

318302

3

24



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA, SENTIDO, FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DEL ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

**T R A B A J O**

**Q U E P R E S E N T A :**

**ALBA NORELLA PIÑA MARTINEZ**

**CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DE EMPRESAS**

**TELIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**FEBRERO DE 1989**

**ABRIL DE 1991**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b><u>Capítulo 1. "La administración de los Recursos Humanos"</u></b>	<b>1</b>
1.1 Area de los Recursos Humanos	3
1.2 Departamento de Recursos humanos	6
1.3 Funciones del Director de Recursos Humanos y del Departamento de Recursos Humanos	8
1.3a Planeación de los Recursos Humanos	9
1.3b Reclutamiento	9
1.3c Selección	10
1.3d Contratación	10
1.3e Capacitación y Adiestramiento	11
1.3f Evaluación del desempeño	12
1.3g Administración de sueldos, salarios y prestaciones	12
1.3h Relaciones Laborales	13
1.3i Evaluación y control general de personal	13
1.3j Análisis de Puestos	14

<b>Capítulo 2. "El proceso del Análisis de Puestos"</b>	16
2.1 Elementos que integran un puesto	17
2.2 Fin genérico del análisis de puestos	19
2.3 Características del análisis de puestos	20
2.4 Métodos del analista para recopilar su información	23
2.5 Formas o tipos del análisis de puestos	25
2.6 Condiciones del análisis de puestos	26
2.7 La descripción del puesto	26
2.7a Formato de la descripción de puestos	28
2.8 La especificación del puesto	34
<b>Capítulo 3. "Descripción de la empresa Mundo Visión"</b>	47
3.1 Condiciones sincrónicas y diacrónicas de funcionamiento	47
3.2 Organigrama número 1	55
3.3 Descripción de puestos del organigrama	58
3.4 Organigrama número 2	65
3.5 Codificación de las condiciones diacrónicas de funcionamiento.	67
3.6 Codificación de las condiciones sincrónicas de funcionamiento	69
3.7 Entrevista con la Gerente General Sra Susana Landi	71
3.8 Entrevista con el Contador General Sr. C.P.	

Culberto Díaz	74
3.9 Análisis de las entrevistas	79
<b>Capítulo 4. "Solución al caso de la empresa Mundo Visión"</b>	<b>89</b>
4.1 Ausencia del área de Recursos Humanos	89
4.2 Organigrama número 3	95
4.3 Area Contable	97
4.4 area administrativa	98
4.5 Análisis de Puestos	100
4.6 Mejoras para los supervisores	103
4.7 Mejoras para el trabajador	105
4.8 Mejoras para el Departamento de Personal	105
4.9 Mejoras para los Altos Ejecutivos	106
Conclusiones	111
Anexo 1	119
Anexo 2	128
Anexo 3	134
Fichas Bibliográficas	145
Bibliografía	149

## Introducción.

Esta investigación se desarrolló en la ciudad de México, en una empresa dedicada a la realización de audiovisuales, surgió como resultado de una inquietud al ver que la empresa carecía de un área de Recursos Humanos. De esta situación emanaron una serie de cuestiones que pretendían indagar cómo podía funcionar adecuadamente esta empresa sin el área de Recursos Humanos, ya que se trataba de una empresa que recientemente había superado una deficiente temporada en la que, prácticamente, había perdido a casi toda su clientela.

El primer paso que se siguió para despejar un poco esta inquietud fue descubrir y analizar quién realizaba las funciones que le corresponden al área de Recursos Humanos. Al ver que el contador de la empresa era quien realizaba estas funciones surgieron, una vez más, una serie de interrogantes con respecto a la posible duplicidad de funciones del contador de la empresa.

A partir de estas premisas se decidió emprender una investigación más a fondo relativa al análisis de puestos en la empresa.

poniendo especial atención en el problema detectado; es decir, el referente al contador con respecto a sus funciones administrativas.

Esta investigación intenta determinar la importancia de:

1. Realizar un análisis de puestos (descripción y especificación) para que la empresa funcione adecuadamente.
2. Destacar el sentido y funcionamiento del análisis de puestos y del proceso administrativo dentro del área de Recursos Humanos.
3. Demostrar el funcionamiento de la fusión de las funciones del contador con las funciones del administrador.
4. Mostrar la argumentación y necesidad de un administrador dentro del área administrativa.
5. De la aplicación y funcionalidad del proceso administrativo, con lo cual se logra la estructuración e integración de los empleados.

Todas estas interrogantes y problemas anteriormente mencionados se tratan de responder en la siguiente hipótesis.

Si el funcionamiento deficiente de la empresa Mundo Visión se debe a que el personal administrativo del área de Recursos Humanos ejecuta sus funciones de acuerdo con los objetivos contables de la empresa, el análisis de puestos, el proceso de selección y el adiestramiento --que corresponden a dicha área-- se realizan sin el enfoque administrativo de un administrador en el proceso administrativo lo que provoca:

- a) Deficiencias en el desarrollo del personal de la empresa, debido a la carencia de personal calificado.
- b) Que las funciones se distribuyan sin tomar en cuenta la experiencia que tiene cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa.

Consecuentemente el funcionamiento de la empresa Mundo Visión se presentará adecuado y eficiente cuando: el análisis de puestos (descripción y especificación), el proceso de selección y el adiestramiento del personal se realicen de acuerdo con los lineamientos propios del enfoque administrativo de un administrador en los Recursos Humanos y, por lo tanto, a mayor apego al proceso administrativo, mayor efi-



ciencia y productividad en la empresa Mundo Visión.

Los puntos que nos llevaron a postular dicha hipótesis son:

1. La falta del análisis de puestos se debe a que la orientación del personal "especializado" de la empresa es contable y no administrativo, lo que ocasiona un funcionamiento deficiente del proceso administrativo ya que no es llevado a cabo desde un punto de vista administrativo.
2. La adquisición de conocimientos de funciones administrativas por parte del encargado del personal del departamento contable.

Lo anterior ocasiona:

- a) Que estas funciones se realicen con un enfoque contable en especial las que corresponden al área de Recursos Humanos.
- b) Deficiencias en el desarrollo del personal de la empresa, debido a que se requiere personal capacitado para saber como manejar las funciones que realice cada persona de acuerdo al puesto que desempeña.

c) Que los sueldos y salarios del personal no sean pagados de acuerdo con lo que hacen o laboran dentro de la empresa.

d) Que las funciones que desempeña cada empleado no se distribuyan de acuerdo con la capacidad que posee cada uno de ellos.

3. La rotación de personal a otras empresas es ocasionada por la falta de conocimientos en cuanto a la asignación de puestos. También se debe a la carencia de motivación, ya que el departamento contable no está capacitado para desempeñar esta función.

4. Los diferentes niveles jerárquicos de la empresa están establecidos de manera tal, que gente con poca preparación y sin ninguna experiencia en el proceso administrativo ocupa puestos que no le corresponden; como es el caso del contador, dentro de la empresa Mundo Visión, ya que ejerce las funciones del administrador.

Si la hipótesis es correcta se comprobará que esta empresa funciona "adecuadamente" sin un área de Recursos Humanos pero, funcionaría mejor si esta área trabaja con el proceso administrativo y se pone en funcionamiento todo lo que implica este enfoque.

La metodología que se siguió para poder realizar esta investigación fue en primer lugar la recopilación de cada uno de los conceptos que se iban a utilizar a lo largo de la investigación, así como definir ampliamente la o las áreas en donde se tiene el problema que se pretende investigar (en este caso la falta de análisis de puestos, en el área de Recursos Humanos inexistente en la empresa en estudio).

Posteriormente una vez definido el tema de estudio, en forma general se concretó básicamente a la técnica del análisis de puestos y las partes que lo conforman, para poder saber si realmente es necesario aplicarlo a la empresa en estudio. Por otro lado se realizaron entrevistas con la Gerente General y con el Contador General encargado del área administrativa.

Una vez que se tuvieron las condiciones teórico-prácticas, se analizó a la empresa a través de sus antecedentes históricos (Diacrónicos) lo cual en forma desarrollada presenta sus transformaciones sufridas desde la constitución de la misma hasta su situación actual (Sincrónicamente).

Para esta investigación, se hizo uso de fichas bibliográficas, de trabajo, de campo y entrevistas. Al trabajar con esta técnica de investigación se encontraron una serie de limitaciones como: no encontrar la información requerida o no encontrarla disponible en español.

Otra limitación es que las personas entrevistadas no informaban abiertamente ya que la información requerida era en ocasiones confidencial o sencillamente no se proporcionaba por ser política de la empresa.

Cabe mencionar que por motivos éticos todos los nombres utilizados en esta investigación fueron cambiados. En el desarrollo de la misma, se encontraron los temas indicados en el siguiente índice.

## CAPITULO 1. "LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS"

"La administración de personal, llamada también de Recursos Humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier época. Cada nueva generación de empleados está mejor educada y más preparada que la anterior. Por eso esperan un liderazgo inteligente y un trato más considerado. Gracias a la protección que reciben de sindicatos y a la legislación laboral, los empleados pueden combatir hoy un trabajo injusto o arbitrario que hace sólo unas décadas se hubieran visto forzados a aceptar. Más aún, como resultado de la relación laboral, es esencial que los administradores de personal sepan lo que legalmente pueden y no pueden hacer en las relaciones con los empleados y los sindicatos o uniones". (1)

Como resultado de la experiencia compartida de los especialistas, se está desarrollando actualmente un creciente cuerpo de conocimientos relacionados con la administración de personal. Así, los administradores requieren un conocimiento global del comportamiento humano, que les permita evitar problemas con sus subordinados y ser capaces de resolver los problemas que se presenten. Por ejemplo, si los trabajadores están sindicalizados, los administradores de personal deben entender las relaciones laborales y ser capaces de inter-

pretar y administrar adecuadamente los contratos o convenios colectivos de trabajo.

"El administrador de personal debe de aplicar cada uno de los elementos del proceso administrativo. Estos elementos son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para una administración efectiva se requiere diseñar una estructura formal en la que pueden ser aplicados los elementos del proceso administrativo. La estructura administrativa es lineofuncional. Este tipo de estructura posee dos tipos de variedades:

- a) Departamento de línea, son los encargados de realizar las actividades que contribuyen directamente al logro de los objetivos de la organización, producción, ventas, finanzas y,
- b) Los departamentos como el de personal, cuya función principal es ayudar y aconsejar a los departamentos de línea para que cumpla mejor su función". (2)

Lo anterior plantea la absoluta necesidad del área de Recursos Humanos. Su existencia y buen funcionamiento garantizan que se lleve a cabo un análisis de puestos, que es un requisito indispensable para que una empresa pueda organizar eficientemente su trabajo. A través de éste, la empresa conoce con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

1.1 A) AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Cuando se habla de Recursos Humanos nos imaginamos a personas específicas con:

- a) Características: paciencia, pensamiento, trato Interpersonal, disposición, etc.
- b) Conocimientos: laborales, profesionales, académicos y, además, experiencias personales.

O sea, personas que laboran y/o tratan de ingresar a una organización social y que han sido evaluados con el fin de que, de acuerdo con sus características y conocimientos, puedan ocupar el puesto adecuado. Así, cuando hablamos de los Recursos Humanos,

nos referimos a las condiciones necesarias presentes en un individuo. El área de los Recursos Humanos se encarga de observar los conocimientos y características del mismo, tanto sincrónica como diacrónicamente, con la finalidad de ubicarlo de la mejor manera dentro de una organización social.

Tradicionalmente, para el funcionamiento adecuado del área de Recursos Humanos dentro de una organización, se usaban unos modelos que partían de bases generales para la organización de personal como eran:

1. Organización centralizada: Las principales funciones son realizadas en un lugar determinado. Las responsabilidades de personal se consideran distintas a las relativas a relaciones industriales. Las funciones de personal y de relaciones industriales se combinan en un mismo lugar específico.
2. Organización segregada por divisiones: Una pequeña unidad relativa a personal o a relaciones industriales se encuentra ubicado en las oficinas centrales y sus funciones son: el desarrollo de políticas de personal, investigación, o el desarrollo de amplios programas de desarrollo institucional.



3. Organización descentralizada: Las funciones del personal son llevadas a cabo por las unidades locales". (3)

"Sin embargo, al formarse conglomerados o negocios multinacionales estos modelos se volvieron obsoletos, debido a que se basaban en generalizaciones que no se adecuaban a su conocimiento y mayor complejidad". (4)

## 1.2 8) EL DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

"El papel del departamento de personal durante mucho tiempo ha sido considerado de naturaleza mecánica y sólo para el mantenimiento de registros; cada día más y más organizaciones están adoptando una nueva filosofía y están reconociendo que sus recursos humanos son su activo más importante. [...] No se puede presentar un buen informe financiero o de operaciones a menos que las relaciones con el personal estén bien, no importa de que clase de organización se trate. Un gran director no es nada sin su personal. Estos puntos de vista se están haciendo más comunes, y por lo mismo, el departamento de personal está asumiendo un papel cada vez más importante en la organización y en la toma de decisiones de la alta gerencia. Muchas de las funciones del departamento de personal se están convirtiendo en materia de interés vital para ella. Por ejemplo: aumenta el interés de la alta gerencia por los programas de capacitación, los programas relacionados con los sueldos y salarios, la salud, la higiene, la seguridad industrial y los contratos colectivos. Las deficiencias en estas funciones pueden tener efectos desastrosos en la organización". (5)

Así, se considera al Departamento de Personal como un subsistema especializado que tiene por función: evaluar, coordinar, supervisar, dirigir, integrar, organizar y controlar las condiciones internas y externas (materiales y simbólicas), tanto de la empresa como de los individuos que la constituyen en el proceso de interacción de la organización social con el individuo e inversamente.

Así, el Departamento de Personal dentro del área de Recursos Humanos proporciona beneficios a la organización, ya que se encarga de dar asesoría y servicio en las organizaciones, en cuanto a las relaciones humanas, lo cual nos indica que los Recursos Humanos (conocimiento, habilidad, experiencia, potencialidad, salud, etc.) son necesarios tanto para el individuo como para el propio departamento, lo que da como resultado el mejor funcionamiento de la organización. De esto se desprende que: "una de las funciones que realiza, más importante el especialista de personal, es el de ser consultor de su empresa. Por ello tiene la responsabilidad de mantenerse al avance de la materia, así como de transmitir sus conocimientos y capacitar a los administradores de línea de la empresa en torno a estos avances. Ello debe ajustar las innovaciones a las condiciones y situaciones de la organización donde trabajan.

Así, los directivos de los Recursos Humanos, tienen que ser capaces de convencer a los gerentes de que sus consejos y servicios ayudarán a reducir el problema de personal y a mejorar la eficiencia. Para lograrlo, deberán ser especialistas altamente calificados. Su calificación es particularmente importante porque no sólo necesita comprender los problemas del personal, sino verlos desde el punto de vista del personal de la organización y saberlos comunicar en lenguaje que ellos puedan entender". (6)

1.3 Las funciones principales del Departamento de Recursos Humanos y del Director de Personal incluyen:

- Planeación de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento y Selección.
- Contratación.
- Capacitación y Adiestramiento.
- Evaluación del desempeño.
- Adiestramiento de sueldos, salarios y prestaciones.
- Relaciones Laborales.
- Evaluación y control general de personal.
- Motivación.
- Análisis de Puestos.

A continuación se desglosará el sentido conceptual de los términos enunciados para una mejor comprensión del sentido que tienen estos en la presente investigación.

1.3a "Planeación de los Recursos Humanos: la planeación de los Recursos Humanos generalmente es producto de la planeación global del desarrollo de toda la organización, a largo y mediano plazo. El planeamiento de las necesidades de personal generalmente se realizan en forma coordinada entre el Departamento de Personal y los demás departamentos que proveen la información de las vacantes, así como la especificación de las habilidades de cada puesto. Sin embargo, estas especificaciones o descripciones de puestos se realizan con la asesoría del área de personal". (7)

1.3b Reclutamiento buscar y solicitar personas capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Como es sabido, la función principal del reclutamiento es lograr que personas desvinculadas con la empresa aspiren a formar parte de ella, constituyéndose en viables candidatos para ocupar los puestos vacantes. Así para reclutar a un aspirante es necesario que se conozca con anterioridad las características y funciones requeridas por el puesto.

1.3c "Selección: la selección de nuevos empleados es uno de los papeles típicos del Departamento de Personal, se encarga de diseñar las solicitudes de empleo que servirán para indicar el proceso de la selección; también desarrolla los "tests" para determinar y seleccionar las vacantes. El Departamento de Personal filtra y sólo deja pasar a aquellos que reúnan los requisitos del puesto y de la organización, para lo cual efectúa entrevistas, pruebas psicológicas, investigación de antecedentes y exámenes médicos. Los jefes del departamento donde se requiera al personal, usualmente aplican tests técnicos y toman la decisión final". (8)

1.3d "Contratación colectiva: es aquella situación en que representantes autorizados de los empleados y de los patronos negocian para de esa manera fijar los salarios, las horas de trabajo y las condiciones laborales.

En dicho contrato de habrán de establecer las relaciones entre la administración y la fuerza de trabajo y las condiciones bajo las cuales los empleados habrán de desarrollar su trabajo; normalmente incluye tarifas de salarios, proceso normal, prestaciones, derechos de antigüedad y procedimientos para el despido". (9)

1.3e "Capacitación y Adiestramiento: la capacitación y el adiestramiento constituyen una actividad planeada, organizada y controlada que está diseñada para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar un trabajo. La capacitación y el adiestramiento van encaminados al desarrollo de habilidades y buscan el bienestar a corto plazo de la compañía, así como el del empleado. El desarrollo, por otra parte, está generalmente orientado hacia el potencial que tiene un empleado para superarse, el mejoramiento de las actuales habilidades y destrezas y posiblemente el crear nuevas oportunidades de promoción hacia puestos más elevados.

La capacitación y el adiestramiento es el principal ingrediente para la motivación de los individuos. Un empleado no capacitado y no adiestrado se siente inseguro, le falta confianza en sí mismo que le permita mantener relaciones apropiadas con el resto del grupo". (10)

1.3f "Evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño es una función en la cual el supervisor directo es el principal responsable. El está mejor capacitado para observar el rendimiento de los subordinados, evaluarlo y tomar decisiones sobre el particular. El Departamento de Personal, a su vez, tiene la responsabilidad de asegurar que esas evaluaciones sean llevadas a cabo uniformemente en toda la organización, de acuerdo con las políticas y procedimientos de evaluación establecidas. Esta responsabilidad puede incluir la instrucción y el entrenamiento de los supervisores para evaluar a los subordinados en una forma precisa y uniforme. El Departamento de Personal debe prevenir que errores de juicio afecten a las evaluaciones". (11)

1.3g "Administración de sueldos, salarios y prestaciones: la administración de compensaciones es una función básica, coordinada con el Departamento de Personal, el cual tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener los sistemas de evaluación de puestos para determinar la estructura de los sueldos, salarios y prestaciones. Muchas de las decisiones sobre compensación se toman en algunas organizaciones en el Departamento de Personal y, en otras, en comités a los que el Departamento de Personal ofrece la información necesaria.



Es también responsabilidad del Departamento de Personal, ver que las políticas y procedimientos de compensaciones sean observadas y vigilar que se cumplan con la ley. Los planes de prestaciones sociales adicionales al sueldo son también responsabilidad del Departamento de Personal.

1.3h "Relaciones Laborales: el Departamento de Personal, generalmente, negocia y administra los contratos de trabajo. También tiene la responsabilidad de informar a los trabajadores responsables de la interpretación del contrato colectivo, para así minimizar las violaciones que se pudieran presentar. El Departamento de Personal debe asegurarse de que las acciones de los supervisores se ejecuten dentro de prácticas legales y justas. También está activamente involucrado en los conflictos entre supervisores y miembros del sindicato". (12)

1.3i "Evaluación y control general de personal: la uniformidad en el trato al personal es posiblemente la principal fuente del problema entre el personal de una organización. Las políticas y procedimientos relativos al trato del personal deben ser seguidas permanentemente por todos los departamentos. Los traslados, las promociones, los aumentos de sueldo y otras acciones de personal deben ser hechas legítimamente con base equitativa y en toda la organización. El Departamento de Personal, por lo tanto, tiene la responsabilidad activa

de ayudar en la implementación y ejecución de las políticas y procedimientos para este efecto. Puesto que el Departamento de Personal tiene toda la autoridad para imponer sanciones disciplinarias, ni implementar el acatamiento de las políticas y procedimientos, debe persuadir frecuentemente para que se les acate. Si tales esfuerzos fracasan, el Departamento de Personal está forzado a recurrir a la autoridad superior. Aparte de vigilar que las políticas se cumplan, el Departamento de Personal tiene la necesidad de evaluar y controlar el estado de sus funciones y asegurarse de que se encuentren en los términos planeados. Por ejemplo: debe determinar si el dinero que está siendo aplicado para programas de capacitación está obteniendo los beneficios esperados, si los controles generales sirven para determinar si los recursos utilizados en entrevistas, en exámenes y otros procedimientos de selección son adecuados y logran una selección de empleados más competentes". (13)

1.3] Análisis de Puestos: el análisis de puestos es una investigación sobre el conjunto de funciones concretas y requisitos que conforman un puesto. De este modo el análisis de puestos fija su atención en todo lo referente a la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo en que está situado un puesto o los puestos dentro de una organización, es decir, el análisis de puestos se refiere exclusivamente a lo que se hace en el puesto

sin tomar en cuenta a la persona que lo hace (hablando específicamente de descripción). Cuando este análisis no se lleva a cabo adecuadamente es probable que las tareas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación y motivación no se ejecuten de manera correcta, pues no puede ocuparse un puesto con la persona idónea si no se conocen las características del puesto en sí.

## CAPITULO 2. "EL PROCESO DEL ANALISIS DE PUESTOS".

El proceso del análisis de puestos se va a desarrollar por partes, para tener un panorama detallado de lo que realmente se realiza en la empresa.

Las actividades dentro de la empresa, son realizadas por los trabajadores y tienden a dividirse en unidades de trabajo que engloban en forma metódica tanto habilidades, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Al hablar del puesto, necesariamente se tiene que hablar del hombre que lo ocupa y de la actividad que desempeña dentro del mismo, sin desligarlos. El puesto, determina todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos, este, tiene que designarse con una sola palabra o en su defecto en unas cuantas. De tal modo que el título del puesto debe de ser concreto, expresando los elementos que lo conforman.

En algunas empresas sucede que cambian a un puesto de nombre (conteniendo los elementos necesarios). Esto es válido, ya que no altera ningún elemento del puesto.

2.1 Los elementos con los que se cuenta actualmente para integrar un puesto son:

a) Observación directa: es por medio de la cual vamos a recabar datos con mayor intensidad y viveza.

Pero puede ocurrir casos en los cuales --dentro de un puesto-- existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación. Es recomendable que en dichos casos se tomen datos precisos y se anoten detalladamente, ya que es imposible retener de memoria toda la información.

b) Observación verbal: es por medio de la cual se va a observar la forma en que se realizan las actividades del puesto, sin llevar a cabo ningún registro ni tampoco anotaciones, escribiendo después un informe.

Lo anterior plantea dificultades para mantener y establecer los requerimientos y los elementos que debe contener cada puesto y cada individuo a ocuparlo, ya que debemos de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tangibles
- Los intangibles.

Tangibles:

- El trabajador, al realizar su trabajo, debe de hacerlo de la mejor manera posible, o en su defecto, siguiendo los pasos requeridos para que cumpla su cometido.
- La responsabilidad al trabajo y del trabajador. El trabajador tiene cierta responsabilidad en su trabajo, por lo que tiene que hacerlo con cierto cuidado y dedicación para su buen desempeño.

Intangibles:

- Los riesgos que se pueden correr en el puesto. El trabajador debe de estar consciente del riesgo, ya sea por la responsabilidad del trabajo o por accidentes que se pueden presentar en el mismo.
- Las aptitudes del trabajador para ocupar el puesto. La persona que vaya a desempeñar el puesto debe de tener ciertas aptitudes y conocimientos sobre el puesto a ocupar.

Al determinar los conocimientos, obligaciones, responsabilidades y aptitudes que se requieren en el puesto, y guardando el equilibrio de los objetivos tanto políticos como financieros de la empresa, se cumple, a su vez, con las exigencias de la justicia social, al lograr una apropiada estructura de sueldos y salarios.

Todo esto suena muy bien, pero en la realidad nada de esto funciona adecuadamente sin un análisis de puestos. Así, para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación pormenorizada de lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deben de tener los aspirantes para poder desempeñarlo.

2.2 El fin genérico del análisis de puestos es la obtención de la información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización, es decir:

- a) Delimitar: al existir el análisis de puestos, se van a delimitar las obligaciones de cada empleado, precisar las cualidades y responsabilidades que tiene cada trabajo y orientar tanto el empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones.

b) Conocer lo que se hace en el puesto, así como las características que debe de satisfacer el individuo que lo ocupe. La selección es juiciosa y eficiente, porque se está en la posibilidad de hacer medidas precisas y objetivas de los solicitantes de empleo.

c) Para lograr la máxima eficiencia del empleado hace falta convertir sus aptitudes y conocimientos en capacidades concretas para el puesto que vaya a desempeñar. No puede hablarse de un entrenamiento adecuado si no se conocen específicamente los aspectos del trabajo en que debe darse la mayor importancia durante la etapa de entrenamiento, y ello se satisface con el análisis de puestos.

### 2.3 CARACTERISTICAS DEL ANALISTA DE PUESTOS.

Para que se pueda llevar a cabo una investigación sobre el conjunto de funciones concretas y sobre los requisitos que son:

- Habilidad.
- Esfuerzo.



- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Necesitamos de una persona encargada de recopilar, ordenar y consignar los datos. Esta persona debe de tener la capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse; es decir, debe de ser la persona adecuada (analista) para poder llevar a cabo un análisis de puestos, o sea, determinar lo que es el análisis, descripción y especificación de los puestos. Hablemos un poco sobre la formación que debe de poseer el analista a fin de que su labor le resulte fácil y pueda realizarla con acierto.

- 1) "La experiencia es insustituible. Para esta labor, el analista, por más conocimientos teóricos que posea sobre el proceso del análisis y sobre la elaboración de la descripción y especificación de puestos, encontrará serias dificultades al presentarse por primera vez en su trabajo; requerirá una supervisión y asesoría muy estrecha durante el mismo, y el ciclo completo del análisis, descripción y especificación del puesto podría llevar una semana de trabajo, frente a ocho horas que le llevaría a un analista experto y a él mismo ya con algo de práctica". (14)

- 2) "Conocimientos sobre las aplicaciones del análisis de puestos, pero muchas veces puede ser el mismo consultor de empresas quien lo realice, ya que éste conoce el fin de su trabajo y el beneficio derivado de su esfuerzo. Siendo la administración de personal principalmente la que ilustra sobre las aplicaciones del análisis de puestos, y la Ingeniería industrial secundariamente, debe poseer conocimientos en ambas disciplinas.

Es aquí donde se plantea la duda de que si conviene que sean profesionistas quienes lleven a cabo el análisis de puestos, frente a la posibilidad de analistas de formación subuniversitaria. La experiencia y la formación autodidacta suple en gran parte los requisitos del analista. Empero, el profesionista, tendrá --en igualdad de circunstancias mayores posibilidades de constituirse en un buen analista de puestos y en ese caso--, no podríamos decir que estuviera desperdiciando o haciendo escaso uso de su formación universitaria, sino por el contrario, haciendo buen uso de ella". (15)

- 3) Las habilidades del analista como entrevistador y como redactor. Los problemas con los que se enfrenta el analista al realizar entrevistas se agravan si se piensa en los obstáculos y barreras que se deben vencer

para "agotar el tema" en torno al puesto, durante la entrevista con el trabajador. En cuanto a la capacidad de redacción, basta decir que el que no es buen redactor, se encuentra en un grave problema, ya que su trabajo implica redactar un ensayo, una composición, una especie de "tratado" sobre el puesto.

#### 2.4 Métodos de recopilación de información del analista.

El método que utiliza el analista para recopilar su información es a través de preguntas como:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace? (16)

Sin embargo, este método tiene un problema ya que estandariza los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Existen varios métodos de recopilación de información simultánea, que permite establecer una base que sirva al analista que sirva para interrogar a los trabajadores y supervisores.

1. El cuestionario presta una ayuda (pero como ya se mencionó no es la precisa).
2. Los informes de los trabajadores son utilísimos para la descripción.
3. Los informes de los supervisores para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos.

Para poder llevar a cabo una recopilación de información se requiere de uno o varios analistas, de acuerdo con la magnitud de lo que se vaya a analizar, ya que cada analista requiere tener una idea general sobre los sistemas de producción, número de empleados de la empresa, etc., por lo que es útil que haga un recorrido por todo el interior de la empresa, en donde se recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

Una vez que se cuenta con el analista capaz, éste tiene que realizar cálculos aproximados sobre el costo del análisis de puestos y un listado de los beneficios directos e indirectos que obtendrá la empresa de dicho análisis. Como una base sobre el costo promedio, cada "puesto" analizado implica aproximadamente cinco

horas de trabajo de un analista. Llevar a cabo un análisis de puestos dentro de una empresa puede resultar costoso tanto en dinero como en horas-hombre.

### 2.5 FORMAS O TIPOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Existen diferentes formas o tipos de análisis de puestos como:

1. El trabajo se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo; prácticamente comprende sólo la descripción del puesto cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben de estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.
2. El que se hace para orientar la selección de personal es, por el contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El del análisis que pone énfasis especial en el cómo debe de hacerse la operación, y que procura establecer grados en las cualidades que requieren en un puesto.

4. El de realizar una valuación de puestos. Aquí se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

## 2.6 CONDICIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Para que se pueda llevar a cabo cualquier tipo de análisis dentro de una empresa se requiere contar con el apoyo de los trabajadores, ya que es muy difícil llevar a cabo un buen análisis de puestos con la oposición de éstos. Se debe de instruir y convencer al personal sobre su finalidad y utilidad. Para ello servirán folletos, carpetas, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar que los trabajadores se sientan como lo que son en realidad, elementos importantes en el análisis.

## PRODUCTOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

### 2.7 PRIMER PRODUCTO DEL ANALISIS: LA DESCRIPCION DEL PUESTO.

El análisis de puestos, una vez realizado, debe de llevarnos al conocimiento de los siguientes elementos:

- ¿Qué es el puesto? (descripción del puesto).
- ¿Qué se requiere para su funcionamiento?
  - Maquinaria y equipo.
  - Materiales.
  - Local adecuado.
  - Accesorios del puesto.
  - Requisitos personales (especificación del puesto).

"El analista descubre el puesto al investigador, pero la aplicación de los resultados, es decir, el beneficio que se deriva propiamente del mismo radica de ordinario en que el analista, lo da a conocer a terceras personas. Es labor del analista traducir los resultados de su investigación a términos utilizables para fines administrativos y sociales. Todo esto lleva a la necesidad de elaborar un reporte, el cual reviste las formas de lo que conocemos como descripción y especificación del puesto. La definición de la descripción como un producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre el contenido del puesto, con base esencialmente en las funciones que comprende.

Entiéndase que el describir un puesto es una labor creadora; es todo un ensayo, una composición, una especie de tratado sobre el puesto; y como toda obra de este tipo, tiene que ser completa, explícita y bien encuadrada. Describir un puesto no consiste en

lograr una auténtica síntesis de lo analizado; es presentar en forma gramaticalmente clara, lógica y correcta, aquellos datos que interesa conocer sobre un puesto y que nos permite formar un juicio bien fundado sobre el mismo.

2.7a El formato de una descripción de puestos está integrado por las siguientes partes:

1. Identificación del puesto:

- a. Título del puesto.
- b. Departamento. \*
- c. Sección, etc. \*

2. Definición del puesto.

3. Contenido del puesto:

- a. Funciones cotidianas.
- b. Funciones periódicas.
- c. Funciones esporádicas.

4. Accesorios del puesto.

---

\* Depende de las características y conocimientos que posea la persona.



### Identificación del puesto:

a) El título del puesto no ha de darse en forma caprichosa.

Para muchos puestos ya existen nombres tradicionales y convencionales, que inclusive en algunos casos vienen a formar parte de nuestro lenguaje técnico universalmente aceptado. Cuando estos títulos no sean una aberración del lenguaje o vulgaridad, debe de preferirse a cualquier otro, por la razón de estar ya consagrados por el uso y la costumbre. Otra observación sobre los títulos de los puestos, se refiere a que éstos deben de ser lo más corto y descriptivos que sea posible.

Además del título, se ha señalado dentro de la identificación del puesto otros elementos que aparecen en la lista arriba consignada. Para cada caso deberá decidirse si resultan suficientes, pero lo que no parece suficiente es prescindir de ellos en este apartado de la descripción.

La definición del puesto. Esta definición debe de ser tipo diccionario, de tal manera que en breves palabras proporcione un concepto explícito del puesto y permita formarse una primera idea sobre su contenido.

Con el título y la definición del puesto se puede formar el "Diccionario de puestos y ocupaciones de la compañía". Bastará ordenar alfabéticamente los nombres de los puestos analizados y a continuación de cada uno de ellos transcribir los datos correspondientes, tomados de su definición.

Es fácil suponer la utilidad que un diccionario de este tipo podrá reportar para fines del manejo del personal de la empresa. Será como un manual accesible, sencillo y rápido de utilizar; una fuente con referencias al alcance de cualquiera, de tal manera que en todo momento podrá dar rápidamente una idea de cada puesto.

CONTENIDO DEL PUESTO. Llamamos contenido del puesto al conjunto de funciones que están a cargo de su titular, por constituir el puesto o materia que componen su puesto. Se presentan estas funciones en forma de lista que deberá ser perfectamente bien numerada en orden progresivo.

El contenido del puesto es, sin lugar a duda, el elemento importante de la descripción. Esto es a lo que nos responde esencialmente la pregunta de "¿Qué es el puesto?". Consiguientemente, cualquier emisión o error en este apartado no pasará inadvertido para la validez del análisis y para los beneficios que de él mismo se puedan derivar.

Son tres las listas que deben de aparecer por separado dentro de esta sección del contenido del puesto:

- a) Se puede considerar la principal, la que está constituida por lo que se ha venido llamando funciones cotidianas del puesto. Estas son las funciones que el trabajador realiza habitualmente, normalmente y repetitivamente. Esta es su tarea cotidiana; la labor de todos los días, y más aún, la que se repite varias veces al día.
- b) Además de estas funciones cotidianas, el puesto implica la ejecución de labores que no presentan una continuidad o repetición cíclica, sino que aparecen más bien como intermitentes. Dentro de ellas encontramos una periodicidad que está perfectamente bien establecida, por ejemplo: funciones semanales, funciones quincenales, funciones mensuales o anuales, etc.
- c) Estas labores intermitentes no presentan una periodicidad continua o definida, sino que se dan esporádicamente. Así, puede presentarse la necesidad de realizarlas dos veces dentro o durante el siguiente mes y dentro de una semana determinada, otras durante el bimestre siguiente, y así sucesivamente. Depende de circunstancias

o elementos variables cuyo control esté fuera de toda previsión.

Hay que señalar, antes de terminar el contenido del puesto, que cada una de estas listas de funciones debe reunir dos requisitos básicos:

- Ser una lista completa. Es decir, hay que "agotar el tema", por lo que a las funciones del puesto se refiere. No basta con mencionar "funciones representativas o características" del puesto; hasta donde sea posible, hay que incluir todas, sin omitir ninguna. Esto se debe a que no se trata de "dar una muestra" de lo que entraña el puesto --lo cual se logra ciertamente con consignar las principales funciones-- sino de exponerlo con toda claridad, precisión y suficiencia.
  
- Seguir un orden en esta lista. Este orden puede ser el orden de importancia que corresponda a cada función, poniéndolas de más a menos importancia, o bien, siguiendo el ciclo de operaciones del trabajador.

El hecho de seguir un orden al presentar la lista de actividades, nos permite formarnos una idea más clara del contenido del puesto, que si se presentara al azar; nos permite poner cada una de las actividades, comprender la relación que guardan entre sí, y el papel que juegan dentro del puesto. (Ver anexo 2)

Accesorios de puesto. Para completar la visión de esta unidad de trabajo que es el puesto, conviene añadir información sobre elementos tales como productos o materiales que se manejan, el equipo que debe de utilizar el ocupante del puesto (incluyendo el equipo de seguridad, instrumental, herramienta, maquinaria, etc.) y, finalmente, una breve reseña del lugar (o lugares) donde se llevan a cabo las funciones consignadas con anterioridad<sup>6</sup>.

## 2.8 SEGUNDO PRODUCTO DEL ANALISIS: LA ESPECIFICACION DEL PUESTO.

"Este último elemento es el tipo de persona que el puesto requiere, es a tal grado más importante que el resto de los elementos necesarios para su desempeño, que nos mueve a especificarlo por separado de la descripción misma y de lo que ahí se consignó como "elementos accesorios del puesto".

La especificación del puesto es otro producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete a su ocupante.

Aquí lo que interesa no es lo que se hace en el puesto, sino la habilidad que se necesita para hacerlo, la responsabilidad que lleva consigo y las condiciones en las que se desempeña. Salta a la vista que estos elementos no se pueden deducir completamente de la lista de funciones, sino que es necesario enderezar el análisis en torno a ellos, buscarlos, preguntarlos, observarlos, etc. Supongamos que vamos a analizar el factor "habilidad" mediante la experiencia y preparación escolar requerida para el puesto, ello llevará a buscar las políticas que el Departamento de Personal siga al respecto, es decir, qué experiencia de trabajo y qué grados de estudio exija

este departamento por parte de un candidato para ocupar un puesto. A falta de políticas bien definidas y establecidas en este sentido, se acudirá a la opinión de experto, del jefe del departamento correspondiente, etc.

La obtención de datos para los fines de la especificación del puesto implica un entrenamiento especial del analista y, en ocasiones, formas impresas a llenar (ver anexo 3), y así conocer la "habilidad" del ocupante, entendiéndose como habilidad la capacidad necesaria para desempeñar el puesto. Esta puede ser de dos formas:

- a) Habilidad física.
- b) Habilidad mental.

Habilidad mental. Es aquello en donde la persona sólo va a hacer uso de la mente para realizar el trabajo.

Habilidad física. Es aquella en donde la persona va a hacer uso de su cuerpo para realizar el trabajo.

La que requiere el puesto de cargador sería física, la que requiere el puesto de contador sería mental, etc., esto dependerá de la naturaleza de las funciones del puesto, que implicará un trabajo manual o una labor intelectual.

La habilidad se adquiere por tres medios principalmente:

- La escuela.
- La experiencia.
- El entrenamiento.

La habilidad del puesto: para conocer la habilidad que requiere un puesto hemos de medir la preparación escolar y el entrenamiento especial necesario para poderlo desempeñar satisfactoriamente, así como la experiencia de trabajo que deberá poseer el ocupante.

Se puede especificar este factor en términos de los siguientes elementos:

Habilidad física.

- Entrenamiento.
- Agilidad.
- Destreza.
- Rapidez.



### Habilidad mental.

- Criterio.
- Conocimientos.
- Escuela.
- Capacidad de expresión.
- Experiencia.
- Precisión.
- Complejidad de las labores.
- Coordinación.

Esfuerzo: el poseer una habilidad en sí no es suficiente; para desempeñar un puesto es necesario aplicarla y para ello se requiere de un esfuerzo. Así como al hablar de habilidad se distinguió entre habilidad mental y física, también aquí se distingue esfuerzo físico y mental. Un ejemplo puede aclarar esta diferencia.

Tenemos el caso de un contador que analiza un Balance General y un cargador que soporta en su espalda el peso de los objetos que acarrea. El esfuerzo del primero le producirá preponderantemente una fatiga mental; por lo demás los músculos de su cuerpo están descansados a diferencia del cargador que le acarrea un agotamiento físico.

El esfuerzo no será, por tanto, igual de puesto a puesto, como no son iguales las funciones y actividades de cada caso.

Para mayor ilustración pensemos en los siguientes casos:

- Un supervisor necesita esforzarse mentalmente para encauzar el trabajo de sus subordinados.
- Un mecánico necesita fuerza física para ajustar una pieza a determinada presión.
- Un inspector de calidad ha de esforzarse la vista para detectar una anomalía en la línea de producción que está pasando ante sus ojos.
- Un empacador debe moverse a cierto ritmo para no detener el proceso productivo.
- Un superintendente necesita pensar y discurrir con rapidez para hacer frente a una emergencia.

Todo ello indica que son variadas las manifestaciones de esfuerzo y que éste se dé en diversos grados entre varios puestos, aún en aquellos de igual nivel, de tal manera mientras un trabajador termina su jornada cansado y con dolor de cabeza, otro escasamente habrá ejercitado su atención a sus músculos para labores tan sencillas como barrer o sacudir.

En realidad, el esfuerzo está determinado en gran parte por la habilidad.

- a) ¿Qué género de habilidad requiere el puesto?
- b) ¿En qué grado, con qué intensidad o con qué frecuencia se aplica esa habilidad para desempeñar el puesto?

El factor "esfuerzo" se puede medir por medio de los siguientes elementos:

Esfuerzo físico:

- Fuerza física requerida.
- Tensión muscular.
- Cansancio físico.
- Postura.

Esfuerzo mental:

- Atención visual.
- Fatiga mental.
- Tensión nerviosa.
- Concentración.

Volumen de trabajo.Ritmo de trabajo.

En su proceso de investigación y obtención de datos sobre el puesto, a fin de conocer el grado de esfuerzo que el puesto exige de su ocupante, el analista deberá basarse durante su obtención y preguntar o comentar en el curso de la entrevista, en las siguientes cuestiones:

- ¿Qué grado de concentración requiere el trabajo?
- ¿Con qué lentitud, o bien, con qué rapidez deben de llevarse a cabo las funciones del puesto?
- ¿Qué peso, kilo, libras, etc., se empujan, jalan, estriban, acomodan, etc., para desempeñar el puesto?
- ¿Qué distancia tiene que recorrer el trabajador a fin de desempeñar todas sus funciones?
- ¿Qué posturas (demanda física adicional) se tiene que adoptar

- para la ejecución de las funciones?
- ¿Dentro de qué condiciones se trabaja?
  - ¿Qué atención visual o auditiva exige la labor?

Responsabilidad: hablamos de que un puesto es de "mucho responsabilidad" o de "poca responsabilidad" en cuanto exija este factor de mayor a menor grado a su ocupante.

La responsabilidad se deriva, además de las funciones y actividades propias del puesto, de la relación que guarda éste con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con los recursos financieros del negocio, con datos confidenciales, etc., a distintos puestos corresponden distintos aspectos del manejo de estos elementos. Así, mientras un inspector de calidad es fundamentalmente responsable de su producto, un mecánico es responsable por el equipo, un contador es responsable de los datos confidenciales, un cajero de los fondos, un supervisor por los trabajadores y así sucesivamente. Lo cual conviene dejar claro es que la responsabilidad se deriva no de la persona en sí, sino del hecho de ser mecánico, supervisor, cajero, etc., es decir, del puesto.

En suma, la responsabilidad de un puesto esta determinada por los errores que en el mismo se puedan cometer, es decir, probabilidad de errores y consecuencias de los mismos.

Existen fundamentalmente tres géneros de responsabilidad:

1. Responsabilidad por personas.
2. Responsabilidad por funciones.
3. Responsabilidad por valores.

Responsabilidad por persona. A fin de obtener la información pertinente a este respecto, el análisis deberá de fijarse en el curso de su Investigación en los siguientes puntos:

Número de subordinados que controla este punto:

1. Subordinados directos.
2. Subordinados indirectos. Estas son aquellas personas que se dirigen a su vez por medio de otros subordinados.

Riesgos a que estan expuestos los subordinados.

Riesgos a que estan expuestas terceras personas por motivos de las funciones que realiza el ocupante del puesto analizado.

Responsabilidad por funciones. Lo que aquí interesa es que el analista posea ideas claras sobre los diversos tipos de funciones que se pueden dar y la jerarquización de las mismas. A manera de ejemplo se puede señalar la siguiente enumeración de funciones de distintos tipos:

- Decidir.
- Dirigir.
- Juzgar.
- Analizar.
- Supervisar.
- Representar.
- Custodiar.
- Informar.
- Ejecutar.

Responsabilidad por valores. El análisis de este subfactor nos lleva a buscar la posible responsabilidad que entraña el puesto:

- Por materiales.
- Por producto.
- Por maquinaria.
- Por equipo.

- Por herramientas.
- Por instalaciones.
- Por procesos.
- Por dinero.
- Por datos confidenciales.

Las condiciones de trabajo se derivan de las funciones del puesto, de su localización dentro de la empresa, del equipo y materiales que se manejan. Por lo mismo una labor será peligrosa por su localización, como el trabajo de las minas; por sus funciones, como la soldadura eléctrica; por los materiales que se manejan, como la fabricación de explosivos.

Otro trabajo será desagradable por la repetición continua de tareas monótonas, por el aislamiento en que se realizan, por la temperatura, suciedad, ventilación, oscuridad, etc.

Presenta dos aspectos principales este factor:

- a) Comodidad en el trabajo.
- b) Riesgos, que se refieren a accidentes de trabajo y a enfermedades profesionales.



Algunas guías para analizar y especificar este factor son las siguientes:

Medio ambiente:

- Olores desagradables.
- Temperatura.
- Humedad.
- Ventilación.
- Iluminación.
- Ruidos.
- Limpieza.

Riesgos:

- Enfermedades profesionales (probabilidad, gravedad).
- Accidentes (probabilidad, gravedad).
- Aislamiento.
- Monotonía.
- Trabajo nocturno o dominical.

Conviene hacer hincapié sobre la necesidad de emplear frases y palabras objetivas al especificar el puesto, inclusive se ha de procurar emplear términos cuantitativos. Así, al explicar el grado en que se encuentran presentes los diversos factores, hacerlos

en términos de metros, horas, días, pesos y centavos, grados centígrados o fahrenheit, kilos, libras, etc. De esta manera se obliga al analista a respaldar con pruebas estas cantidades y se evita lo que podrían ser opiniones personales, de él, ocultas bajo el velo de la ambigüedad".(17)

### CAPITULO 3. "DESCRIPCION DE LA EMPRESA MUNDO VISION".

#### 3.1 CONDICIONES SINCRONICAS Y DIACRONICAS DE FUNCIONAMIENTO.

##### A) CONDICIONES DIACRONICAS.

Esta empresa nació en 1969 con el propósito de proporcionar servicios de comunicación audiovisual. El Sr. Sergio Quiñonez, es el fundador y presidente de esta empresa. Es Licenciado en Economía, con vasta experiencia en radio, cine y televisión; trabajaba haciendo películas y anuncios en televisión y radio, por lo que al estar en contacto directo con la comunicación, tuvo la inquietud de realizar trabajos sobre audiovisuales (en ese entonces no eran tan cotizados como ahora), sin tener el propósito inicial de llegar a formar una compañía.

Debido a que su trabajo era de calidad, amigos suyos comenzaron a encargarle audiovisuales para sus compañías. Como su trabajo era cada vez más solicitado, el Sr. Quiñonez vio la posibilidad de obtener ganancias realizando una actividad que le gustaba.

En un principio, carecía del personal necesario, así como del equipo adecuado para realizar todas las actividades que se requerían para producir un audiovisual. Lo ayudaban tres personas, en quienes recaían todas las funciones que eran necesarias: cobrar, cargar equipo, presentar los audiovisuales, funciones administrativas, secretariales, etc. Por lo que se refiere al equipo, sólo tenían unos cuantos proyectores, cámaras fotográficas y un equipo sencillo de grabación.

El Sr. Quiñonez al ver que tenía cada vez más trabajo, se dio a la tarea de resolver sus carencias. En primer lugar, buscó las instalaciones adecuadas para su trabajo, pues el estudio de su casa en donde se realizaban los audiovisuales resultó insuficiente. Esta tarea le fue difícil, pues descubrió que no había edificios adecuados para su actividad, por lo que terminó acondicionando una casa-habitación que rentó. Por otra parte contrató tres ayudantes para la presentación de los audiovisuales, así como a un cobrador. La demanda de su trabajo en comunicación audiovisual iba en aumento, se creó la necesidad de constituirse en empresa. Por ello pensó que era conveniente formar una Sociedad Anónima. Como es requisito para formar ésta, tener como mínimo cinco personas, se asoció con cuatro personas más. De este modo los integrantes de la Sociedad Anónima fueron los siguientes:

Lic. Sergio Quiñonez V.	40% acciones.
Sr. Gustavo Quiñonez P.	15% acciones.
Ing. Francisco Escobar H.	15% acciones.
Sr. Arturo Luna R.	15% acciones.
Srta. Norma Quiñonez L.	15% acciones.

De estos accionistas tres pasaron a formar parte del Consejo Directivo de la empresa:

1. El Presidente de la compañía, el Lic. Sergio Quiñonez
2. El Vicepresidente y el Director de la compañía, Ing. Francisco Escobar experto en comunicación y electrónica con estudios especializados en México, Estados Unidos y Europa, en las áreas de televisión, operación audiovisual e información.
3. La Dirección del Departamento de Producción, el Sr. Arturo Luna, especialista en producción audiovisual y de vídeo.

El resto del Consejo Directivo se formó como sigue:

4. El Director del Area Comercial y de Relaciones Públicas, el Sr. Leopoldo Corona Renillo.
5. La Dirección de Promoción y Publicidad está a cargo del Lic. Rodolfo Sotomayor, abogado, escritor y comunicólogo.
6. La Administración General y Contable esta bajo la dirección del C.P. Culberto Díaz, especializado en finanzas y análisis e interpretación de Estados Financieros.

Estos directivos pensaron que era necesario (para que la empresa funcione eficientemente), contratar personal especializado para cada uno de los departamentos. Así que, para el Area de Producción, contrataron a tres productores, cuatro diseñadores gráficos, un coordinador para el Departamento de Arte, un archivista, una persona encargada de tráfico, una persona para el Departamento de Video, una persona para el Departamento de grabación y una para llevar a cabo los diseños en computadora. Para el Area Administrativa, un contador, un auxiliar contable y dos secretarias; y para el departamento de Servicios (el cual contaba con cuatro personas), solamente se contrataron dos más y una persona que coordinara todo el departamento. Para el área de recepción, como se tenía que cubrir dos turnos, se contrataron dos recepcionistas; mientras

que para el Departamento de Intendencia, una supervisora y dos ayudantes.

Cuando algún puesto estaba vacante (debido a que algunas personas salían por superación personal o por cualquier otra causa), la contratación de personal se hacía con base en los siguientes lineamientos (lineamientos establecidos por el Contador quien era encargado de la contratación):

1. Preguntaba a los mismos empleados si conocían a alguien que pudiera ocupar el puesto. Si después de algunos días no había algún candidato.
2. Se ponían anuncios en el periódico.
3. Al acudir los candidatos a llenar solicitud y a entrevistarse con el Administrador\* eran seleccionados por ser compañeros de estudio de los empleados. De lo cual se desprende un cuarto lineamiento.

---

\* Administrador: el contador ejerce las funciones del administrador.

4. Aspectos como amiguismo, lazos familiares o por ser atractivos físicamente (tanto hombres como mujeres) contaban para la selección.
5. Otro criterio que era importante para la selección de personal es el referente al sueldo que solicitaban, es decir, se contrataba a la persona que pedía menos sueldo o, en su caso, al que se ajustaba más a lo que la empresa ofrecía.
6. Al ser aceptado, no firmaba un contrato, sino que sólo era de palabra (empleados de confianza).

Durante el primer día de trabajo del empleado, éste tenía dos formas de capacitación, las cuales consistían en:

1. Uno de sus mismos compañeros lo llevaban a conocer las instalaciones y al personal de la empresa. También, le enseñaba como iba a ser su trabajo, a quién le tenía que reportar, donde debía cobrar su sueldo y las dudas que llegaba a tener eran resueltas por ellos mismos al correr del tiempo.



2. Si alguno de los empleados llegaba a necesitar alguna capacitación o adiestramiento para alguna máquina en especial o para el propio desempeño de su trabajo, esta era impartida por su jefe o alguno de sus compañeros que ya tuviera conocimiento de ello.

Por lo que se refiere a la empresa en general, existían los siguientes problemas:

1. La falta de interés por llegar a tener más clientes, a menos que ellos solicitaran el servicio.
2. Falta de interés por incrementar los ingresos de la compañía. Así, en esta época, la compañía se mantenía de la renta de equipo y sólo llegaba a tener ingresos extra a principios de año, cuando eran las presentaciones de los audiovisuales de los únicos clientes con los que contaban.
3. Entre los empleados existían los "privilegiados" y los "no privilegiados".

PRIVILEGIADOS:

1. Al realizar bien su trabajo eran felicitados.
2. Cuando lo realizaban mal, era indiferente para sus superiores.
3. Sus sueldos eran justos.
4. Cuando llegaba a haber mucho trabajo y se tenían que laborar horas extras, las trabajaran bien o mal se les remuneraba adecuadamente.

NO PRIVILEGIADOS:

1. Eran suspendidos por el mínimo detalle.
2. Sus sueldos eran bajos.
3. El pago de horas extras no era justo.
4. Su inconformidad era tomada en cuenta como un aspecto secundario e irrelevante.

El Sr. Quiñonez tuvo la oportunidad de comprar el terreno que se encontraba junto a la empresa, más su interés decreció conformándose con lo que tenía y, por tanto, con el porcentaje que le correspondía de las utilidades; la razón de esto fue la enfermedad que padecía y al cansancio después de tantos años de trabajo. Esto trajo como consecuencia el retiro del Sr. Quiñonez en la realización de los audiovisuales y, por tanto, de las presentaciones de los mismos, lo cual influyó para que el Vicepresidente lo representara. Así, ésta

Junto con el Director General y el Director del Departamento de Producción, empezaran a manejar la compañía.

Ahora bien, como se podrá observar en la empresa que se estudia: el Director Contable-Administrativo tiene a su cargo los departamentos de servicios, mantenimiento, contratación de personal aparte del departamento de contabilidad. Por esta razón se propone un nuevo organigrama en donde el Departamento de Recursos Humanos se ubique bajo el mando de un Director Administrativo para disminuir la carga de trabajo del Director Contable-Administrativo, así como para que esta empresa tenga una persona especializada para realizar las funciones administrativas (ver página 96).

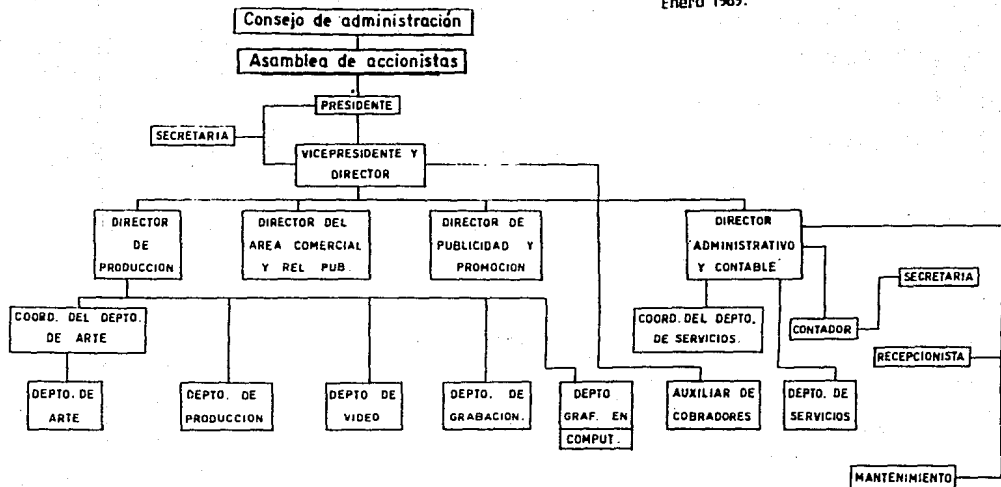
32 Así, el organigrama establecido por la empresa es el siguiente:

### ORGANIGRAMA NUMERO 1.

Así, el organigrama establecido por la empresa es el siguiente:

MUNDO VISION S.A.

Enero 1989.



Con lo establecido en el organigrama de la página anterior se puede observar que:

1. La carga de trabajo es para una sola persona.
2. Existe falta de comunicación en todos los departamentos.
3. La responsabilidad se encuentra desequilibrada.
4. Existe falta de integración en cada puesto.

Por lo que se refiere al análisis de puestos de los Altos Directivos, es importante, ya que, (en la empresa en estudio se verá que desde los Altos Directivos es necesario realizar el análisis de puestos) pues, como se sabe, el Departamento de Servicios tiene que reportarle tanto al Director Contable-Administrativo como al Vicepresidente y Director, lo cual causa grandes problemas como: las funciones y órdenes ocasiona duplicidad, mala comunicación, así como castigos por no cumplir con lo que se les ha ordenado (precisamente por la falta de comunicación). Al realizar el análisis de puestos, esto va a cambiar, en el sentido de que se van a precisar las funciones de cada uno de los empleados que forman la empresa y, por tanto, a mejorar la comunicación.

**3.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ORGANIGRAMA (No. 1 Pag. 55).****PRESIDENTE:**

1. Elaboración de operaciones (proyectos).
2. Representante de la compañía (eventos).
3. Supervisión (eventos).
4. Revisión de cuentas por cobrar.

**Vicepresidente y Director:**

1. Efectuar contratos para la empresa.
2. Representante de la compañía (eventos).
3. Relaciones Públicas.
4. Supervisión.
5. Producción.

**Director de Producción:**

1. Coordinación de Producción.
2. Jefe de producción.

**Director del Area Comercial y de Relaciones Públicas:**

1. Presupuesto (información).
2. Relaciones Públicas.
3. Venta de equipo.

**Director de Publicidad y Promoción:**

1. Realización de textos para audiovisuales.

**Director Administrativo-Contable:**

1. Contabilidad General.
2. Control de tiempo extra.
3. Control de entradas y salidas de personal.
4. Control de ausentismo.
5. Control de suspensiones.
6. Supervisión del Departamento de Servicios.
7. Coordinación de las labores secretariales.

**Coordinación del Departamento de Arte:**

1. Producción.
2. Supervisión.
3. Participación (eventos).

**Departamento de Arte:**

1. Diseño.

**Departamento de Producción:**

1. Producción de audiovisuales.

**Archivista:**

1. Archiva la post-producción.

**Tráfico:**

1. Control de entradas y salidas de material.

**Video:**

1. Realización del video.

**Grabación:**

1. Producción de música y voces.



**Gráficas en computadora:**

1. Diseño de gráficas.

**Coordinación del Departamento de Servicios:**

1. Coordinación de la proyección de eventos.

**Ayudante de Contador:**

1. Ayuda en la elaboración de Estados Financieros.
2. Control de salidas de transporte.

**Departamento de Servicios:**

1. Renta de equipo.
2. Proyección de eventos.
3. Mensajería.
4. Reparto de equipo.
5. Control de papelería y equipo.

**Cobradores:**

1. Autoriza créditos, bonificaciones, etc.
2. Cuida que se cobre oportunamente a clientes y deudores.
3. Cuida de que se efectúen oportunamente los pagos requeridos.
4. Cuida de que se realicen adecuadamente la facturación que se va a presentar a los clientes.

**Departamento de Intendencia:**

1. Coordinación de la limpieza.
2. Efectuar depósitos y retiros bancarios.

**Recepcionista:**

1. Contestar y hacer llamadas telefónicas.
2. Recepción de las personas ajenas a la empresa.
3. Auxiliar de la Dirección Contable-Administrativa.
4. Auxiliar del Departamento de Producción.

La situación general de la empresa era cada vez peor. La Sra. Susana Landi, esposa del Lic. Quiñonez, ocupa el puesto de Gerente General, así como Presidente de la compañía, al darse cuenta de lo que ocurría en la empresa decidió trabajar en la misma para tratar de sacarla adelante. Empezó haciendo algunos cambios como:

1. Tomar en cuenta al personal, ya que al término de cada presentación, felicitaba a los trabajadores por su buen trabajo, o en su caso, cuando llegaba a haber algún error hablaba con ellos para encontrar su solución y evitar que volviera a suceder.

2. Aumentar los sueldos. Antes de que ella llegara a la empresa los sueldos eran bajos y decidió ofrecer altos porcentajes de sueldo; sin embargo, por lo reducido del nivel anterior de sueldos, ni aún con estos porcentajes se resolvió el problema.

3. Participación de la Gerente General en la realización de los audiovisuales. Los trabajadores, al ver que la señora se interesaba y participaba con ellos, realizaban el trabajo con mayor disposición.

4. Reparto de utilidades, pues en los años anteriores la cantidad que le tocaba a cada trabajador era injusta.

5. Los gastos diversos (taxis, comidas, cenas, etc.) se redujeron y se asignó una cantidad límite para cada actividad o departamento.

6. Se empezó a comprar equipo nuevo, lo cual fue benéfico para la empresa, ya que los audiovisuales aumentaron de calidad.

Como se puede observar, hubo cambios, pero en otros aspectos la empresa siguió igual; por ejemplo, el pago de horas extras siguió siendo injusto, aunque se trató de que a los trabajadores se les respetara su jornada de trabajo (ver organigrama número 2).

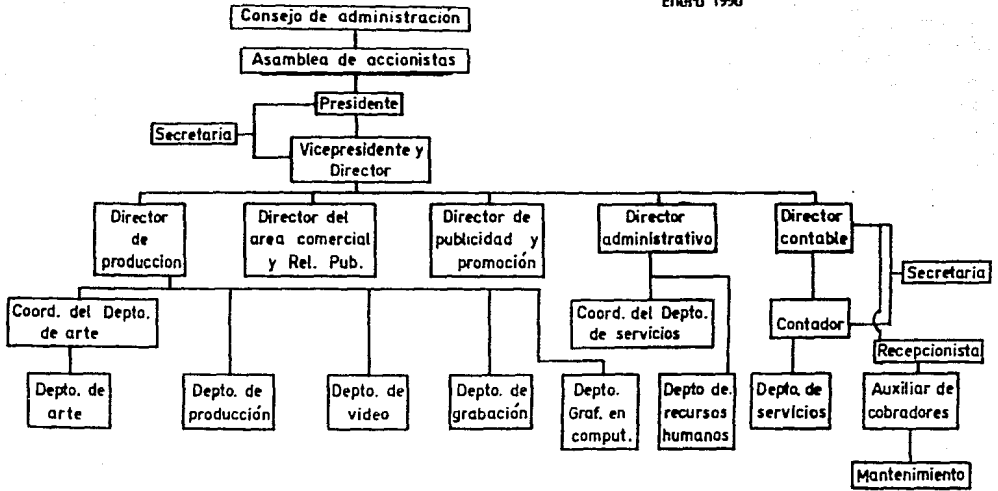
Por lo que se refiere a la clientela, también se incrementó desde que entro la señora, pues como ella trabajaba en una agencia de publicidad se dedicó a hablar con amigos suyos para ponerse a sus órdenes, y en muchos casos tuvo éxito. De esta forma, los meses que antes eran muertos ahora son activos, realizándose programas y rentas de equipo. También ha promovido el contacto con antiguos clientes, explicándoles la nueva situación; gracias a esto varios clientes han regresado.

### 3.4 ORGANIGRAMA NUMERO 2.

Organigrama número 2.

MIUNDO VISION S.A.

ENERO 1990



### 3.5 CODIFICACION DE LAS CONDICIONES DIACRONICAS DE FUNCIONAMIENTO.

Al hablar de planeación, sabemos que es la selección de hechos y formulación de actividades que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados. Es determinar por adelantado lo que se va a hacer y cómo se va hacer. Debido a la urgencia que tenía el Sr. Quiñonez de constituir la empresa para satisfacer su deseo personal, nunca le importó saber si el personal era el adecuado para cada puesto, si el sueldo era el correcto, si realizaban el trabajo con gusto, etc. Esto es, nunca planeó sus objetivos ni hizo una selección de actividades a desarrollar, ni tampoco lo que se iba a hacer ni cómo se iba a hacer; lo único que le importaba era que el trabajo para los clientes saliera bien y a tiempo, con lo que se satisfacía su objetivo (deseo personal). A esto hay que agregar que la constitución del Consejo de Administración se basó en el amiguismo, debido a la urgencia de formar la empresa. Con todo esto, al paso del tiempo, la empresa comenzó a tener problemas administrativos y de personal.

La empresa no fijó objetivos de carrera, es decir, un "programa sistemático llevado a cabo por las organizaciones con el fin de enlazar los deseos individuales concernientes a la persona misma y a su futuro, con las necesidades de las organizaciones a las cuales pertenece, para luego proseguir a alcanzar el equilibrio entre los objetivos" (16). Lo que dio como resultado, que los empleados, al ver que su trabajo no servía para alcanzar un objetivo personal, tanto en lo económico como en lo que respecta a la adquisición de conocimientos, decidían dejar la empresa para buscar otro empleo en donde sí pudieran desarrollarse adecuadamente en todos los aspectos.

Lo anterior denota que al dueño de la empresa lo único que le interesó fue satisfacer su deseo personal, siendo secundario si sus empleados se encontraban a gusto (adquiriendo conocimientos, experiencia o conformes económicamente), de lo cual se desprende una de las causas determinantes para que la empresa deje de funcionar eficaz y eficientemente es que su personal capacitado deja la empresa.



### 3.6 CODIFICACION DE LAS CONDICIONES SINCRONICAS DE FUNCIONAMIENTO.

Como se puede observar, a un año de distancia de que se realizó el estudio de la empresa; en la cual sobresalía la opinión de la Gerente Sra. Landi quien proponía cambios magníficos y promesas, la situación administrativa no ha cambiado. Es decir, el cambio planteado no se reflejó en una mejoría sino que ocasionó un desequilibrio que disminuye la posibilidad de cambio (en la organización administrativa).

Del mismo modo que la nueva Gerente General incrementó en forma considerable la clientela, no proporcionó un mejor funcionamiento en donde mejoraran las relaciones entre empresa y empleado. La nueva Gerente empezó a contratar gente nueva, jóvenes con experiencia, con conocimientos que la mayoría de los antiguos trabajadores no tenían y también con mejores sueldos, lo que provocó una rivalidad y rechazo contra estos elementos, ocasionando una desmedida rotación de personal. El problema más grave surgió por los empleados nuevos que estaban capacitados, adiestrados y tenían experiencia, además de tener una mente abierta al cambio, por lo que no pudieron integrarse debidamente a una empresa que se había estancado desde hacía mucho tiempo y se resistía al cambio.

Por las mismas fechas, el Director Contable-Administrativo manifestó que: "todo funcionaba adecuadamente, que no existía duplicidad de mando y que no hacía falta un departamento administrativo ya que él podía llevar a cabo las dos funciones". Sin embargo, la mayoría de los problemas de la empresa se deben a que él está actuando desde un punto de vista contable, y no por los conocimientos administrativos que tiene, ya que en el proceso de selección y capacitación de personal se observan problemas similares a los que tiene la Gerente en la dirección de la empresa.

A continuación se presentan las dos entrevistas realizadas con la finalidad de observar detenidamente la serie de problemas planteados y posteriormente establecer una solución que implique la integración del fundamento teórico implementado de acuerdo con la administración.

3.7 ENTREVISTA CON LA GERENTE GENERAL Sra. SUSANA LANDI.

1. ¿Como considera que está el funcionamiento en estos momentos de la compañía, es decir, tanto en trabajo como administrativamente?

Bueno, la compañía hasta hace unos meses estaba mal en el sentido de que, como usted y yo sabemos, las personas que estaban a su cargo, la estaban explotando a su máximo sin importarles nada más que su provecho y beneficio. Como usted sabe, la compañía es de mi esposo y no podía dejar que siguiera así, por lo que tuve que venir a trabajar aquí, para volver a sacarla adelante ya que era injusto que una compañía que había sido buena, se acabara así. Usted se ha dado cuenta de los cambios que ha habido desde que entré, como despedir a las personas que no eran necesarias, reducción de los gastos (que antes eran tremendos e innecesarios), la contratación de un contralor para el control de la parte administrativa, estar en cada una de las presentaciones, entre otras cosas.

2. ¿Pero en sí, cree usted que está desarrollándose bien la compañía, comparándola un poco a como estaba antes de que usted entrara?

Sí, sí lo creo, pues como usted sabe antes de que yo entrara, había meses muertos que se llamaban, es decir, meses en los que no había trabajo, y ahora son como los demás y hasta hay trabajos a los que hemos tenido que negarnos debido a la falta de tiempo.

Por lo que se refiere a los empleados, siento que están tranquilos hasta cierto punto ya que como sabemos a principios de año se les dió un aumento de sueldo mayor al de la ley pero como su sueldo en sí era bajo muchos no quedaron satisfechos con el aumento y es algo que por el momento no puedo hacer nada debido a que vuelvo a repetir la empresa no está todavía bien para que se les dé el sueldo justo por lo que les he pedido que tengan paciencia. Otro punto que considero importante y no se lleva a cabo, es el de tomar en cuenta al personal por su trabajo o por cualquier problema que lleguen a tener. También en lo que concierne al reparto de utilidades, este año fue bueno a comparación con años anteriores que era una burla ya que considero que era justo pues todos desde que entré se portaron muy bien conmigo y me han ayudado a que todo salga bien.

En general siento que la compañía está desarrollándose favorablemente tanto en la parte administrativa y económica, así como en la realización y presentación de los trabajos.

3. ¿Tiene algo pensado para más adelante?

Sí, como sabe ya se han comprado nuevos equipos y faltan todavía más, como son: equipo para las presentaciones y computadoras para el personal, para que puedan desarrollar mejor su trabajo. Hacer políticas para la realización y control del trabajo por lo que se refiere al control de las facturas, cheques, rentas del equipo y los trabajos de producción en sí. Pues como usted sabe, aunque esté el contralor (que revisa todo para que no llegue a haber algún problema), se necesita un enlace entre el departamento de producción, servicios y administración, para que no llegue a surgir el problema de que se facture sin orden de trabajo, se compren materiales de más, de que no se cobren los trabajos a tiempo, etc.

### 3.8 ENTREVISTA CON EL CONTADOR GENERAL Sr. CULBERTO DIAZ.

Cuando fui contratado para trabajar en esta compañía, fui integrado al área contable como Contador General de la misma. Durante este tiempo, el desarrollo de la compañía fue muy grande, por lo cual los directivos señalaron la necesidad de tener una normatividad y una regulación en lo que se refiere al área de personal. Es por eso que se tuvo la necesidad de agregar al área contable un área administrativa. Esta área, dentro del organigrama, quedaría integrada como una Dirección Contable y Administrativa, de la cual yo me encargo. Dentro de esta área, aparte de realizar mis funciones como Contador General, llevo un control de los tiempos en que se van a pagar los sueldos, la forma en que se tiene que calcular el tiempo extra, el establecimiento de una normatividad y regulación acerca de las entradas y salidas de personal, los casos de ausentismo dentro de la empresa, los medios para saber qué personas no están dentro de la compañía, los casos de suspensión de labores al personal que incurra en ciertas faltas, etc.

En lo que respecta al control del tiempo extra, se procura pagarlo de una forma adecuada y reutilizable, ya que, gracias al personal que tiene la empresa, es posible que se puedan llevar a cabo todos los objetivos que se hayan preestablecido. Si lo vemos desde otro punto de vista, gracias a las personas que laboran horas extras, la compañía puede ganar más utilidades. Ahora, así como son necesarias las personas para llevar a cabo las funciones de la empresa, tenemos también la necesidad de controlar las entradas y salidas del personal, lo cual lo efectuamos para saber en qué momento entra a la empresa el empleado a trabajar, así como la hora de su salida. Esto nos ayuda a saber qué tiempo están laborando en nuestra empresa y sí, en algún momento, trabajó horas extras; tales horas, después de calcularse, son pagadas al trabajador. El control del horario, nos ayuda también a tener un control en caso de siniestros o problemas que pudieran surgir en un futuro. El hecho de saber qué personal se encontraba dentro de la compañía, permite asegurar en condiciones inmejorables a los trabajadores y brindarles un apoyo en cuanto a los aspectos íntegros de la persona. Como en todas las compañías, en la nuestra existe ausentismo, es por ello que tenemos la necesidad de controlar las entradas por medio de tarjetas de control checador, que indica la hora de entrada, la fecha y la hora de salida. Esto nos sirve para combatir el ausentismo, pues debido a que hay personas que no son responsables como empleados, que no asumen dicha responsabilidad y que no respetan su trabajo, es por eso que se tiene

que controlar de dicha manera. En los casos de ausentismo que son por causa de fuerza mayor como enfermedad, problemas personales (muerte de algún familiar, enfermedad de algún familiar, un accidente o un choque antes de llegar a la compañía, etc.) tenemos un criterio bastante amplio para no llegar a la suspensión. Ahora también, si nos vamos a los extremos, existe un control de suspensión de labores. Esto entra en función, en el momento en que el empleado llega a incurrir en una falta dentro de la empresa. En un determinado momento, cuando la falta es muy grave, será definitiva la suspensión. Como ustedes pueden ver no es un sistema riguroso, ya que creamos el control de suspensiones, sólo cuando las faltas son muy graves y tengamos antecedentes.

Es importante señalar como hemos reclutado al personal que colabora y pertenece a nuestra empresa, es decir, su selección, contratación y capacitación. El reclutamiento se hace a través de anuncios en los periódicos o a través de recomendaciones de nuestros mismos empleados, los cuales tienen preferencia, pues, de una u otra forma, tenemos conocimientos de la trayectoria de cualquiera de ellos. De esta manera se da mayor consideración a sus recomendados dependiendo de la importancia que tiene el empleado que lo recomienda. La selección es un punto muy importante que hay que señalar. Esta se hace de acuerdo con el giro de la empresa, es decir, necesitamos personas que nos den imagen. Como ustedes saben, la imagen, cuando



uno entra a la empresa, es lo primordial, y lo que va a dar confianza y el agrado de llegar a trabajar a una compañía, por lo cual necesitamos de personas bien presentadas, que no tengan defectos físicos. No es denigrar a una persona, ni mucho menos, pero como ustedes pueden entender, debido al giro de la empresa, es necesario cuidar la imagen de la misma.

Por lo dicho anteriormente, pensamos que es la forma idónea de que el trabajador recién contratado se integre rápidamente a nosotros y tenga la mayor confianza de externarnos ciertas situaciones que el considere no pertinentes, las cuales nosotros tomaríamos en cuenta ¿por qué no? logrando así un mejor funcionamiento de la compañía, es decir, intentamos que ésta sea una especie de familia.

La contratación se realiza bajo la normatividad existente, es decir, se firma un contrato en el cual se estipulan las cláusulas, en la cual se hace acreedor a una suspensión, el control que vamos a tener sobre las personas, se les indica cual va a ser su hora de entrada, su hora de salida y su hora de descanso. Una vez que aceptó y firmó contrato, después de trabajar tres meses, se considera la posibilidad de su contrato indeterminado. También se ve la posibilidad de darle un aumento de sueldo, basándose en las funciones que realiza. Este aumento irá acompañado de ayudas, prestaciones, incentivos económicos, etc., que la compañía puede brindar a todo el personal

que ingrese en la organización.

Por lo que se refiere a la capacitación, ésta se dá al trabajador por nuestros mismos empleados; es decir, cuando una persona ya ha sido seleccionada para pertenecer a nuestra compañía, se le dan a conocer sus funciones por medio de los trabajadores que laboran dentro de esta misma área. Con esto tenemos más integración con el personal que labora en la compañía y evitamos situaciones de rechazo que se llegan a presentarse en otras, y que perjudican su funcionamiento.

### 3.9 ANALISIS DE ENTREVISTAS

La Sra. Susana Landi (Gerente General y Presidente), en una parte de la entrevista menciona que había contratado a una persona especializada para el manejo de la parte administrativa, destacando que sólo la opinión de la Gerente General es válida. Así, al paso del tiempo, la señora está incurriendo en una duplicidad de mando y de funciones en forma severa, ya que, como ella misma dijo: "estar personalmente en cada una de las funciones, entre otras cosas". Con esta actitud ella está impidiendo el desarrollo tanto de sus empleados como de las funciones de la empresa, ya que no existe una persona que sepa perfectamente las funciones que desarrolla cada empleado dentro de la empresa, lo cual es la función del analista de puestos, en la medida que distribuye y maneja la organización del puesto.

Con referencia a los sueldos, la señora dijo en la entrevista: "a principios de año se dió un aumento de sueldos mayor al de la ley, pero como su sueldo era bajo, muchos no quedaron satisfechos con este aumento". A este respecto se puede decir que efectivamente se aumentaron los sueldos. Sin embargo, al realizar este aumento no tomó en cuenta las jerarquías, ni los conocimientos ni la antigüedad de los empleados; repitiendo la situación que había en la antigua

administración, es decir, el aumento no fue proporcional, lo cual volvió a provocar descontentos entre los trabajadores.

La señora prometió ascenso de puesto a muchos de los trabajadores, lo cual nunca cumplió. Este hecho ocasionó que los trabajadores se volvieran apáticos e incrédulos en lo referente a promesas que la señora ofrecía.

En lo referente a la entrevista con el Contador General encontramos que éste menciona: "cuando fui contratado para trabajar en esta compañía fui integrado al área contable como Contador General de la misma. Durante este tiempo, el desarrollo de la compañía fue muy grande, por lo cual los directivos señalaron la necesidad de tener una normatividad y una regulación en lo que se refiere al área de personal. Es por ello que se tuvo la necesidad de agregar al área contable un área administrativa". Como se puede observar, ni los altos directivos ni el propio contador se dieron cuenta que con la unificación provocaron una desmedida carga de trabajo para una sola persona, una duplicidad de mando y sobre todo un desajuste en las funciones tanto del empleado como de la propia empresa. Ya que, el contador no está capacitado para ejercer las funciones administrativas, pues los problemas que afronta la empresa (en su mayoría) corresponden al Área de Recursos Humanos, los cuales los

realiza un Contador-Administrador, como se expresa en sus propias palabras: "esta área dentro del organigrama, quedaría integrada como una Dirección Contable y Administrativa, de la cual yo me encargo. Dentro de esta área, además de realizar mis funciones como Contador General, llevo un control de los tiempos extras, los tiempos en los que se van a pagar los sueldos, el establecimiento de una normatividad y una regulación acerca de las entradas y salidas del personal, los casos de ausentismo dentro de la empresa, los medios para saber qué personas no están dentro de la compañía, los casos de suspensión de labores del personal que incurra en ciertas faltas".

Como se puede observar, en este fragmento de la entrevista, la mayoría de las labores que realiza el contador son de tipo administrativo, es decir, no aplica el proceso administrativo, y por lo tanto tampoco aplica la técnica del análisis de puestos (desde el punto de vista administrativo), lo que provoca:

1. Que dentro de la empresa no haya una integración de puestos, es decir, una forma de establecer los requerimientos y necesidades de los mismos, tanto hombre-puesto, como puesto-hombre.

2. Dentro de cada uno de los puestos existe una carencia de limitación de obligaciones, y por tanto, la falta de conocimientos acerca de lo que realmente se hace en el puesto, así como de las funciones que debe de realizar el ocupante del mismo.
  
3. Falta de comunicación que va desde la alta gerencia (como se observa en ambas entrevistas) hasta el último empleado, por ejemplo, la desigualdad entre antiguos y nuevos empleados, así como entre los mismos responsables de la empresa.
  
4. En esta empresa existe la falta de servicios de una persona especializada, para poder establecer: qué puestos necesita la empresa, así como el personal requerido para los mismos. Situación que imposibilita que la empresa funcione adecuadamente.

Además entre la Gerente General y el Contador-Administrador existen contradicciones como la que se refiere a los sueldos. En relación con estos, el contador dice que: "los sueldos son adecuados a las funciones que realizan los trabajadores", en tanto que la Gerente dice que: "se han mantenido por debajo de los niveles que se debería de tener".

1. No existe una planeación global, es decir, tanto de los Recursos Humanos como Materiales, ya que las necesidades del personal, así como de la empresa son satisfechas.
2. La selección de personal de acuerdo con los "nuevos" lineamientos siguen cayendo en lo mismo, es decir, en el "favoritismo" y no en llenar una solicitud, realizar diversos exámenes, etc., para poder saber los alcances, aptitudes y conocimientos del candidato.
3. Como consecuencia de lo anterior se puede observar que la empresa carece de evolución, ya que el personal capacitado renuncia y sigue en la empresa el personal antiguo, es decir, con experiencia pero sin los conocimientos académicos necesarios.
4. Al estar la Gerente General en cada una de las áreas evita que el supervisor pueda evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, lo que ocasiona un descontrol y desorden en cuanto a funciones y productividad del empleado.

5. Prometer mil cosas y no cumplir (en un plazo razonable) no es una forma de motivar al personal por parte, en este caso, de la Gerente General.
6. Existen pocas personas (dentro de la empresa) que cumplen con los requisitos que exige un puesto, es decir, con habilidades, cualidades y responsabilidades. Ya que, como se ha podido observar existe una completa desorganización.
7. Al no existir un entrenamiento para los individuos que ocupan algún puesto, sus actitudes, sus aptitudes y conocimientos no se pueden transformar en aplicaciones concretas o cualidades indispensables para un buen desempeño laboral.
8. Existe un desajuste en cuanto a los accesorios que va a utilizar el ocupante, ya que muchas veces no se les enseña a emplear el herramental, material o equipo necesario para desempeñar sus labores.



Así, de la lista de problemas observados se tiene que agregar el establecimiento y la forma en que ésta empresa funciona; es decir, de acuerdo a objetivos contables, por lo que carece de un proceso administrativo y, por tanto, de una sólo área que se encargue de las funciones administrativas, a diferencia de las contables. Esto ocasiona un desequilibrio interno, ya que en toda empresa deben de existir ambas áreas, la contable y la administrativa, separadas pero a la vez relacionadas entre sí y relacionadas también con el resto de las áreas que conforman dicha empresa.

Esto indica que en la empresa estudiada, la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos produce la falta de:

1. Descripción de puestos.
2. Nombramiento de puestos.
3. Personal capacitado.
4. Integración.
5. Selección de personal.
6. Motivación.
7. Evaluación.

Lo que refleja la ausencia de un proceso administrativo, que le permita al personal desarrollarse satisfactoriamente dentro de un puesto, tarea del análisis de puestos que debe de realizar el Area de Recursos Humanos. Proceso que integraría al personal de acuerdo con sus aptitudes y actitudes, es decir, persona adecuada para el puesto adecuado. Esto regularmente se realiza a través de tests, exámenes psicométricos, estudios socioeconómicos, etc., lo que trae como consecuencia un desarrollo tanto de la empresa como del personal.

Lo anterior destaca que el contador, por sus funciones dentro de la empresa estudiada, realiza su trabajo administrativo sin el apoyo administrativo. Así, sin darse cuenta, provoca contradicciones al manifestar su decisión en cuanto al proceso administrativo que se requiere para:

1. Saber si una persona es apta dentro de la empresa.
2. Que sueldos corresponden a cada empleado.
3. Formas de motivación.
4. Selección de personal.
5. Adiestramiento.

Puntos que en toda empresa son manejados por el Area de Recursos Humanos y que sin estos elementos la empresa no puede funcionar adecuadamente. Una de las cosas que se destaca es que en esta empresa: el contador no puede ejercer las funciones administrativas, ya que no tiene los conocimientos suficientes\* para poder realizar tareas que no le son propias. Aún cuando estos conocimientos se pueden adquirir con la práctica, lo más probable es que resultara una empresa como la que se ha venido estudiando, es decir, una empresa que funciona gracias a promesas y beneficios para unas cuantas personas, y que deja de cumplir su función de relación con el trabajador.

Muchos de los problemas (como el estancamiento y las deficiencias generales que tiene esta empresa) se verían eliminados colocando a cada persona en el lugar que le corresponde: El Contador para el área contable, El Administrador para el área administrativa.

Además en las entrevistas se puede observar que el Contador-Administrador no acepta cambios y sigue como al principio de la investigación, es decir, persiguiendo únicamente un beneficio propio en la utilidad económica, dejando a un lado la posibilidad de satisfacer las necesidades primordiales de sus trabajadores. Así, los aspectos que toca tanto el Contador General como la Gerente General a lo largo de las entrevistas son administrativos y, curiosa-

\* Ver características del Analista.,

menta, todo ello corresponde al proceso administrativo y al análisis de puestos.

Esto lleva a hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Es necesario llevar a cabo el proceso administrativo dentro de una empresa?
2. ¿Es necesario un análisis de puestos dentro de una empresa?
3. ¿Puede un Contador realizar las funciones de un Administrador?
4. ¿Cual es la diferencia entre un Contador y un Administrador?
5. ¿Como resolvería la situación un Administrador?

Se podría decir que la solución a estas expectativas planteadas tanto por el dueño de una empresa como por el Contador (dentro del área laboral) son correctas. Pero, éstas tendrán su respuesta en el siguiente capítulo.

CAPITULO 4. "SOLUCION AL CASO".  
DE LA EMPRESA MUNDO VISION".

4.1 Ausencia del Area de Recursos Humanos:

Si se analiza el organigrama de esta empresa se puede observar que, esta no contó con un estudio minucioso de sus necesidades, y de su distribución:

1. La carga de trabajo.
2. La autoridad.
3. La responsabilidad.

Todos los elementos que la componen.

Por lo que se refiere a su estructura, observando el organigrama\* se puede ver que no se creó un Departamento de Recursos Humanos, lo que provocó:

1. Que no exista un diseño y un análisis de puestos.
2. Que el personal no sea capacitado.
3. Que exista falta de comunicación para resolver conflictos que se presentan con los empleados.
4. Que la incorporación del personal se encuentre en un permanente desajuste.

\*Organigrama número 2. |

Así, al no existir el Departamento de Recursos Humanos dentro de esta empresa se presentan fallas del proceso administrativo, análisis de puestos, contratación Inadecuada, que la Integración del personal a sus puestos no sea la correcta. Por lo tanto, la capacitación y adiestramiento es deficiente.

Lo anterior destaca las siguientes limitaciones en el proceso de contratación:

1. En esta empresa el proceso de contratación que es en donde se establecen los salarios y los términos de cada empleo, en el cual el trabajador queda obligado con la empresa a realizar un trabajo, y al mismo tiempo la compañía queda obligada con el trabajador a pagarle un salario por el trabajo realizado (19); se lleva a cabo a través de disposiciones establecidas por el Director Contable-Administrativo.
2. La contratación del personal en sus inicios fue en forma rápida debido a la carga de trabajo que tenía el Sr. Sergio Quiñonez y posteriormente su esposa, o sea, persona que iba requiriendo, persona que contrataba sin tomar en cuenta si ésta era la idónea para el puesto. Dando como resultado que el Contador-Administrador

encargado de las contrataciones, al realizarlas, no tomaba en cuenta que para poder contratar a una persona hay que establecer los requisitos y los elementos que contiene un puesto, ya que sólo se basaban en el físico o por ser amigos de los propios trabajadores. Dicha actitud provocaba que tampoco se tomaran en cuenta los aspectos intangibles del puesto como son:

1. Formas de realizar el trabajo.
2. La responsabilidad del puesto del trabajador.
3. Las aptitudes del trabajador para ocupar el puesto.
4. Los riesgos que se pueden correr en el puesto.

Ahora bien, la capacitación y el adiestramiento son importantes en una empresa, ya que, a través de esta, el personal adquiere más conocimientos y experiencia en su área, lo cual va a ser útil tanto para la empresa como para la misma persona (esto a su vez sirve de motivación para el personal, es decir, los hace sentir que son tomados en cuenta y son útiles para la empresa). Así, observamos que la capacitación y el adiestramiento presentan deficiencias que se reflejan en:

1. No tener conocimientos de los requisitos del puesto.
2. Sustitución de un trabajador que tuviera idea de lo que se realiza en el puesto.
3. Esto trajo como consecuencia que los trabajadores estuvieran a disgusto, pues llegaba un momento en que realizaban su trabajo y el de otros sin recibir ninguna recompensa o agradecimiento. Situación que da como resultado que muchos trabajadores buscaran nuevas empresas (rotación de personal).

Así, a nivel sincrónico, se puede observar que en la empresa, no existe proceso administrativo ni un análisis de puestos (20), tampoco una evaluación de puestos ("herramienta para el control administrativo [...que sirve] para evaluar y calificar los puestos") (21). Con lo anterior se puede observar que no se hizo nada de esto, o se hizo en forma empírica.

Ahora bien, "cuando se enfoca a la empresa desde un punto de vista administrativo, llegamos forzosamente a la esencia de su "actividad vital", que José Inés Peiro<sup>1</sup> la define como "el trabajo



humano que ahí se desarrolla" (22). Esto es, tratar de "satisfacer mediante la energía humana (física y mental), la demanda total de trabajo que exige una empresa. Para ello es necesario conocer:

1. El monto total de trabajo y,
2. Dividirlo en porciones susceptibles de ser realizadas por una persona.

En otras palabras acoplar el trabajo de los Recursos Humanos disponibles, ambos elementos constituyen un círculo cuyo resultado final será una buena organización" (22a).

Acoplamiento que necesita de un proceso administrativo, es decir, para organizar esta empresa debe de tenerse como fundamento la planeación, organización, integración, dirección y control, y como herramienta al análisis de puestos.

Así, los problemas que afronta diacrónica y sincrónicamente, se deben principalmente a que el proceso administrativo, el análisis de puestos y en general el área encargada de los asuntos administrativos se basan en un punto de vista contable y no administrativo. En tal medida si el área administrativa tuviera un enfoque realmente administrativo, los problemas de:

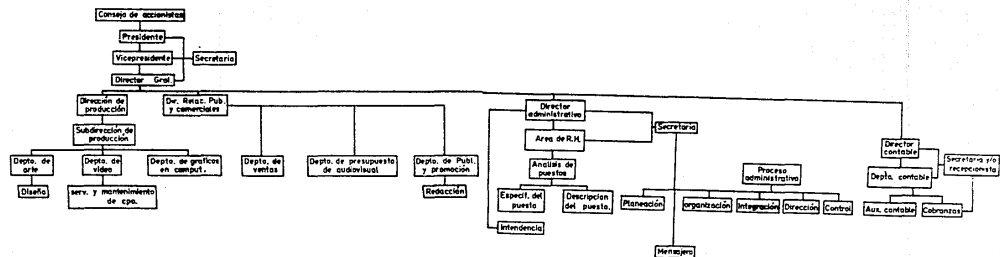
1. Descripción de cada puesto.
2. Personal capacitado.
3. Integración.
4. Selección de personal.
5. Motivación hacia el personal.
6. Evaluación.
7. De hacer contrataciones de personas no capacitadas para la empresa.

Podrían resolverse, lo que implicaría en un primer momento, la reorganización funcional de la empresa. Así, se presenta el panorama de la empresa y el funcionamiento del área administrativa en el organigrama siguiente; el cual supera al organigrama original (organigrama número 2) y al planteado (organigrama número 1) por la Sra. Susana Landí, en la medida que permita separar y, por tanto, discernir el funcionamiento del área administrativa.

#### 4.2 ORGANIGRAMA NUMERO 3.

Organigrama número 3.

## Mundo Visión S.A.



En el organigrama que se presenta se hizo la separación del área contable y administrativa de la siguiente manera:

4.3 AREA CONTABLE: está controlada por un Director Contable, a quien le reportan sus actividades las siguientes personas y departamentos (de mayor a menor jerarquía):

1. Un auxiliar contable. Quien ayuda en labores contables.
2. Una secretaria. Quien coordina al personal, lleva a cabo el registro del personal que entra y sale de la empresa, lleva el control de las tarjetas de checar, programa las citas y ejecuta la mecanografía de los documentos.
3. Departamento de cobranzas. El cual autoriza créditos y bonificaciones de cartera, cuida de que se cobre oportunamente a clientes y deudores, cuida de que se efectúen adecuadamente los pagos requeridos, cuida de que se realice oportunamente la facturación que se va a presentar a los clientes.

**4.4 AREA ADMINISTRATIVA.** Esta área va a definir las siguientes tareas:

1. Planeación de funciones, de obligaciones y de objetivos tanto de la empresa como del personal
2. Organización de toda la estructura organizacional.
3. Integración de recursos humanos, materiales y técnicos.
4. Dirección, delegar oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiere cada uno de sus colaboradores.
5. Control, verificar y corregir que los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo se cumplan.

Esta área al ser dirigida por un Director Administrativo podrá entonces estar encargada de:

1. Contratación de personal.
2. Control de entradas y salidas de personal.

3. Control de ausentismo.
4. Control de tiempo extra.
5. Control de suspensiones.
6. Aumento de salarios.
7. Control de vacaciones.

Y por lo tanto aplicar el proceso administrativo y la técnica del análisis de puestos, a partir de:

1. La descripción del puesto.
2. La especificación del puesto.

Así, el análisis de puestos es indispensable en el enfoque administrativo para determinar, ayudar, desarrollar y planear un organigrama equilibrado, en donde el trabajo se distribuya de acuerdo con la capacidad, tanto de la empresa como del personal. Por ejemplo: el contador tiene el mayor problema de funciones; el departamento de servicios, de acuerdo con la forma en que ha venido funcionando la empresa, ésta incorporado al área Contable-Administrativa y se encarga de:

1. La renta y control de equipo.
2. Del mantenimiento del mismo.
3. Del control de la papelería.
4. Control de la mensajería.
5. De la proyección de videos.

Con el organigrama que se propone, la ejecución de las tres primeras funciones dependen de la Subdirección de Producción, mientras que el control de la mensajería es una función que depende de la secretaria del Director Administrativo y la proyección de videos las deberá realizar el Departamento de Ventas. Los cambios enunciados se desprenden de la formación académica del administrador, ya que tiene los conocimientos para resolver problemas relacionados con la aplicación del proceso administrativo y con la técnica del análisis de puestos.

#### 4.5 El análisis de puestos se puede hacer:

1. "Por medio de la descripción libre, en la cual el analista tiene la ventaja de que, al realizar el análisis, puede identificarse mejor con las condiciones de cada puesto".
2. "Mediante una lista checable en la cual, en forma impresa, se tienen ya especificados los datos que se pretenden analizar y



dejando un espacio para el nombre del puesto (ver anexo 1)". (23)

Al utilizar la descripción de cada puesto y la lista checable para la especificación de los puestos, se sabría como esta cada uno, ordenándose y resolviéndose la falta de comunicación y los problemas en el desempeño de los mismos.

Para llevar a cabo el análisis de puestos, el analista debe de tener una idea general sobre la empresa para que le ayude a precisar con exactitud los elementos de cada puesto. Los medios que utiliza el analista para recopilar los datos son:

1. "La observación directa, la cual permite recabar los datos necesarios con mayor intensidad y viveza, y en la cual es conveniente tomar datos escritos".
2. "Informes del trabajador, en esta forma el trabajador da una explicación sobre sus labores y las formas de realizarlas. Esta información va a servir para la descripción del puesto". (24)

La implementación de esta forma de análisis en esta empresa sería conveniente, pues así los jefes de departamento sabrían cual es la forma de llevar a cabo el trabajo de cada uno de sus subordinados y podría detectar las fallas que hay en los puestos. Como se sabe, el Director Contable-Administrativo nunca tuvo la inquietud o necesidad de saber con exactitud cuales eran las actividades y funciones de cada puesto; por eso, si contrataba a una persona, era por el simple hecho de que tuviera conocimientos vagos sobre el puesto y pidiera poco sueldo. Por ello, es recomendable el análisis de puestos, para que la persona que tenga conocimientos del puesto se quede en el mismo y no tomar como base el que pida poco sueldo o por ser persona recomendada. Así, la empresa obtendría del análisis de puestos los siguientes beneficios:

1. Señalaría las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
2. Ayudaría a establecer y repartir las cargas de trabajo.
3. Ayudaría a sentar las bases para un sistema técnico de ascensos.

4. Serviría para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
5. Permitiría a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
6. Facilitaría en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa". (25)

Se observa que estos beneficios podrían resolver los problemas de supervisión que tiene la empresa:

1. En el área de personal.
2. Para el trabajador.
3. Para los ejecutivos.

#### 4.6 MEJORAS PARA LOS SUPERVISORES.

1. Les dará un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

2. Les ayudará a explicar mejor el trabajo y la labor que desarrollan.
3. Podrán exigir mejor a cada trabajador lo que debe de hacer y la forma como deberá hacerlo.
4. Permitirá buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos o cambios de métodos.
5. Evitará interferencias en el mando y la realización de los trabajos.
6. Provocará que, al cambio de supervisor, los nuevos supervisores encuentren menos dificultades para exigir o dirigir el trabajo.<sup>11</sup>

(26)

Como se puede observar, esto beneficia más a los supervisores, ya que cuando los empleados se quejan del trabajo, los supervisores pueden recurrir al análisis de puestos para establecer el trabajo a realizar, teniendo como base para enfrentar el problema.

#### 4.7 MEJORAS PARA EL TRABAJADOR.

1. "Le hará conocer con toda precisión lo que debe de hacer.
2. Le señalará con claridad sus responsabilidades.
3. Le ayudará a conocer si está laborando bien.
4. Impedirá que sus funciones invadan el campo de trabajo de otros empleados.
5. Le señalará sus fallas y aciertos, resaltando sus méritos y colaboración." (27)

Para el trabajador sería conveniente, ya que, como sabemos, el problema que existe es que no se sabe cuales son las funciones de cada puesto. Con el análisis de puestos desaparecerán estos problemas y se darán los beneficios antes mencionados.

#### 4.8 MEJORAS PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

1. Será fundamental su participación por la mayoría de las técnicas que deberá aplicar.
2. Proporcionará los requisitos que deberán cubrir al seleccionar al personal.

3. Permitirá integrar al trabajador en el puesto acorde con sus aptitudes.
4. Ayudará a determinar con precisión la capacitación que se le dará al trabajador.
5. Permitirá calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
6. Facilitará la conducción de entrevistas y el establecimiento del sistema de quejas.

#### 4.9 MEJORAS PARA LOS ALTOS EJECUTIVOS.

El análisis de puestos es muy importante para los altos ejecutivos de la empresa, pues se enfrenta a los problemas que repercuten en toda ella. Por lo que el beneficio que traerá el análisis de puestos a los altos directivos debe de contener:

1. Título del puesto, que como sabemos, debe de ser un nombre claro y conciso para su fácil localización, identificación en el organigrama para saber como funciona y los puestos más importantes.

2. Para determinar su jerarquía dentro del organigrama y la relación que tiene con sus subordinados.

En esta empresa, aún habiendo una jerarquización, los jefes inmediatos no resuelven los problemas que se le presentan a los empleados. por ello, es necesario el análisis de puestos para que en estos casos los problemas los resuelva la persona a quien le corresponden, y no las personas que no son las indicadas para ello. Así, los altos directivos tienen deberes generales, aunque cabe aclarar que no van a resolver todos los problemas que se le presenten a la empresa, sino sólo los que sean de suma importancia. Los problemas de menos importancia le corresponden a sus subordinados o jefes de departamento, y los altos directivos supervisan la solución de los problemas a través de los reportes que reciben.

La especificación del puesto, en estos casos, es muy importante, ya que, como se muestra en esta empresa, no se consideran requisitos indispensables como:

1. "Los conocimientos de tipo académico (que respalde la responsabilidad que se van a tener en ese puesto).
2. Tener un nivel de cultura general, [es decir, los estudios realizados que, se supone, proporciona este nivel].

3. Experiencia adicional a las condiciones que se adquieren dentro de la empresa.
4. La autoridad que se tiene en el puesto.
5. La responsabilidad que se tiene". (29)

De la aplicación enunciada de la técnica del análisis de puestos se desprende entonces:

- a. La identificación del puesto, de su descripción genérica y de su descripción específica (ver anexo 2); que persona es apta según conocimientos, habilidades, esfuerzo y responsabilidad para ocupar un puesto dentro de una empresa. Es decir, establecer el perfil del puesto.
- b. La evaluación del puesto, que determina el sueldo que le corresponde a cada puesto. Es decir, no va a ganar lo mismo la secretaria que el Director Administrativo.
- c. La capacitación que se va a realizar a través de cursos antes de ocupar el puesto para que el empleado sepa y se adentre más en lo que va a ser su trabajo, así como las funciones que va a desempeñar. Esto con



el objeto de acercar más a la persona con el perfil del puesto.

- d. El implementar programas de capacitación periódicas para los trabajadores, a fin de que se mantengan al día en los nuevos métodos y técnicas; lo cual, a su vez, será un motivo importante para ellos (motivación).

Además de los puntos indicados y en relación al análisis de puestos conviene que el área administrativa se encargue de:

1. definir claramente los objetivos del empleado y del puesto.
2. Llevar un orden metódico y cronológico de las actividades que desarrollan en el puesto.
3. Adecuar a la persona en el lugar que le corresponde.
4. Establecer quien supervisará las actividades de los empleados.

5. Verificar que el objetivo general del puesto, se vaya cumpliendo como se había establecido.

### CONCLUSIONES.

Al principio de la presente investigación se planteó que su importancia radicaba en estudiar las consecuencias de que las Areas Contable y Administrativa estuvieran fusionadas y la conveniencia de separarlas para que pudiera aplicarse el Análisis de Puestos. Así, a través de un análisis de la empresa se llegó a lo siguiente:

- a. Se pudo confirmar que tanto los conocimientos académicos como la práctica van de la mano; es decir, no se puede desarrollar una empresa haciendo las cosas administrativas desde un punto de vista contable predominantemente, sino hay que tratar que la empresa se base, en lo posible, en el análisis de puestos y que su proceso administrativo se desarrolle administrativamente, y no sobre bases contables exclusivamente, como el caso de la empresa estudiada.

Así, al establecer una empresa es importante tomar en cuenta la aplicación del proceso administrativo, porque ayuda a la distribución, organización y funcionalidad de los departamentos que la conforman. Esto confirma que el análisis de puestos es un elemento indispensable para que el proceso administrativo se lleve a cabo de la mejor manera. Si bien no es una garantía que haya planeación, organización, integración, dirección y control, es algo que, indudablemente, permite que estas técnicas (técnicas tanto del proceso administrativo como del análisis de puestos) puedan aplicarse más racionalmente.

- b. El hecho de que se aplique la técnica del análisis de puestos (descripción y especificación) y que se separe el área de Recursos Humanos trae como consecuencia una mejor reorganización de la empresa, tanto en los aspectos materiales como humanos porque se van a evitar problemas o errores que repercuten no sólo en una área, sino en todas las empresas; ya que, precisamente, esta área es la que sirve de enlace (comunicación) entre todas las áreas y departamentos. Por medio del análisis de puestos se saben las características de los puestos, así como de la gente que ocupa dichos puestos y, por lo tanto, se puede conocer mejor la

estructura de la empresa y, en caso dado, variarlo.

Al separar el área de Recursos Humanos e implementar la técnica del análisis de puestos en la empresa, esta tendrá un estilo funcional completamente diferente al que tenía porque no sólo va a generar mejores servicios sino que generará los siguientes beneficios:

1. Mejor preparados los trabajadores.
2. habrá una comunicación fluida.
3. Los niveles jerárquicos serán los adecuados.
4. Los trabajadores estarán motivados por el sólo hecho de ocupar puestos en los que se pueden desenvolver de la mejor manera.
5. Será una empresa dispuesta a aceptar cualquier cambio provechoso que se le presente.
6. La contratación se va a realizar de acuerdo con los lineamientos establecidos, es decir, no se va a llevar a cabo por amiguismo, sino por los conocimientos, aptitudes y actitudes que requiera

el puesto; requerimientos que debe de contener la persona que vaya a ser contratada.

Al finalizar la investigación se puede concluir que la hipótesis se confirma porque al ejecutar las funciones administrativas desde el punto de vista administrativo se evita que las funciones recaigan en una sola persona y, en consecuencia, cada departamento se encarga de las funciones que le corresponden. La comunicación también mejora, al darse en todos los sentidos de forma fluida (como se puede observar en el organigrama número 3).\* Aplicar la técnica del análisis de puestos (especificación) permite integrar en cada puesto a las personas que realmente se sienten seguras en él; por lo tanto, se hacen responsables de las funciones que desarrollan. Al lograrse esto tratan de realizar mejor su trabajo.

Con lo anterior, la empresa tiene una ventaja enorme, porque las funciones se realizan adecuadamente sin que tenga que haber una presión desmedida sobre los subordinados, ya que es gente que está en el puesto porque realmente funciona y está capacitada con conocimientos y habilidades para trabajar en él.

---

\* Página No. 95

Así como se sabe la técnica del análisis de puestos y las técnicas que conforman el proceso administrativo van de la mano; es decir, la importancia de aplicar estas técnicas radica en lo siguiente:

1. Va a generar una correcta selección y contratación de personal; es decir, por medio del supervisor de reclutamiento, selección y contratación de personal, se va a realizar una descripción del puesto que se va a cubrir; así, se podrá seleccionar a las personas que se identifiquen a las necesidades que el puesto necesita.
2. Al tener todos los puestos y al existir la posibilidad de algún puesto vacante en la empresa se estudiará a todos los candidatos que existan y se establecerá una comparación con los requisitos que el puesto necesite. El candidato que se acerque más al perfil del puesto será el que lo ocupe; las promociones y los ascensos serán de acuerdo con las necesidades que requiera la compañía.

3. El análisis de puestos por medio de la descripción, también servirá para establecer sistemas de adiestramiento y capacitación debido a que se van a determinar las características necesarias e indispensables del puesto.

El análisis de puestos y el proceso administrativo deberán proporcionar una adecuada comprensión de lo que involucra un puesto específico. También puede proporcionar una base para relacionar un puesto específico con respecto a otros puestos y respecto a consideraciones más amplias de la organización y sistemas de trabajo (funcionamiento).

1. Una adecuada definición de actividades para cada puesto.
2. Obtener una jerarquización apropiada de los puestos y salarios.
3. Eliminar la duplicidad de actividades entre los puestos existentes.
4. Establecer bases para incentivos y salarios.
5. Resolver problemas con respecto a reclutamiento y selección.
6. Proporcionar una base científica para lograr una correcta administración de sueldos y salarios.



7. Mejorar la moral y las relaciones humanas.
8. Mejorar la imagen interna y externa de la empresa.
9. Obtener una productividad adecuada dentro de cada puesto.

Existen dos aspectos primordiales que pueden provocar la inoperancia del análisis de puestos y del proceso administrativo estos son:

1. Aspecto económico: debido a que la implementación de estas técnicas representan una inversión considerable para la empresa, ya que se tiene que contratar analistas expertos, ya que de ellos depende la exactitud del resultado que se obtenga.
2. Aspecto Humano: ya que las decisiones del área de Recursos Humanos se toman de acuerdo a criterios de personas que, muchas veces, carecen de los datos necesarios o no aplican su criterio profesional imparcialmente.

El sentido del análisis de puestos y del proceso administrativo responde a una serie de necesidades de la empresa: organizar eficientemente los trabajos de la misma; conocer con toda precisión

lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requieren para hacerlo bien.

1. Para los altos directivos de la empresa, representa la posibilidad de saber con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto.
2. Los supervisores necesitan un instrumento que les sirva para distinguir con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
3. Los trabajadores realizan mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que la forman y los requisitos necesarios para hacerlo bien.
4. Para el Departamento de Personal, es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe de coordinar si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

**ANEXO 1.**

MODELO DE LISTA CHECABLE.

Título del puesto.....

Puesto No.....

Descripción del puesto

Departamento.....

1) Instrucción.

.....Sabe leer, escribir y contar sencillo ordinario complejo

.....Aritmética elemental

Dibujos.....

.....Conocimientos matemáticos

Diagramas.....

Instrumentos para medir regla escala, calibre, escuadra

.....Micrómetros

Alimentaciones, velocidad,

...Calibre fijos: interior, exterior, en máquinas especiales.

.....Vernier

Instrumentos, sistemas

.....Transportador

de sujeción de piezas

.....Tablas trigonométricas

Nociones básicas en  
la construcción y opera-  
ción de.....Conocimientos generales  
de.....

que requieren.....

años de aprendizaje  
o adiestramientos especia-  
les.....

## 2) Experiencia.

Tiempo usualmente requerido para realizar el trabajo satisfactoriamente.

.....Hasta de un mes	De más de 8 meses, hasta 6.
.....De más de un mes, hasta tres	De más de 6 meses, hasta 1 año.

## 3) Iniciativa.

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

Asignación de trabajos.

¿Quién asigna directamente el trabajo?.....

¿Quién revisa el trabajo?.....Con qué frecuencia.....

Variedad del trabajo	Número de ciclos	Tiempo aprox. por unidades.
Altamente repetido	_____	_____
Repetido	_____	_____
Poco variado	_____	_____
muy variado	_____	_____
reparación y mantenimiento	_____	_____

Planeación del trabajo. Indíquese algunos ejemplos típicos, de la planeación requerida.

Decisiones que deban tomarse; efecto de un error de operación.

Prevención de dificultades; indiquese algunos ejemplos típicos de diagnóstico y remedio de dificultades que se presenten.

#### 4) Esfuerzo físico.

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

Posición en el trabajo      Porcentajes de tiempo      Materiales      que manejan.

Sentado	Peso	N P F C
Parado		
Caminando	1 Kg.	
Inclinado	1-3 Kgs.	
Movimiento palanca	3-10 Kgs.	
Sujetando	10-30 Kgs.	
Paleando	Más de 30 Kgs.	
Empujando o jalando	_____	
Cargando	_____	
Brazos extendidos	_____	

- N: hasta 5% del tiempo.  
 P: de 5% a 20% del tiempo.  
 F: de 20% a 50% del tiempo.  
 C: más del 50% del tiempo.

5) Esfuerzo mental y/o visual.

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

Grado: Pequeño hasta 20% del tiempo.....	Atención constante en trabajos difíciles.....
Frecuentemente del 20% al 50%....	gran destreza manual. Atención visual constante
Continua más del 50%.....	Atención concentrada y exacta con trabajos muy delicados.
Trabajos intermitentes.....	Plazos equipos difíciles.
Extensión del ciclo.....	Tolerancias difíciles de almacenar.....
Manejo de plazos pequeños.....	Ajustes necesarios en maquinaria.....
Trabajo de revisión.....	Coordinación de las manos y la vista.....
Velocidad de manipulación.....	Trabajo constante igual.....
Detalles de la operación que requieren atención.....	

## 6) Responsabilidad en equipo.

Equipo usado	Como puede dañarse por descuido en su manejo	Costo aprox. de su reparación.
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## 7) responsabilidad en materiales.

Causas de deterioro o trabajo innecesario, ocasionados por descuidos.

Causas	Materiales destruidos o deteriorados	Pérdida anual probable
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## 8) Responsabilidad en seguridad de otros.

Puede lastimar a otros por descuido. Cuidados que deben adoptarse para prevenirlos.

Causas eventuales de lesiones	Clase de lesión	Prevención.
Manguera de aire	_____	_____
caída de herramientas	_____	_____
Caída de materiales	_____	_____



Ioquetes eléctricos	_____	_____
Proyección de partículas	_____	_____
piezas lanzadas por la máquina	_____	_____
Material caliente	_____	_____
Material en fusión	_____	_____
Roturas de ruedas	_____	_____

9) Responsabilidad en trabajos de otros.

¿Responsabilidad en la dirección de otros? ¿Cuántos?.....

Describase la naturaleza de sus deberes de supervisión.....

10) Condiciones de trabajo.

Elementos desagradables que son originados por las condiciones en que se realizan:

Elementos	Causa o motivo	% de tiempo	Observaciones.
Ácidos	_____	_____	_____
Frío	_____	_____	_____
Polvos	_____	_____	_____
Humo	_____	_____	_____
Grasa	_____	_____	_____
Calor	_____	_____	_____
Ruido	_____	_____	_____
Acelte	_____	_____	_____

Vapor	_____	_____
Agua	_____	_____
Vibración	_____	_____

### 11) Riesgos inevitables.

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

Riesgos	Causa	Lesiones que pueden ocasionar.
Respones		
Quemaduras ligeras		
Quemaduras serias		
Aplastamiento de dedos de las manos		
Aplastamiento de dedos de los pies		
Cortaduras		
Caídas de escalera		
Lesiones oculares		
fracturas		
Hernias		
pérdida de dedos		
Pérdida de brazos o piernas		
Shoks		
Número de empleados que ejecutan este trabajo		

**Analista**

**Fecha**

**Supervisor.**

**Representante Legal.**

**ANEXO 2.**

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECAVAR DATOS PARA EL ANALISIS DE  
PUESTOS.

ENCABEZADO

1) Nombre del puesto.....

Clave.....

¿Suelen dársele a otros?

a. En la empresa.

b. En otras.

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En que difieren del que se analiza?

Cuales

Diferencia

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) Ubicación.

División.

Departamento.

Sección a la que pertenece.

Sección a su cargo

3) Jefe inmediato.....

4) Reporta además

\_\_\_\_\_

Para

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Para

\_\_\_\_\_

5) Contactos permanentes

Con

\_\_\_\_\_

Para

\_\_\_\_\_

Con

\_\_\_\_\_

Para

\_\_\_\_\_

6) Puestos inmediatos

Inferiores.

Superiores.

7) Número de empleados en el puesto.

8) Jornada de trabajo. De.....

Jornada especial de sábado. De.....

9) Persona analizada.

Tiempo en la empresa.....

Tiempo en el puesto.....

10) Analizó.

Revisó.

Fecha.

Fecha.

DESCRIPCION GENERAL.

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; que función llena; qué fin tiene, etc.)

Describe brevemente.....

DESCRIPCION ESPECIFICA.

1. Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Horas diarias aprox.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Actividades periódicas ( repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).



Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

---

---

---

3. Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

---

---

---

---

4. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

5. Observaciones generales.

ANEXO 3.

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

## 1. Conocimientos necesarios.

Requiere	Qué o cuántos	Para qué	Oc10%	Fr50%	Cn75%
	Leer y escribir				
	Ops. aritméticas				
	Matemáticas de taller				
	Taquigrafía				
	Mecanografía				
	Manejo archivos				
	Manejo máquinas				
	Manejo coche				
	Contabilidad				
	Dibujo				
	Idiomas				
	Otros conocimientos				

Los conocimientos requeridos en el puesto son equivalentes

a:

4to. primaria.....

preparatoria.....

primaria completa.....

carrera corta.....

Oficio.....

carrera profesional.....

secundaria.....

## 2. Experiencia.

## a. Previa.

Fuera de la empresa

En qué puestos

Por qué tiempo

---

---

De qué puesto en concreto pasó al actual la persona  
que da los informes 

---

## b. En el puesto.

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc...)

Años (1, 2, 3, etc...)

Meses (1, 2, 3, 4, etc...)

**Criterio:**

El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.....

Describe en alguna forma esa rutina.....

Del mismo empleado organizar en forma distinta y diariamente su trabajo.....Describe esa organización.....

Debe de organizar o preparar diariamente el trabajo de otros.....Describe esa organización.....

¿Tiene que tomar el empleado decisiones y/o resolver problemas?

En este supuesto, marque los adecuados en el cuadro siguiente:

TIPO DE DECISIONES Y/O PROBLEMAS.

Rutinarias    Importantes    Difíciles    Trascendentales

Eventual

Poco frecuente

Frecuente normal

Constante

Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.....

En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar.....

Sólo en casos difíciles.....

Debe consultar.....

Debe decidir por sí mismo.....

#### Iniciativa:

- a. El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.....
- b. Exige sugerir eventualmente, métodos, mejoras, etc. Para su trabajo
- c. Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos.....
- d. El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.....
- e. El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.....

#### Requisitos físicos:

El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso Aprox.	Distanc. Aprox.	Frecuencia
Cargar				
Jalar				

Empujar

Sujetar

Otro tipo de esfuerzo:

% Aproximado.

Manejo de automóvil

Manejo de maquinaria

Exige demasiados requisitos de:

Edad

Presentación

Sexo

Voz

Edo. Civil

Don de mando

Nacionalidad

Otros tipos

Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere: Razón Oc15% Fr50% Cn75% ó más

Ligera atención refleja

Atención refleja constante

Atención concentrada iminente

Atención concentrada constante

Atención dispersa

Esfuerzo visual

Esfuerzo auditivo

## Responsabilidad en bienes:

## Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio-silla	Papelería
Archivo	Artss. de escritorio
Materiales	
Productos terminados	
Herramientas	
Máquinas y/o aparatos	
Utiles específicos	
Otros	

Dinero	Cantidad \$
Documentos	Al portador
	Nominativos
Posibilidad de pérdida: Remota	Fácil

Daño anual que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause

\$



### Anotaciones especiales.

#### Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe de tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puede causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, se origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño posibilidad
---------------------------	---

#### Responsabilidad de supervisión:

Supervisión inmediata.....	Cuántas personas.....
----------------------------	-----------------------

Supervisión indirecta.....

#### Tipos de trabajo que supervisa:

#### responsabilidad en dirección:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Pronóstico de ventas.

Patentes y fórmulas.

Políticas generales de la compañía.

Políticas de venta.

Nuevos productos.

Nómina confidencial.

Otros.

¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

Aunque el puesto no implique accesos a datos confidenciales

¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?.....

Importancia de los mismos.....

Responsabilidad en contacto con el público:

contactos con el público

frecuencia del contacto (%)

¿Que daños puede ocasionar por un trato Inadecuado a estas personas?

## Medio ambiente y posición:

Posición en la que se desarrollan las labores.

(%)	(%)
De pie (sin caminar)	Sentado
Caminando	Agachándose
Otras posturas molestas	

Medio en el que se desarrollan las labores:

(%) aproximado

Bien ventilado y templado

Frío

Caliente

Extremoso

Húmedo

Trabajo a la intemperie

Otros medios molestos

El trabajo se considera:

Muy monótono

Normal

Rutinario

Variado e interesante

**Lesiones y enfermedades:**

<b>Tipo de lesión</b>	<b>Causa</b>	<b>Posibilidad</b>	<b>Días enfermo</b>
<b>Aplastamiento de dedos</b>			
<b>Cortaduras</b>			
<b>Caídas</b>			
<b>Hernias</b>			
<b>Tensión nerviosa</b>			
<b>Enfermedades de la vista</b>			
<b>Otras enfermedades o lesiones</b>			

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) HERNANDEZ, Sergio et al, Administración de personal. p. 1
- (2) HERNANDEZ, Sergio et al, Administración de personal. p. 62
- (3) BURACK, Elmer y Robert SMITH. Administración de personal. p. 52.
- (4) Cf. BURACK, Elmer y Robert SMITH. Administración de personal. p. 54
- (5) HERNANDEZ, Sergio et al, Administración de personal.pp. 51-52
- (6) HERNANDEZ, Sergio et al, Administración de personal.p.52
- (7) HERNANDEZ, Sergio et al, Administración de personal.p.53
- (8) loc. cit.
- (9) BURACK, Elmer y Robert SMITH. Administración de personal.pp.483-484.

- (10) BURACK, Elmer y Robert SMITH. Administración de personal.p.287
- (11) HERNANDEZ, Sergio et al, Administración de personal.p.53
- (12) Ibid, p.54
- (13) Loc. cit.
- (14) INES Peiro José. El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación.pp.26-28
- (15) REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.p.21
- (16) Se tomaron como referencia varios autores y varios libros para poder determinar esta cita, el autor, así como el libro que concretó los datos necesarios fue INES Peiro José. Análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación.pp.15-18
- (17) Ibid. 15-18
- (18) BURACK, Elmer y Robert SMITH. Administración de personal.p.642

(19) Ibid.p.634

(20) Análisis de puestos es realizar una investigación del conjunto de funciones concretas de cada puesto, de los requisitos del mismo, estos requisitos constituyen las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. INES Peiro José. El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación. p.8

(21) BISHOP H. Maxine. Supervisión dinámica.p.57

(22) INES Peiro José. El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación.p.7

(22a) Loc. cit.

(23) REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.p.98

(24) REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.p.20

(25) REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos. pp.26-29

(26) Cf. REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.pp.26-29

(27) Cf. REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.pp.26-29

(28) Cf. REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.pp.26-29

(29) Cf. REYES Ponce Agustín. Análisis de puestos.pp.26-29



BIBLIOGRAFIA

1. ALFORD Icon Pratt, Manual de la producción. México. HispanoAmericana, 1953.
2. ARGYRIS Chris. Personalidad y organización, el conflicto entre el sistema y el individuo. New York, Mc Graw Hill, 1964.
3. BISHOP Maxine H. Supervisión dinámica. México. Técnica, 1977.
4. BINGHAM (W.V.D.) y MOORE (B.V.), How to interview. 3a. edición, 1941.
5. BURCK Elmer y Robert SMITH, Administración de personal. México, editorial Continental, 1977. pp. 658.
6. CALDERON Trujillo José Angel. Saber dirigir. Aquiles de la Administración. México. SECAPSA. 1982.
7. Centro Nacional de Productividad, México subsistema de administración y empleo; sistema de relaciones. México. Cenapo, Armo. 1982 pp. 218.

8. DEUTSCH Arnold. La revolución de los Recursos Humanos. México. Publigráficas. 1982.
9. HERNANDEZ Sergio et al. Administración de personal. México. Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, VII + 392 pp.
10. KOONTZ O'Donnel. Cursos de administración moderna. Editorial Mc Graw Hill. 1984 pp. 476.
11. LABERENGE E. P. Administración de personal. San José, Costa Rica. Instituto Centroamericano de Administración. 1977. pp. 97
12. Mc GREGOR Douglas. El administrador profesional. Recopilación y preparación. Editorial de Caroline Mc Gregor y Warren G. Bennis. México. Diana. 1970 pp. 221.
13. MEXICO. Coordinación General de Estudios Administrativos, guías técnicas del sistema de administración y desarrollo del personal. México. Presidencia de la República, 1982.
14. INES Peiro José. El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación. Monterrey. ITESM. 1970 pp. 36.

15. SYMONDS P. S. Diagnosing personality and conduct. New York.
16. REYES Ponce Agustín. Administración de empresas. Editorial Limusa. México. 1984 pp.27.
17. REYES Ponce Agustín. Estructuración del examen de admisión. Análisis de puestos. pp. 93.
18. TERRY George R. Principios de la organización. Nueva Edición. México. Compañía editorial Continental, 1980.