, la cual no corresponde con la existencia del análisis de puestos, es decir, solo se cubre el 90% de los puestos existentes y los de mayor importancia como son: Administraciones, Subadministraciones, jefes de departamento y mandos medios, esto debido a la centralización de sus actividades ya que los funcionarios de las áreas sustantivas, es decir de cada Estado, no participan en la ejecución de ciertos actos como la elaboración de nóminas, actualización de manuales de

operación y obviamente la que más nos interesa la actualización del análisis de puestos, ésta actividad es manejada por expertos que integran "La Coordinación del Servicio Fiscal de Carrera" los cuales recaban la información obtenida por los jefes inmediatos, los cuales su vez se basan en las supervisiones realizadas a sus subordinados, sin embargo, es una tarea muy difícil si consideramos la cantidad de puestos que hay que cubrir y la falta de medios para poder lograrlo, por ejemplo, el presupuesto necesario para hacer todas las investigaciones pertinentes y no basarse sólo en lo que una persona dice sino darle validez al estar en contacto y asegurarnos de que la información es confiable, otra limitante es la centralización de la información, pues la carga de trabajo es mucha, ya que todas las funciones de un departamento de recursos humanos es realizada por la Coordinación de Servicio Fiscal de Carrera y los demás departamentos existentes en el resto de la República Mexicana sólo fungen como control. Hace apenas menos de un año se estableció un programa en el que participó la totalidad de los empleados y tenía por objeto que cada uno de ellos informará a escala central por medio de una red interna de comunicación (INTRASAT), las actividades que lleva a cabo, enlistadas en orden de importancia y tiempo a fin de facilitar la información que hace posible la actualización del análisis de puestos, pues dicha actividad no se había realizado desde hace 10 años; es decir la herramienta era obsoleta, sin embargo con el establecimiento de este programa se pretende conocer con mayor profundidad los puestos y los cambios que en él se han llevado a cabo, según las necesidades de la dependencia; así mismo se observa una limitante que es la falta de contacto directo con los puestos y con las actividades reales de los mismos.

Por otro lado, no se puede hablar de una actualización si no se asegura que hay un cambio, de acuerdo a lo investigado se obtuvo que el 51 % de los empleados han cambiado sus actividades, no precisamente por que sus puestos cambiaron, sino por que las necesidades de la dependencia así lo requirieron, esta situación es informada por medio de *oficios*, las cuales son cartas informativas donde les anuncian a los empleados alguna nueva actividad por hacer o el cese

de alguna de ellas, obviamente es la herramienta más utilizada en esta institución para el nombramiento de cualquier ajuste en las actividades de un puesto, así si confrontamos esta información a resultados como los obtenidos en el instrumento de medición encontramos que: el 62% de los empleados se guían por el análisis de puestos en forma diaria u ocasional, por lo tanto, se afirma que los subordinados se están basando en información obsoleta; ya que como se indicó anteriormente hace apenas un año se retomó la iniciativa de dar mantenimiento a ésta herramienta de la administración de recursos humanos.

La aduana de Veracruz sólo utiliza las técnicas como el catálogo de puestos, la observación y las entrevistas, para recopilar la información necesaria acerca de los requerimientos del puesto, sin embargo propongo que se haga un esfuerzo por implementar herramientas como: visitas del personal de la Coordinación, cuestionarios, videos y diarios ya que ello permitirá contar con información totalmente confiable y de primera mano para llevar en tiempo y forma la actualización del análisis de puestos; cuyo beneficio se reflejará en la productividad, eficiencia y futura evaluación del mismo.

4.2 SUGERENCIAS

Una de las limitantes relevantes al trabajo de actualización de esta herramienta administrativa es el alto costo que implica, por lo tanto, yo recomiendo que para contrarrestar dicho efecto, se continúe con la realización del programa establecido, siempre bajo la responsabilidad del grupo de especialistas que conforman la Coordinación del Servicio Fiscal de Carrera, quienes se encargarán de supervisar y ordenar la información necesaria para la actualización del análisis de puestos, a fin que los empleados conozcan mejor sus actividades, así también se propone que cada vez que exista un cambio en las funciones del puesto, se vea reflejado en dicho sistema para que sirva de consulta, claro que sin dejar a un lado la existencia de oficios y el correo electrónico interno que permite mayor eficiencia en los canales de comunicación.

Por lo tanto, propongo que dicho programa se siga llevando a cabo para tener como finalidad la actualización del análisis de puestos y de esta manera se logra la eficiencia y efectividad en el trabajo las cuales se verán reflejadas en mayores crecimientos económicos para la Administración Pública.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ª. ed., México, Ed. Thomson Learning, 2002, 340pp.
- 2.- REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 51ª. reimp. México, D.F., Ed. Limusa, 2001.
- 3.- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, 4ª. ed., México, D.F., Ed. Thomson Learning, 2001, 319 pp.
- 4.- SHERMAN, Administración de Recursos Humanos, 11ª. Ed., México, Ed. Thomson, 2000, 675 pp.
- 5.- GITMAN, Lawrence, Administración financiera, 8ª. ed., México, Ed. Pearson Educación, 2000, 593 pp
- 6 - Pequeño Larousse Ilustrado, México, Ed. Agrupación Editorial, S.A. 2000.
- 7.- GRADOS ESPINOSA, Jaime, La Entrevista en las Organizaciones, 1ª. ed., 3ª. reimp, México, Ed. El Manual Moderno, 2000.
- 8.- Ley Federal del Trabajo y Disposiciones Conexas, 6ª. ed., 1ª. Reimp., México, Ediciones Fiscales Isef, S.A., 2000.
- 9.- ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 5ª. ed., México, Editorial Trillas S.A de C.V, 1999, 771 pp.
- 10.- ROSENBERG, Jerry M, Diccionario de Administración y Finanzas,

Buenos aires, Ed. Océano, 1999.

11.- SIPPER, Daniel, Planeación y Control de la Producción,
1ª. ed., México, D.F., Ed. McGraw Hill, 1998, 657 pp.

12 LEVIN, Richard, Estadística para Administradores,
6ª. ed., México, Ed. Prentice-Hall ,1996, 1018 pp.

13.- STONER, James, Administración,
6ª. ed., México, Ed. Prentice ,1996, 665 pp.

14.- HAMPTON, David, Administración.
3ª. ed., México, D.F. Ed. McGraw Hill, 1993.

15.- MUNICH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración,
5ª. ed. 2ª. reimp., México, Ed. Trillas, 1990. 240 pp.

16.- Ley Aduanera 1989.

17.- ROSENZWEIG, James E. Administración en las Organizaciones,
1 a. Edición, México, 1988.

18.- .- NAHOUM, Charles, La Entrevista Psicológica,
2ª.reimp. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1981

19.- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la
Administración, 2ª. ed., Bogotá Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1981.

20.- ETTINGER, Karl, Control y Supervisión,
1ª., ed., México, Ed. Herrero Hermanos, 1961

ANEXOS

1.- INSTRUMENTO DE MEDICION

1.- ¿ Cuenta su organización con un departamento de Recursos Humanos?

Si	No
(5)	(1)

2.- ¿Cuál de las siguientes herramientas se utilizan en su organización para una óptima contratación de personal?

Solicitud de empleo (2)	Manuales(3)	Entrevistas(4)
Análisis de puestos (5)	Ninguno (1)	

3.- ¿Considera importante la existencia del departamento de Recursos Humanos?

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

4.- ¿Cómo hace para conocer las actividades que realiza en su puesto?

Manuales(4)	Análisis de puestos (5)	Oficios (3)	Le pregunto a mi jefe
Ninguno (1)			(2)

5.- ¿Conoce el nivel jerárquico donde se encuentra su puesto?

Siempre	Algunas veces	Regularmente	Casi nunca	Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

6.- ¿Realizan supervisiones de sus actividades?

Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

7.- ¿ Cada qué tiempo le realizan supervisiones a sus actividades?
 Diariamente Semanalmente Mensualmente Trimestralmente
 (5) (4) (3) (2)
 Semestralmente(1)

8.-Las actividades que usted realiza han sido:
 Las mismas Han cambiado poco Son totalmente diferentes
 (3) (4) (5)

9.- ¿Qué medio utilizan en su empresa para informarle algún cambio en sus actividades a desempeñar?
 Verbal Oficios Juntas Cartas Ninguno
 (4) (5) (3) (2) (1)

10.- Las supervisiones de sus actividades las realiza:
 Jefe inmediato Encargado de RH Dpto. auditor Dpto. de Staff
 (5) (4) (3) (2)
 Nadie(1)

11.- ¿ Tiene conocimiento de la existencia de "Análisis de puestos" de su cargo ?
 Siempre Algunas veces Regularmente Casi nunca Nunca
 (5) (4) (3) (2) (1)

12.-¿ Tiene acceso a esta herramienta para la ejecución de su trabajo ?
 Siempre Algunas veces Regularmente Casi nunca Nunca
 (5) (4) (3) (2) (1)

13.- ¿Se basa en él para la ejecución de sus actividades ?
 Siempre Algunas veces Regularmente Casi nunca Nunca
 (5) (4) (3) (2) (1)

14.- Su jefe inmediato le indica lo que debe hacer en forma:
 Todos los días Trimestral Por semana Mensual Nunca
 (5) (2) (4) (3) (1)

15.-¿ Considera importante la supervisión de las actividades que realiza ?
 Siempre Algunas veces Regularmente Casi nunca Nunca
 (5) (4) (3) (2) (1)

16.- ¿Supervisa a sus subordinados en la realización de sus tareas ?
 Siempre Algunas veces Regularmente Casi nunca Nunca
 (5) (4) (3) (2) (1)

17.- ¿ Con qué frecuencia ?

Diaria (5)	Semanal (4)	Trimestral (2)	Semestral (1)	Mensual (3)
---------------	----------------	-------------------	------------------	----------------

18.- ¿Aplican cuestionarios, entrevistas o alguna otra herramienta para la detección de cambios en sus tareas ?

Siempre (5)	Algunas veces (4)	Regularmente (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
----------------	----------------------	---------------------	-------------------	--------------

19.- ¿Qué herramientas son utilizadas para la detección de cambios en la ejecución de actividades?

Cuestionarios Ninguno (5)	Entrevistas (4)	Observaciones (3)	Otro (2)	(1)
---------------------------------	--------------------	----------------------	-------------	-----

20.- ¿Qué persona está encargada de realizar estas técnicas ?

Gerente de RH Ninguno (4)	Aux. RH (2)	Jefe Inmediato (5)	Auditor (3)	(1)
---------------------------------	----------------	-----------------------	----------------	-----

21.-¿ Se actualizan las actividades que ejecuta en su puesto ?

Siempre (5)	Algunas veces (4)	Regularmente (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
----------------	----------------------	---------------------	-------------------	--------------

22.- ¿Qué características tienen las personas que evalúan su puesto ?

Amplios conocimientos y cultura Amigable (5)	(4)	Analítico (4)	Titulado en RH (3)	(2)
Ninguno (1)				

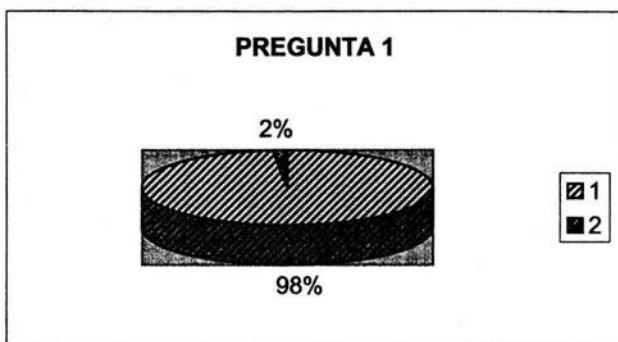
23.- La entrevista puede permitir información confiable para evaluar un puesto.

Siempre (5)	Algunas veces (4)	Regularmente (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
----------------	----------------------	---------------------	-------------------	--------------

3.- PORCENTAJES

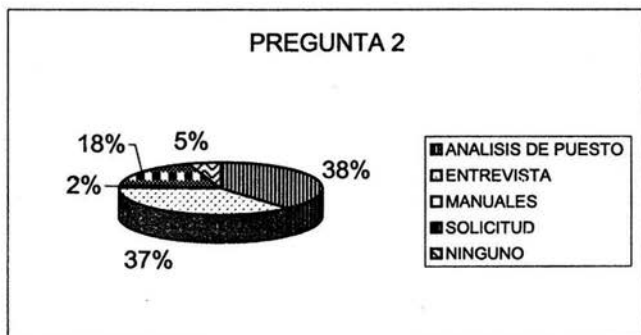
1.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	56	98.24%
NO	1	1.76%



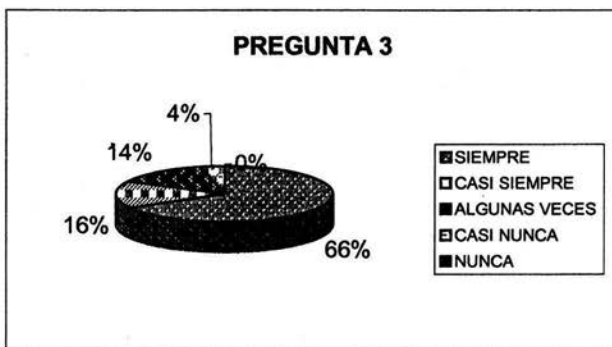
2.- HERRAMIENTAS DE CONTRATACION

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ANALISIS DE PUESTO	22	38.59%
ENTREVISTA	21	36.84%
MANUALES	1	1.75%
SOLICITUD	10	17.54%
NINGUNO	3	5.26%



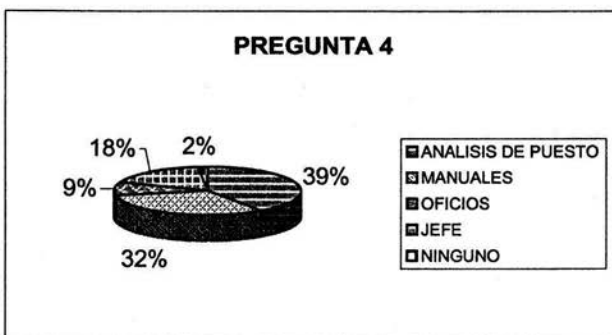
3.- IMPORTANCIA DE RH

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	66.66%
CASI SIEMPRE	9	15.78%
ALGUNAS VECES	8	14.03%
CASI NUNCA	2	3.50%
NUNCA	0	0



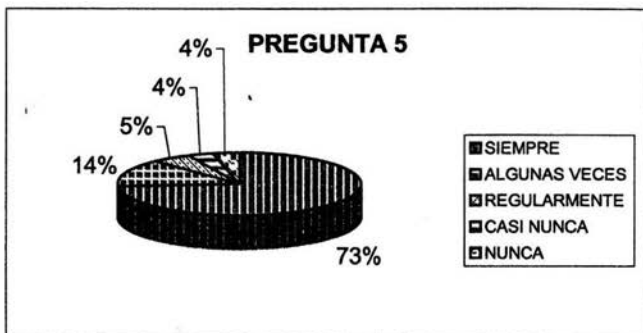
4.- CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ANALISIS DE PUESTO	23	40.35%
MANUALES	18	31.57%
OFICIOS	5	8.77%
JEFE	10	17.54%
NINGUNO	1	1.75%



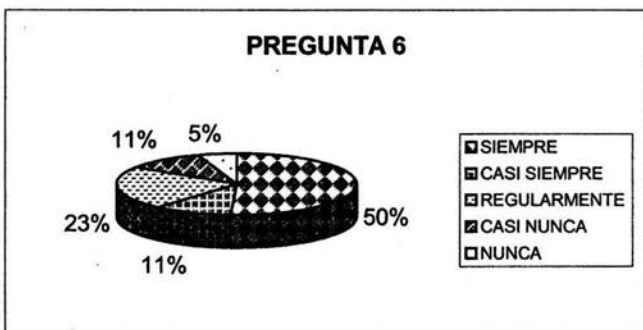
5.- CONOCIMIENTO DE NIVEL JERARQUICO

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	42	73.68%
ALGUNAS VECES	8	14.03%
REGULARMENTE	3	5.26%
CASI NUNCA	2	3.50%
NUNCA	2	3.50%



6.- SUPERVISIONES

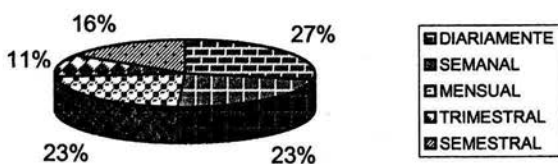
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	29	50.87%
CASI SIEMPRE	6	10.52%
REGULARMENTE	13	22.80%
CASI NUNCA	6	10.52%
NUNCA	3	5.26%



7.- TIEMPO DE SUPERVISIONES

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	16	28.075
SEMANAL	13	22.80%
MENSUAL	13	22.80%
TRIMESTRAL	6	10.52%
SEMESTRAL	9	15.78%

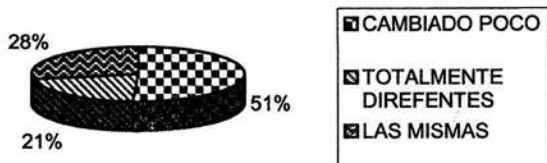
PREGUNTA 7



8.- ACTIVIDADES REALIZADAS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
CAMBIADO POCO	29	50.87%
TOTALMENTE DIFERENTES	12	21.05%
LAS MISMAS	16	28.07%

PREGUNTA 8



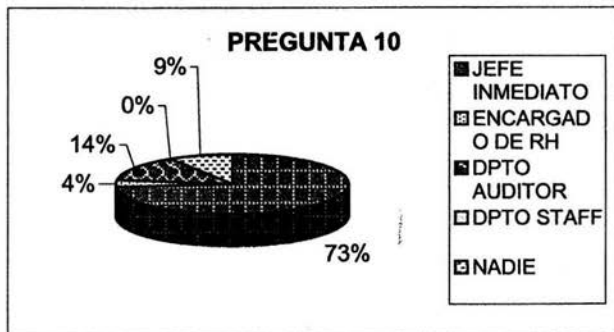
9.- MEDIO DE INFORMACIÓN DE LOS CAMBIOS

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
OFICIOS	31	54.38%
VERBAL	13	22.80%
JUNTAS	6	10.52%
CARTAS	1	1.75%
NINGUNO	6	10.52%



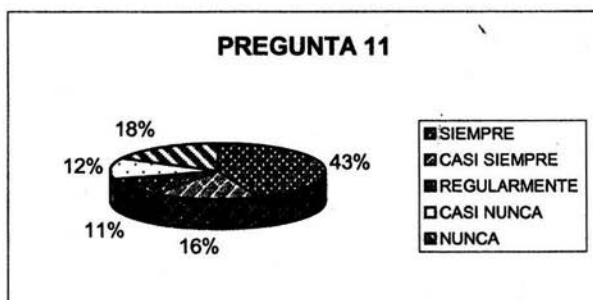
10.- ENCARGADO DE SUPERVISAR

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
JEFE INMEDIATO	42	73.68%
ENCARGADO DE	2	3.50%
DPTO AUDITOR	8	14.03%
DPTO STAFF	0	0%
NADIE	5	8.77%



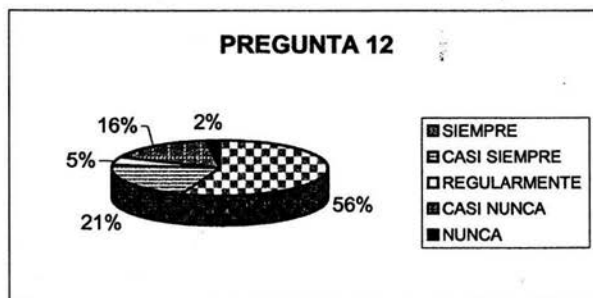
11.- EXISTENCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	25	43.85%
CASI SIEMPRE	9	15.78%
REGULARMENTE	6	10.52%
CASI NUNCA	7	12.28%
NUNCA	10	17.54%



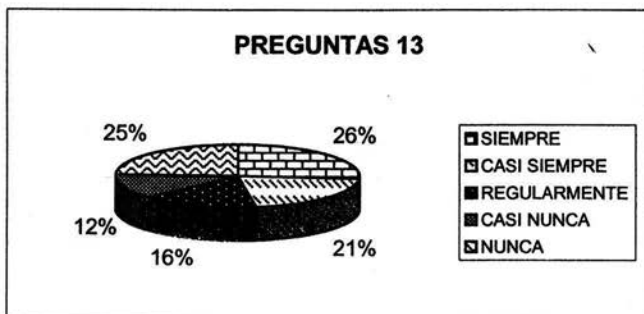
12.- ACCESO AL ANALISIS DE PUESTOS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	24	42.10%
CASI SIEMPRE	9	15.78%
REGULARMENTE	2	3.50%
CASI NUNCA	7	12.28%
NUNCA	1	1.75%



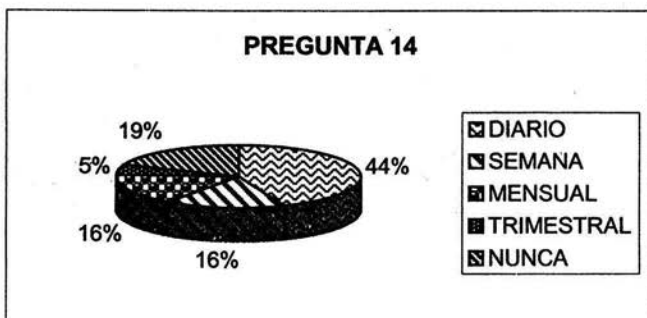
13.- ANALISIS PARA LA EJECUCION

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	26.32%
CASI SIEMPRE	12	21.05%
REGULARMENTE	9	15.78%
CASI NUNCA	7	12.28%
NUNCA	14	24.56%



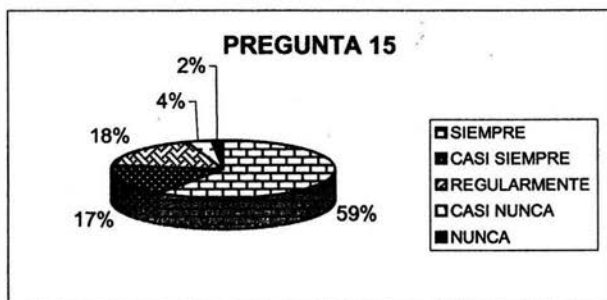
14.- INDICACIONES DEL JEFE

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
DIARIO	25	43.85%
SEMANA	9	15.78%
MENSUAL	9	15.78%
TRIMESTRAL	3	5.26%
NUNCA	11	19.29%



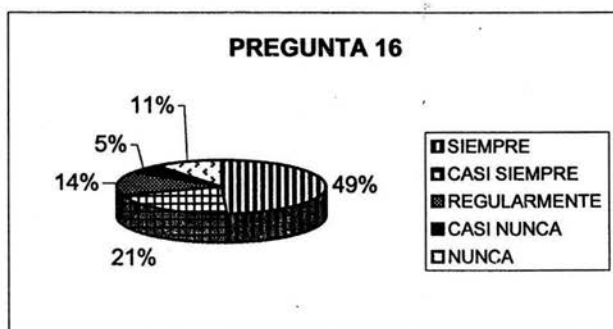
15.- IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	34	59.64%
CASI SIEMPRE	10	17.54%
REGULARMENTE	10	17.54%
CASI NUNCA	2	3.50%
NUNCA	1	1.75%



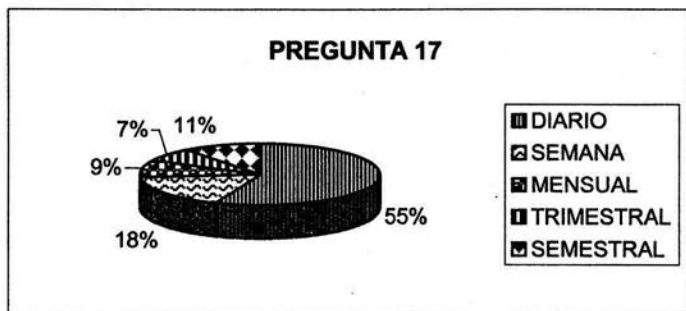
16.- SUPERVISION A EMPLEADOS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	28	49.12%
CASI SIEMPRE	12	21.05%
REGULARMENTE	8	14.03%
CASI NUNCA	3	5.26%
NUNCA	6	10.52%



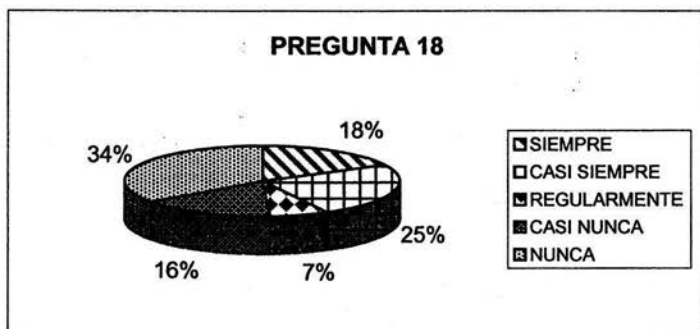
17.- FRECUENCIA DE SUPERVISION

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
DIARIO	32	56.14%
SEMANA	10	17.54%
MENSUAL	5	8.77%
TRIMESTRAL	4	7.01%
SEMESTRAL	6	10.52%



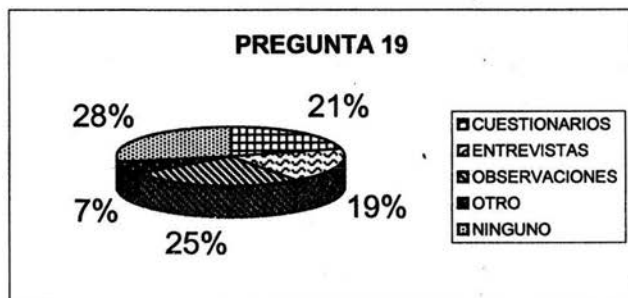
18.- APLICACIÓN DE TECNICAS PARA DETECCION DE CAMBIOS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	17.54%
CASI SIEMPRE	14	24.56%
REGULARMENTE	4	7.01%
CASI NUNCA	9	15.78%
NUNCA	20	35.08%



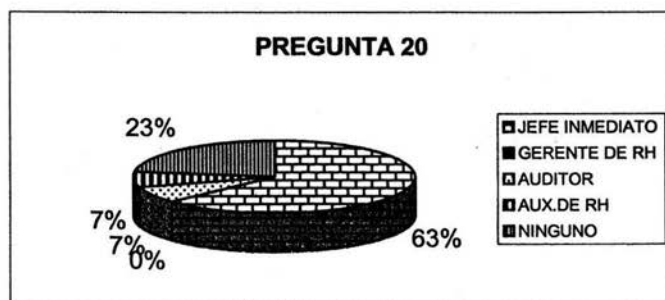
19.- HERRAMIENTAS PARA DETECCION DE CAMBIOS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
CUESTIONARIOS	12	21.05%
ENTREVISTAS	11	19.29%
OBSERVACIONES	14	24.56%
OTRO	4	7.01%
NINGUNO	16	28.07%



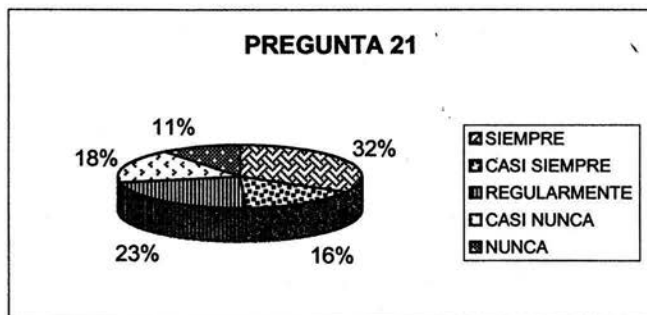
20.- PERSONA ENCARGADA DE ESTA TECNICAS

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
JEFE INMEDIATO	36	63.15%
GERENTE DE RH	0	0%
AUDITOR	4	7.01%
AUX.DE RH	4	7.01%
NINGUNO	13	22.80%



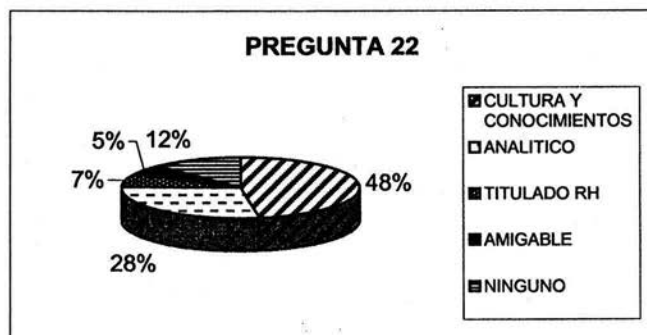
21.- ACTUALIZACION

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	33.33%
CASI SIEMPRE	9	15.78%
REGULARMENTE	13	22.80%
CASI NUNCA	10	17.54%
NUNCA	6	10.52%



22.- CARACTERISTICAS DEL EVALUADOR

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
CULTURA Y CONOCIMIENTOS	27	47.36%
ANALITICO	16	28.07%
TITULADO RH	4	7.01%
AMIGABLE	3	5.26%
NINGUNO	7	12.28%



23.- ENTREVISTA PUEDE SER CONFIABLE

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	27	17.54%
CASI SIEMPRE	13	24.56%
REGULARMENTE	10	7.01%
CASI NUNCA	5	15.78%
NUNCA	2	35.08%

PREGUNTA 23

