

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

Facultad de Contaduría y Administración

**ANALISIS DE PUESTO  
EN LA  
INDUSTRIA HULERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE EN OPCION AL GRADO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**ANA AMELIA SUAREZ SANCHEZ**

*DIRECTOR DE SEMINARIO*

*LIC. JOSE G. ARRIAGA*

MEXICO, D. F.

1 9 8 3



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.

## I N D I C E

I.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES .....	1
II.- ANALISIS DEL PUESTO .....	3
III.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....	18
IV.- DEMARCACION DEL FENOMENO .....	19
V.- CONOCIMIENTO DEL MEDIO .....	20
VI.- DETERMINACION DE LA HIPOTESIS .....	33
VII.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	34
VIII.- DETERMINACION DE VARIABLES .....	35
IX.- DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	36
X.- TECNICAS DE LA INVESTIGACION .....	38
XI.- PRUEBA PILOTO .....	40
XII.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.....	46
XIII.- CONCLUSIONES .....	58
XIV.- BIBLIOGRAFIA .....	60

## CONSIDERACIONES PRELIMINARES.

El realizar el presente trabajo que coadyuva a la consecución de uno de los objetivos más importantes en la vida de una persona, como es la de obtener un nivel de licenciatura, es la mejor justificación que en lo personal considero motivo de mi interés en cuanto a tratar de cristalizar por medio de la presente investigación, mi identificación por la profesión por la cual me incline.

Partiendo de la gama de recursos, técnicas, medios, conjeturas y herramientas administrativas entre otras, que vienen -- hacer de la administración, uno de los campos más complejos -- para el hombre, por que de ella estriba la coordinación de -- los recursos, tanto humanos, técnicos y materiales que en un momento particular esté conjugando para la consecución de determinados objetivos de manera eficiente. Implica en ello, -- que el ser humano que la aplica tiene que estar al tanto de -- cambios, teorías e innovaciones que la vienen a enriquecer -- día con día y que hacen de ella una de las disciplinas más -- complejas en la actualidad.

Considero, que quién pretenda compenetrarse en el mundo de la administración, debe tener siempre presente el compromiso social que se tiene al aplicarse, porque es a través de ella, -- como se podrán utilizar de una mejor forma los recursos de -- que disponga el hombre en el globo terráqueo, y por que no -- afirmararlo, hasta de otros planetas o galaxias, siempre y cuando desde luego, no siga caminando hacia su propia destrucción.

Una de las múltiples técnicas consideradas en administración,

es la referente al análisis de puestos, la cual adecuadamente aplicada en cualquier ente socioeconómico, nos permitirá ser mejores en las actividades que desarrollamos día con día.

El presente trabajo lo enfocaremos pues, a esta técnica por que aunque se identifica con tres palabras, encierra un sin número de medios para poder delinear lo que corresponde a una unidad de trabajo y que desde luego esta cubierta por el hombre, independientemente de lo sencillo o complejo que dicha unidad pudiese ser.

Creo interesante antes que nada, proporcionar las referencias necesarias de lo que comprende el análisis de puestos, porque partiendo de ello estaremos en condiciones de conocer el grado de aplicabilidad de esta técnica en las organizaciones y con ello vislumbrar que tan concientes están las empresas, de la índole que éstas sean, de la necesidad, importancia y trascendencia de su utilización.

## ANALISIS DE PUESTO.

Sus raíces etimológicas son las siguientes;

- Del griego; Anayen - desatar, descomponer.  
Analysis - distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
- Del latín; Postus - puesto  
Empleo - dignidad, oficio, ministerio.

En base a los conceptos de diferentes autores, el análisis de puesto es una investigación, que se realiza con el objeto de conocer las actividades que se desempeñan en cada uno de los puestos de una empresa, así como los requisitos que debe llevar una persona concreta para cumplir satisfactoriamente con aquellas, después de un tiempo razonable y mediante un adecuado entrenamiento.

Esta considerado como una herramienta administrativa fundamental en toda organización, ya que será la base para el diseño de programas relacionados con el aprovisionamiento de personal, selección del mismo y remuneraciones al personal, entre otras.

Es un hecho palpable que la organización, como una de las funciones administrativas, cobra día con día una especial importancia en el eficiente manejo de las empresas modernas ya que de ella depende en gran parte su grado de éxito o de fracaso.

Lamentablemente en muchas empresas no prevalece este crite--

rio por lo que no han establecido una precisa determinación de labores, originando con ello incertidumbre acerca de las obligaciones que correspondan a cada obrero o empleado.

Es evidente que esto causa constante evasión de responsabilidades e impide a los jefes valorar y controlar el trabajo realizado por sus subordinados.

La técnica de "análisis de puesto" responde a la urgente necesidad por parte de las empresas de organizarse, de especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus ejecutivos, empleados y trabajadores; de señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades.

Toda vez que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada funcionario, empleado o trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, si se toma en cuenta la definición de la organización como un encadenamiento de puestos.

Para los altos ejecutivos de las empresas, la implantación de esta técnica representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que por razón de sus funciones, necesariamente tienen solo una vista de conjunto de los trabajadores concretos en toda la compañía.

De igual forma, para los jefes y supervisores, que se encuentran en estrecho contacto con los empleados y trabajadores, el análisis de puesto les suministra un instrumento -- por medio del cual distinguen, con toda precisión y orden,-

los elementos que integran cada puesto, a fin de explicarlo y exigir más apropiadamente el cumplimiento de las obligaciones que supone.

A su vez, los funcionarios, empleados y trabajadores podrán - realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen - en detalle las operaciones que las forman y los requisitos ne cesarios para hacerla bien.

La utilidad práctica de está técnica es sumamente importante en primer lugar, auxiliar al que actúa como administrador y - forma parte de un grupo que tiene autoridad delegada, en segunda le sirve en tanto que es jefe y dirige a otros hombres.

En el primer sentido el análisis de puesto le es indispensa-- ble al ejecutivo porque;

- a) .- Le permite comprender su trabajo en forma completa.
- b) .- Le señala el objetivo de su puesto.
- c) .- Le señala y le da a conocer cuales son las actividades específicas que el puesto implica y al mismo tiempo le precisa sus responsabilidades en materia de planeación, organización, integración, dirección y control.
- d) .- Le señala los límites de su autoridad y le indica el ti po de está, ya sea funcional, de línea o de staff.
- c) .- Le aclara los contactos y relaciones formales que en -- ese puesto se mantienen con otros puestos de la organi zación y le señala las líneas de responsabilidad hacia arriba y hacia a abajo.

Al ejecutivo, en tanto que es jefe y dirige el trabajo de sus



subordinados, el análisis de las posiciones de estos le sirve porque;

- a) .- Le permite resolver el defícil problema de la delegación técnica de la autoridad.
- b) .- Le permite delegar técnicamente el trabajo.
- c) .- Le permite supervisar mejor el trabajo de sus subordinados, en otras palabras vigilarlo, exigirlo y distribuirlo convenientemente.
- d) .- Le permite calificar los méritos del trabajo de sus subordinados en forma más objetiva.

El departamento de personal, cuya importante función de asesoramiento y de servicio es necesaria para los jefes que ejercen autoridad lineal, encuentra en está técnica un conocimiento -- preciso de las numerosas actividades que debe coordinar para - que pueda cumplir con su función estimante de obtener el máximo de eficiencia y cooperación del personal. En esta forma como la implantación y funcionamiento de está técnica en las empresas, puede ampliar al logro de una mejor organización.

Con todo lo anteriormente escrito, se establecen los objetivos del análisis de puesto.

- 1.- Definir las responsabilidades y autoridad de las tareas individuales del trabajo.
- 2.- Proporcionar datos concretos en forma sistemática para obtener el valor relativo de los puestos.
- 3.- Mejorar la organización a través de cargas de trabajo más adecuadas.
- 4.- Ofrecer una base real para negociaciones con el sindica--

to .

5 .- Contar con un puesto de referencia objetivo para selección, transferencia, promociones, calificaciones de méritos y entrenamineto.

6 .- Simplificar el trabajo, aclarando las funciones y evitando su duplicación.

7 .- Reducir el índice de rotación y de quejas en la empresa al proporcionar al personal información clara, sobre los distintos puestos de la organización.

En muchas ocaciones, la descripción de puesto no ha representado sino un medio para dar la apariencia de que existe un -- sistema de administración de personal socialmente estructurado.

Muchas descripciones de puesto estan escritas pobrementemente incompletas y raramente actualizadas para reflejar las condiciones cambiantes, esto es ellas no representantan adecuadamente los puestos que se proponen describir.

Cambios significativos han ocurrido últimamente en este campo, muchos administradores, directores y gerentes han reconocido que las descripciones de puestos pueden desempeñar una función significativa en la operación de una organización.

La descripción de puesto tiene diversos usos que son importantes tales como;

La valuación .- Las descripciones se usan como fuente de datos para la valuación de los puestos, cada puesto se evalúa - por un comité que determina el contenido del puesto o el punto del mismo en términos de su contribución en el logro de --

las metas de la organización basados en esta valuación la -- posición salarial de cada puesto es determinada.

Desempeño .- La descripción de puesto explica a los empleados el papel de su puesto que juega en la operación de la compañía y la actuación que se espera de él, mientras ocupe ese -- puesto. Además la descripción puede usarse como base para -- evaluar el desempeño del empleado en un período de tiempo dado.

Organización .- La descripción de puesto se usa también para hacer análisis de la organización y determinar como las unidades están organizadas y como las responsabilidades por resultados se agrupa de la manera más efectiva.

Capacitación .- Basandose en el análisis de los requerimientos, habilidad y experiencia de los puestos, un programa de -- capacitación y entrenamiento puede ser desarrollado para asegurar que el empleado que ocupa el puesto, posea los conocimientos y habilidades necesarias para un desempeño exitoso.

El uso efectivo de las descripciones de puesto dependen de su precisa composición, para que las mismas tengan valor para -- estos propósitos.

En términos generales, una descripción de puestos contiene en orden de importancia, una lista de los resultados finales esperados del puesto cuando es desempeñado de manera eficiente y una sección dedicada a la clase de conocimientos y a la clase de pensamiento requerido por el empleado para lograr los -- resultados finales esperados. Para entender mejor la técnica

de análisis de puesto, se vera a continuación la terminología mas comunmente utilizada en está.

**Análisis .-** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

**Puesto .-** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

**Ocupación .-** Es la identificación que se da un conjunto de puestos que tienen características comunes.

**Tarea .-** Es el trabajo que debe ser desarrollado en un periodo determinado y definido durante la jornada de trabajo.

**Categoría .-** Es el nivel que corresponde a un puesto dentro de la jerarquización.

El presente trabajo tiene como estudio principal lo referente al "puesto"; ahora se verá en que consiste un puesto.

El uso común del término puesto hasta ahora probablemente ha implicado una respuesta fácil a lo que es un puesto; -- aunque los títulos de los puestos de trabajo en la industria pueden tener poco significado en relación con el comportamiento para nuestros fines.

Un puesto es una agrupación relativamente homogénea de tareas, laborales diseñadas para lograr cierto propósito -- esencial y perdurable en una organización.

Un puesto es una agrupación de tareas que exteriormente van

unidas en algún sentido que tenga significado, tareas semejantes en cuanto a la clase o contenido, tareas que plantean requisitos comunes o tareas para las cuales la única base común es que los empleados que desarrollan la tarea también, -- son idóneos para llevar a cabo otras tareas y definir los empleos al nivel de las tareas, asegura una mayor atención hacia los comportamientos efectivos y hacia los requisitos del comportamiento, esto, a su vez los ayuda a considerar mas allá de las clasificaciones existentes en los puestos, cuando llevamos a cabo una investigación de selección.

La técnica del análisis de puesto tiene sus sinónimos, los -- cuáles son:

Análisis del trabajo.

Análisis del empleo.

Análisis de la tarea.

Profesiograma.

### Métodos del análisis de puesto:

Hay muchos métodos diferentes que pueden utilizarse para obtener datos para un análisis de puesto, cada uno de ellos implica ciertas ventajas y entre los cuales podemos mencionar los siguientes.

- Método de cuestionario .- Este método se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide que quién ocupe un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo, con sus propias palabras.

El método es adecuado para las personas que redactan con facilidad, pero no tanto para reunir datos a partir de los trabajadores de bajo nivel que tienen poca facilidad para expresarse. Asimismo con frecuencia se trata de un proceso muy laborioso y que requiere mucho tiempo para analizar los datos obtenidos de esta manera.

Método de lista de verificación .- En este se requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles, las tareas que realiza no obstante, para preparar la lista de verificación, se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de tareas. Aunque quienes ocupan un puesto tienen facilidad para responder a la lista de verificación, no proporcionan un cuadro integrado del puesto en cuestión.

Se aplica con facilidad a grandes grupos de personas y resulta sencillo tabularlas.

- Método de entrevistas de observación .- Las entrevistas -

de observación suelen llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quién ocupa el puesto, utilizando métodos normales de entrevistas, mientras el empleado realiza su trabajo.

El entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una descripción completa del trabajo al igual - que el método de entrevistas individuales, esta técnica es lenta y costosa y puede interferir las operaciones normales de trabajo; sin embargo, produce por lo común una descripción apropiada y completa del puesto.

Método de entrevistas de grupo .- Son similares a los individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios ocupantes del mismo puesto. Bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus - actividades del puesto, a continuación el entrevistador com bina sus comentarios en una descripción única del puesto.

La ventaja sobre el método individual es el ahorro del tiem po que permite el método de grupo.

Método de conferencia técnica .- Este método utiliza "exper tos" en verdaderos empleados, como fuente de información. Esos expertos suelen ser supervisores que conocen ampliame nte el trabajo en cuestión .

Se reúne con el analista de puestos y tratan de especificar le todas las características de cada puesto. El problema - planteado con este método es el de los expertos; pueden no - saber sobre el trabajo tanto como lo desearía el analista, en virtud de que, en realidad no efectúan ellos mismos las tareas. Así, sus juicios son sólo estimaciones basadas en

su experiencia básica.

Método de Diario.- En este caso se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas.

El método es adecuado, ya que reúne sistemáticamente una gran cantidad de datos; pero puede exigir también mucho tiempo al empleado, si las formas de registro no se diseñan con sencillez.

Método de participación de trabajo .- En éste procedimiento el analista de puestos realiza el trabajo al mismo tiempo, al hacerlo así puede obtener información directa sobre las características que constituyen el puesto que se está investigando.

La técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos, pero los puestos complejos requieren, por lo común que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la sesión de trabajo activo. Evidentemente, el método requiere mucho tiempo y resulta costoso.

Método de entrevista individual .- En este caso, se selecciona a ocupantes "representativos" de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas por lo común, fuera de la situación real de trabajo. Generalmente, se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto.

Evidentemente es pesado, costoso y requiere mucho tiempo, pero puede obtenerse por medio de ese método un cuadro muy completo de trabajo.



Partes que integran la descripción de Puesto:

- a) .- Encabezado - Sirve para identificar el puesto descrito, dependiendo de cada organización o empresa y debe contener como mínimo los siguientes puntos.
- Nombre de la compañía.
  - Título aprobado del puesto.
  - El nombre del empleado que ocupa el puesto.
  - La unidad organizacional a la que pertenece el puesto descrito incluyendo la división, departamento, sección etc.
  - La localidad física del empleado.
  - La clave del empleado o número asignado para la información de personal, su clave en la nómina, entre otras.
  - La fecha de la entrevista.
  - El nombre del analista que preparó la descripción.
  - Firma del empleado entrevistado y del superior, para mostrar que la descripción ha sido revisada por ambos y que están de acuerdo con su contenido.
- b) .- Propósito General - Es un enunciado específico del resultado final esperado de ese trabajo, es decir, que en forma no detallada pero clara y específica se relaciona el puesto con los objetivos finales de la organización.

Entre más alto sea el puesto en la jerarquía organizacional más grande e importante será el propósito general -- del puesto en el logro de los objetivos totales de la -- compañía

- c) .- Dimensiones del Puesto - Es una lista sumariada de - datos cuantitativos que da al lector una clara visión de la operación.

Debe incluirse entre otros datos, ventas, costos de - operación, presupuesto, créditos y número de subordina- dos; en una suma deberá contener todos los datos esta- dísticos que den sentido al puesto y clasifiquen sus - áreas de impacto.

- d) .- Naturaleza y Alcance - Este punto representa el cora- zón de la descripción de puesto. Si esta bien hecha, - por medio de la descripción se entenderá la mayor par- te de lo que es necesario asignar al puesto con consi- derable precisión.

Dirá al lector de que trata el puesto, como encaja en el esquema total de la compañía, que clase de subordi- nados se involucran y que es lo que hace, cuales son - sus interrelaciones entre otras.

- e) .- Finalidad - Escribir las finalidades principales es -- probablemente la parte mas difícil al elaborar una des- cripción de puesto, porque por lo general, estas deben derivarse de la información recabada y de aquello que aparece en la sección de naturaleza y alcance.

Las finalidades representan la relación del individuo con el puesto.

### Estructuración y Reestructuración del puesto.

En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas que pueden ser ejecutadas por las personas asignadas a ellas.

La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es lo que se denomina puesto.

El puesto como ya se menciono anteriormente sirve para definir no sólo las actividades que en la organización que va a desempeñar una persona, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otras para el logro de los objetivos de la organización.

Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que debe ser ejercida por quienes ocupen los puestos.

Si las actividades de un puesto no están organizadas con prioridad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas con la gerencia.

Una vez visto la estructuración de los puestos, se observará lo que es ahora la reestructuración de puestos.

Siendo el puesto el objetivo básico de análisis y estudio, es imprescindible que quien aplique la técnica, tenga un concepto claro del mismo.

Ahora bien existen varios métodos que pueden emplearse en la reestructuración del puesto, dependiendo de los objetivos -- específicos que deben cumplirse.

Estos métodos son:

Ampliación del puesto .- Su propósito es expandir las dimensiones de un puesto para hacer el trabajo que se ejecute, más interesante retador y significativo.

El puesto puede ampliarse en base horizontal o vertical o en su caso una combinación de las dos bases.

En base vertical, un puesto puede ampliarse asignándoles deberes que entrañen mayor responsabilidad.

La ampliación horizontal consiste, mayor volúmen de trabajo - bajo la misma responsabilidad.

Disolución del puesto .- Ahora bien veremos que lo opuesto a la ampliación del puesto es la disolución del puesto, en la - cual se reduce al número de las actividades desempeñadas en - un puesto, o el grado de habilidad y responsabilidad que se - requiere.

Como resultado de una dilución del puesto, ciertas obligaciones se eliminan o se dividen para formar dos o tres puestos,- al hacerlo así es posible que personas con menos calificación y/o entrenamiento ejecuten el puesto original.

**IDENTIFICACION DEL PROBLEMA:**

En el punto anterior recalcamos la importancia de análisis de puesto para cualquiera organización, pero poco se dice -- que en caso de dicha técnica no se implemente en la organización considerando los métodos, medios y recursos que le son propios, que efectos negativos podría generar en las empresas que carecen de esta manera enunciativa mas no limitativa, estamos en condiciones de aseverar las consecuencias generalmente aceptadas por no aplicar esta herramienta administrativa, que es la base y complemento para muchos programas específicos y relacionados con el personal de la organización de que se trate.

Dentro de las cuales podríamos mencionar las siguientes:

- Si para la recopilación de información relacionada con cada unidad de trabajo no se utiliza el ó los métodos mas adecuados, los datos obtenidos serán ambiguos, por lo que la -- descripción del puesto respectivo al no apegarse a una realidad los planes y programas que se generen como consecuencia tendrán una base errónea.

- Si la descripción de puestos no es la suficientemente completa el uso que se le de a la misma estará limitada por sus propias carencias por lo que la erogación no será recuperable ya que será un gasto infructuoso independientemente de los problemas que implique.

#### DEMARCACION DEL FENOMENO:

Esta etapa tiene por objeto el de circunscribir el área o sector sujetos a investigar.

En las diferentes situaciones que se presenta al análisis de puesto en las organizaciones, las cuales persiguen un determinado objetivo se tomó en consideración que si la temática sujeta a investigación es sobre este tema en el medio mexicano lo adecuado es el de investigar un sector específico, el cual nos permitirá tener una visión clara sobre lo que esta técnica representa por el simple hecho de su implementación, aunque afirmamos por la importancia y efectos que tiene el análisis de puesto, esto es necesario en cualquier estructura establecida del cual va a emanar las bases e indicadores para cumplir con un sin número de funciones muy propias y relacionadas con recursos humanos del que disponga cualquier organización.

Por lo anterior y únicamente para redondear el siguiente punto el análisis de puesto debe llevarse a efecto en cualquier empresa o institución de que se trate ya sea del sector público o privado, por lo que se enfoca más nuestro interés en esta ocasión, es el de considerar un ramo y nos hemos inclinado por la industria huleira y en su oportunidad tiene una gran importancia en el desarrollo económico de nuestro país.

## LA INDUSTRIA HULERA.

En esta parte del trabajo, se analizarán las características de la Industria Hulera y de la fuerza de trabajo en ella incorporada, para la cual se procederá de la siguiente manera:

- 1.- Caracterización somera de la estructura productiva mexicana a fin de ubicar dentro de ella la Industria Hulera.
- 2.- Comparación entre la Industria Mexicana ( en general ) y la Industria Hulera, a fin de ubicar y describir en mejor forma esta última.

La estructura productiva mexicana, se caracteriza por la heterogeneidad entre los sectores productivos y a su vez en el interior de cada sector.

Para medir los resultados de estos sectores, se consideran - estos índices de productividad, la distinta absorción del empleo y la distinta manera en que participan en el producto - interno bruto, en los cuadros 1 y 2, se puede observar que - desde el punto de vista de la ocupación, el sector agropecuario es el que absorbe mayor número de personas, seguido por el sector servicios y finalmente por el sector manufacturero-industrial; sin embargo, a partir de los índices de productividad resulta ser el sector agropecuario el menos productivo, siendo el sector manufacturero el de mayor productividad.

C U A D R O No. 1

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA POR SECTORES ECONOMICOS  
(ABSOLUTOS)

	S E C T O R 1 9 7 0				S E C T O R 1 9 7 6			
	TOTAL	AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	TOTAL	AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
OCUPACION 1)	13 343	5 004	3 083	5 256	17 003	5 815	4 224	6 964
PRODUCTO 2)	296 600	34 0535	102 154	159 911	398 600	36 080	144 439	210 027
PRODUCTIVIDAD. 3)	22 229	6 901	33 135	30 424	23 443	6 205	34 208	31 308

1) Miles de trabajadores. Interpolación de datos censales.

2) Millones de pesos de 1960

3) Pesos de 1960. Producto interno bruto entre la población ocupada en cada sector.

FUENTE: Nacional Financiera, S. A. La Economía Mexicana en cifras.  
México, D. F. 1979



C U A D R O N o . 2  
 PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA POR SECTORES ECONOMICOS  
 (RELATIVOS)

	S E C T O R 1 9 7 0				S E C T O R 1 9 7 6			
	TOTAL	AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	TOTAL	AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
OCUPACION	100	37	23	39	100	34	24	40
PRODUCTO	100	11	34	53	100	9	36	54
PRODUCTI- VIDAD	100	31	149	105	100	26	145	133

Desde el punto de vista de la participación en el Producto Nacional Bruto (PNB) es el sector servicios el más importante. La estructura productiva mexicana, presenta una situación con tradictoria y desigual comparada a través de los índices cita dos y relativo al estudio de las fuerzas productivas.

Otros índices que no utilizamos en el estudio y que se refieren a las selecciones de producción, tales como las de distribución del ingreso, salarios, alimentación, vivienda, salud, marginalidad, etc., indicaría al carácter social de la desigualdad y la contradicción.

En lo que se refiere a la industria, es necesario analizarla intrasectorialmente, pues su sola comparación con los otros sectores podrá resultar engañoso.

Comparación de la industria hulera con sector manufacturero industrial. De acuerdo al Catálogo Mexicano de Actividades Económicas (CMAE), que es una adaptación de las actividades económicas de la organización de las Naciones Unidas, el grupo industrial de la fabricación de productos de hule, presenta la siguiente composición.

Clase 3211 Fabricación de llantas y cámaras.

Clase 3212 Regeneración de hule y vulcanización de llantas y cámaras.

Clase 3219 Fabricación de linoleos, calzado y otros productos de hule.

La comparación de la industria hulera con el sector manufactu rero industrial en general lo haremos mediante el estudio es-

tadístico de los siguientes indicadores: Grado de participación en el producto interno bruto, Producción bruta y Valor Agregado, Productividad, Grado de concentración y Grado de transnacionalización, que ya se analizaran en los cuadros anteriores.

En efecto, la participación de la industria hulera, en relación a la manufacturera en su conjunto, aumentó para 1970 y 1980 de 1.7% y 1.9% respectivamente.

Asimismo, se puede observar el incremento anual para el mismo período y resultando una significativa tasa de crecimiento para la industria hulera, en relación al total del sector manufacturero. Por lo tanto, la presente investigación tendrá un campo de acción relativamente grande y significativo para los objetivos que se pretende lograr con este.

La característica fundamental de la estructura productiva mexicana, consiste en su tendencia a la trasnacionalización o desnacionalización que define como el hecho de que las grandes corporaciones norteamericanas tienden a controlar las ramas más dinámicas de la industria interna, mediante el procedimiento de compras de plantas ya instaladas en el país.

En efecto, la participación de la inversión privada extranjera en México, se incrementó 1,080 millones de dólares aproximadamente a 2,300 millones, al inicio de los ochentas, o sea que aumentó en más del 100% en diez años.

La estructura productiva mexicana, se caracteriza por su heterogeneidad intersectorial y su tendencia a la transnaciona

lización y a la concentración de lo que se desprende, la -- hipótesis por consiguiente, es que esas mismas características se encontrarían en la industria hulera.

En cuanto al grado de concentración, encontramos que el número de establecimientos de la industria hulera es de 383 unidades productivas, de las cuales 21 son grandes empresas, -- 156 son empresas medianas y pequeñas y 206 son empresas artesanales; sin embargo, la composición interna de nuestra rama es concentrada básicamente en la fabricación de llantas y cámaras. (Ver Cuadro No. 3).

Constatamos que 15 establecimientos de la rama, o sea el -- 3.9%, producen el 70% de la producción bruta total. (Cuadro No. 4).

En relación a la tendencia hacia la transnacionalización, encontramos que en la rama el 63.9% de las empresas son transnacionales, el 31.3% son empresas privadas y el 4.7% son empresas estatales, lo que indica que la tendencia a la transnacionalización es igualmente intensa que en la industria manufacturera en su conjunto.

La fuerza de trabajo en la industria hulera. . En el cuadro No. 5, se muestra la evolución del personal ocupado en el -- sector manufacturero industrial y en la industria del hule, observemos que mientras en el período 1970-1980, el aumento del empleo en el sector manufacturero fué del 7.3% en el --- hule fué del 11.4%.

C U A D R O No. 3

ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA DEL HULE.

GRUPO INDUSTRIAL	EMP. OLIGOPOLICAS	EMP. PEQ. Y MED.	EMPRESAS ARTESANALES	TOTAL
Fab. de Llantas y Cámaras	9	6	-	15
Rege. de hule y vulcanización	3	56	146	205
Fab. de linoleos, calzado y - otros productos de hule	9	94	60	163
T o t a l	21	156	206	383

FUENTE: X Censo Industrial, 1980 Secretaría de Programación y Presupuesto.

C U A D R O No. 4

PRODUCCION BRUTA TOTAL, VALOR AGREGADO Y No. DE ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA DEL HULE  
( TASAS DE PARTICIPACION)

GRUPO INDUSTRIAL	No. DE ESTABLE- CIMIENTOS.	%	PRODUCTO IN- TERNO BRUTO	%	VALOR AGREGA DO.	%
T o t a l	383	100.0	7 145 664	100.0	3 309 288	100.0
Fab. de llantas y cámaras	15	3.9	4 969 759	69.5	2 334 116	70.5
Regeneración de hule y -- vulcanización	205	53.5	668 098	9.3	257 369	7.8
Fab. de calzado, linoleos y otros productos de hule	163	42.6	1 507 807	21.2	717 803	21.7

\* Miles de pesos

FUENTE: X Censo Industrial, 1980      Secretaría de Programación y Presupuesto.

C U A D R O No. 5

EVOLUCION DEL PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DEL HULE

S E C T O R	A Ñ O S		INCREMENTO PORCENTUAL
	1970	1976	
Manufactureras	1 590 465	1 707 919	7.3
Hule y Plásticos	53 366	59 495	11.4

Fuente; X Censo INDUSTRIAL? 1976 Secretaría de Programación y Presupuesto.  
Avance de Resultados.

De acuerdo a los criterios censales, la distribución de la mano de obra por ocupación principal en la fabricación de hule es como sigue.

El 76.4% de la fuerza de trabajo, contaba únicamente con instrucción primaria. Existe además correspondencia entre las actividades de concepción y la alta escolaridad entre las actividades de altos ingresos.

Con estas consideraciones, se puede observar que las características fundamentales de la industria hulera, son heterogeneidad, concentración, tendencia hacia la transnacionalización y al mismo tiempo no ha permitido describir la heterogeneidad de la fuerza de trabajo en cuanto a sus niveles de ingreso, grados de escolaridad y ubicación ocupacional, de aquí la justificación de la importancia que tiene una buena aplicación de las técnicas de análisis de puestos en la industria hulera, con el fin de aumentar la productividad en este sector.

El proceso de trabajo en la industria hulera. Se ha descrito el proceso de trabajo en la industria hulera, recuperando los elementos simples del proceso de trabajo, es decir; el objeto de trabajo distinguiendo entre materia bruta y materia prima.

El proceso de transformación mediante un diagrama de flujo - que involucrando los distintos grados de mecanización como a la mano de obra utilizada y el producto obtenido, mediante una tipología de productos propios a la industria hulera.



El objeto de trabajo.

La materia bruta utilizada en la industria hulera puede ser de dos clases:

- Hevea
- Guayule

Las cuales han sufrido procesos simples tales como la cosecha, el colado o la molienda, la eliminación de agua o de resinas y el secado. (Observar cuadro No. 6 y 7)

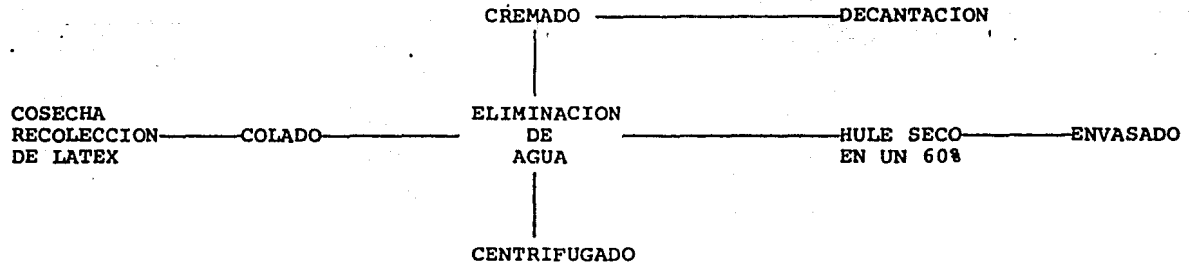
Las principales materias primas que se obtienen de la materia bruta son entre las cuerdas de rayón, algodón, nylon o hilo torsal y los alambres de acero, así como las sustancias químicas que actúan como agentes aceleradores, retardadores, reforzantes, suavizadores, antioxidantes, abrasivos adulectantes y colorantes.

En el proceso de transformación las variantes más relevantes son los grados de mecanización, el tipo de energía y -- las actividades de la fuerza de trabajo necesarias para la obtención del producto.

Existe una gran variedad de actividades diferentes en el -- proceso de industrialización del hule, por lo que si uno de los objetivos mas importantes de toda empresa es el de aumentar la producción por hombre al menor costo posible (productividad), entonces la técnica de análisis de puesto bien aplicada y aprovechada por el grupo de administradores, -- ofrece a la industria hulera un beneficio potencial real -- para logro de sus objetivos.

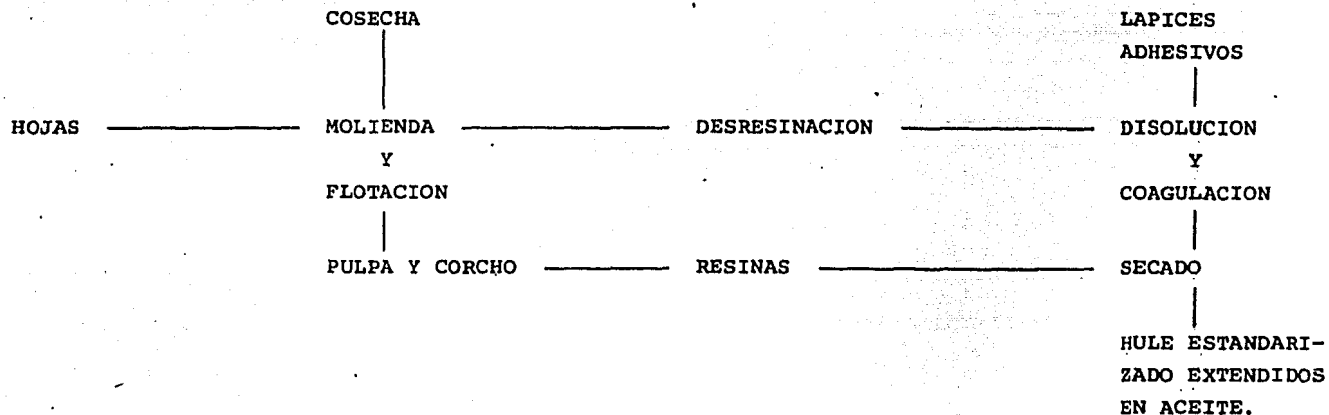
C U A D R O No. 6

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION DEL HULE  
(HEVEA)



FUENTE: González Flores Raúl, Et. al. Información sobre hule natural y guayule en México Dirección General de Desarrollo Agroindustrial, Secretaría de la Reforma Agraria, México, D.F. 1978.

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION  
DEL GUAYULE



FUENTE: González Flores Raúl Et. al. Informe sobre hule natural y guayule en México  
Dirección General de Desarrollo Agroindustrial. Secretaría de la Reforma --  
Agraria. México, D.F. 1978.

#### DETERMINACION DE LA HIPOTESIS:

Para la determinación de la hipótesis, se procedió en primer término a la definición de la misma, que es una proporción - respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, emerge más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a mayor - comprensión de las mismas.

La hipótesis germina y crece a través del razonamiento, pero contiene algunos hechos confirmados que va a ligarse a nuevas posibilidades partiendo de hechos conocidos.

Por tanto una hipótesis es una anticipación en el sentido - que se propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, es decir la suposición de una cosa sea posible ó no, con el objeto de alcanzar o lograr una competencia.

Por lo tanto la hipótesis de este trabajo es;

La aplicación de la técnica de análisis de puesto en la industria hulera considerando dentro de ella los métodos, técnicas e instrumentos que le sean propios, traen como consecuencia diversidad en los beneficios de la empresa y por ende, su contribución favorecerá al logro de los objetivos generales de la organización.

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:**

Una vez conocida la importancia que tiene el análisis de -- puesto en una empresa, se presenta a continuación los objetivos que se pretende lograr con esta investigación .

- Conocer en que medida se aplica y se conoce el análisis - de puesto considerando, desde luego que técnicas y métodos - se involucran y con esta base tener un panorama completo de su funcionalidad en el ramo de la industria hulera.
- Aprobar y disprobar la hipótesis.
- Conocer si se realiza la descripción de puesto y para que fines.
- Conocer que partes integran la descripción de puesto y cual de ellas es la mas frecuente, así como que aplicación tiene.
- Determinar el grado de arraigo del análisis de puesto en - el ramo.
- Vislumbrar las características genéricas del responsable - de la función.

**DETERMINACION DE VARIABLES:**

Una hipótesis es formulada por ideas que están relacionadas entre sí, por una relación de dependencia de causa y efecto.

Esta relación está formulada por dos variables.

- Variable independiente.

- Variable dependiente.

La variable dependiente significa que su existencia no está subordinada y en este caso será, el análisis de puesto considerando sus métodos, técnicas e instrumentos que le son propios.

La variable independiente puede ser causa de varias dependientes sin embargo para efectos de la presente investigación se determinó que una vez aprobada o disprobada la hipótesis señale la importancia del análisis de puesto dentro de las organizaciones y de la industria hulera en general.

**DETERMINACION DE LA MUESTRA:**

Para la determinación de la muestra, el tema tuvo que tratar con aspectos y fundamentos de la estadística como son los siguientes;

- El método para determinar una población finita.
- El método, normas y políticas que determinan el perfil de la muestra.
- Las variantes que se presentarán.
- Los cursos alternativos.

Para obtener la muestra:

U = Población.

N= Tamaño de la muestra.

II = Proporción.

Q = Complemento.

E = Error.

Z = Confiabilidad.

N = 110 empresas.

II = .5

Q = .5

E = .25

Z = 95% 1.96

$$N = \frac{II Q}{\frac{E^2 + II Q}{Z N}}$$

$$N = \frac{.25}{\frac{.0625 + .25}{3.84 \quad 110}}$$

$$N = \frac{.25}{.0162 + .0022}$$

$$N = \frac{.25}{.0184} = 13.58 \quad 14$$

Como consecuencia de los resultados serán catorce empresas las encuestadas.



#### TECNICAS DE LA INVESTIGACION:

Para la presente investigación consideramos conveniente utilizar las siguientes técnicas.

La entrevista dirigida.- esta nos permitirá con la elaboración de un guión y para establecer el rapor de la misma, el explicar las razones, motivo del presente trabajo.

El propósito del mismo y en que grado puede beneficiar la colaboración de la empresa considerada al azar con los resultados de la misma.

Además al cubrir la fase de cima se estará en condiciones de explicar el propósito de las preguntas que integran al cuestionario que se va a aplicar a aclarar cualquier duda respecto al mismo principalmente.

El cierre de la entrevista tendrá como propósito el de lograr una adecuada imagen, tanto de la institución que se presenta como el entrevistado.

Otro instrumento de investigación a utilizar para resguardar la confiabilidad de la información que se pretende obtener y con la relación al análisis de puesto así como para estar en condiciones de controlar y poder cuantificar los datos que se obtengan nos hemos inclinado por el cuestionario que, a través de este hará posible manejar la variable independiente y la variable dependiente.

Las interrogantes que abarca el cuestionario serán diseñadas y en forma de bloques a fin de que entre las mismas exista una adecuada correlación.

**PRUEBA PILOTO:**

La prueba piloto consistió en la aplicación del cuestionario a personas con conocimientos y experiencia en el área a investigar a fin de encontrar las posibles fallas y efectuar las correcciones pertinentes.

Este cuestionario estuvo sujeto a comentarios y sugerencias las cuales dieron origen a una serie de correcciones, obteniéndose de estas la pauta a seguir en la elaboración del cuestionario final.

De las empresas que fueron entrevistadas, con esta prueba piloto, damos a conocer su opinión respecto al cuestionario mismo considerado para la elaboración del final.

Referente a la pregunta de "cuales personas y de que niveles colaboran en el comité de su revisión", se consideró confusa la cual se modificó quedando como sigue, "quienes participan en el comité de su revisión"

Otra pregunta fué, "las diferentes dimensiones para rendir + la magnitud del puesto la cual se consideró confusa y se modificó quedando como sigue; "en que medida contribuye para



En que grado considera usted que se dan las funciones de personal en su organización.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

En que porcentaje considera usted que se alcanzan los objetivos de la empresa.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

En que porcentaje la función de personal contribuye a la obtención de los objetivos de la empresa.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Estas preguntas fueron eliminadas, ya que en base a los cuestionarios de las preguntas entrevistadas, consideraron que no tenían relación directa con la presente investigación.

El cuestionario definitivo es el siguiente:

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE REALIZA LA SEÑORITA ANA AMELIA SUAREZ SANCHEZ"  
C U E S T I O N A R I O  
REFERENTE AL ANALISIS DE PUESTOS EN LA INDUSTRIA HULERA.

---

- REFERENTE AL ANALISIS DE PUESTOS -

PERSONAL OCUPADO.

SUPERVISION ( )

EMPLEADOS ( )

OBREROS ( )

TIEMPO DE ESTABLECIDA LA FUNCION

\_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD DEL RESPONSABLE

\_\_\_\_\_

EXPERIENCIA

\_\_\_\_\_

DE QUE AREA DEPENDE

\_\_\_\_\_

- EN CUANTO AL CONTENIDO DEL ANALISIS DE PUESTO -

RESTRUCTURACION DE LOS PUESTOS:

CADA CUANDO \_\_\_\_\_

PARTES DE INTEGRAN LA DESCRIPCION DE PUESTO:

PARA QUE SE UTILIZA

DATOS DE IDENTIFICACION \_\_\_\_\_

DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERICA \_\_\_\_\_

DESCRIPCION ESPECIFICA \_\_\_\_\_

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO \_\_\_\_\_

QUIENES PARTICIPAN EN EL COMITE:

\_\_\_\_\_

- IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTO -

EN QUE MEDIDA CONTRIBUYE PARA LA ADECUADA FUNCIONALIDAD DE LA ORGANIZACION.

\_\_\_\_\_

EN LOS SIGUIENTES RENGLONES MENCIONE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LA APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- REFERENTE A LOS METODOS DE ANALISIS DE PUESTOS -

METODOS

NIVELES DE APLICACION

CON RELACION A SU USO

SUPERVISION EMPLEADO OBRERO

ES DE VEZ NO  
IMPLEMENTAR FRECUENTE EN CUANDO SE USA

DE CUESTIONARIO  
DE ENTREVISTA  
INDIVIDUAL  
DE LISTA DE  
VERIFICACION  
DE ENTREVISTA  
DE OBSERVACION  
DE ENTREVISTA  
DE GRUPO  
DE CONFERENCIA  
DE TECNICA  
DE DIARIO  
DE PARTICIPACION  
EN EL TRABAJO  
DE INCIDENTES  
CRITICOS



## RECOPIACION DE DATOS Y ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION:

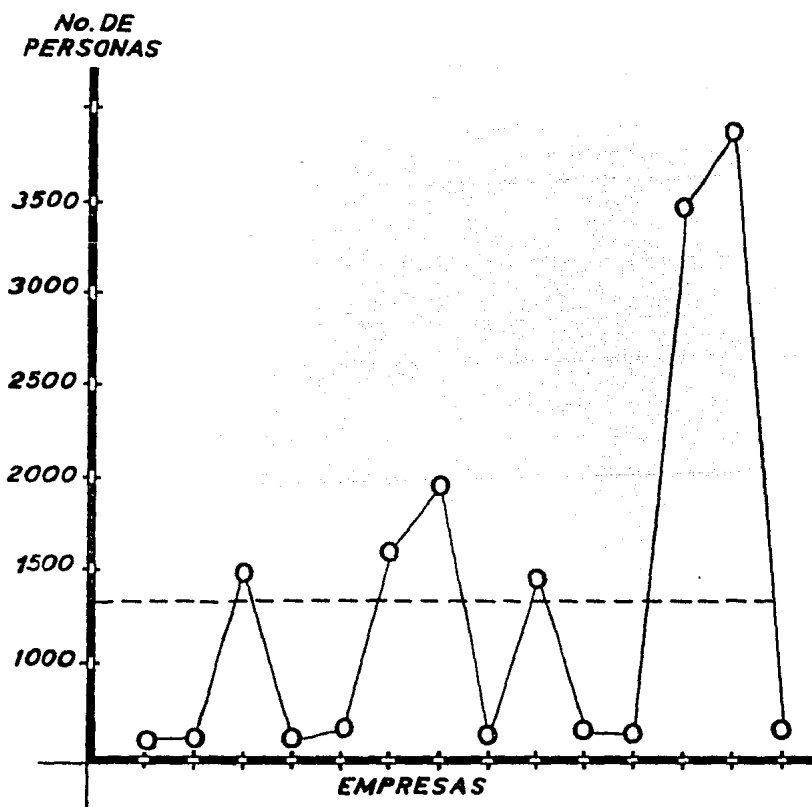
Una vez concluido el trabajo de campo se procedió a la revisión de los cuestionarios a fin de verificar que estuvieran completos, tanto en la totalidad de los mismos como en la información a obtener de cada una de las preguntas.

En caso de encontrarse cuestionarios incompletos se procedió a devolverlos, al entrevistador con el objeto de completar la información faltante del mismo.

Terminada la información y revisión de todos los cuestionarios se inició la tabulación de datos para obtener la información deseada.

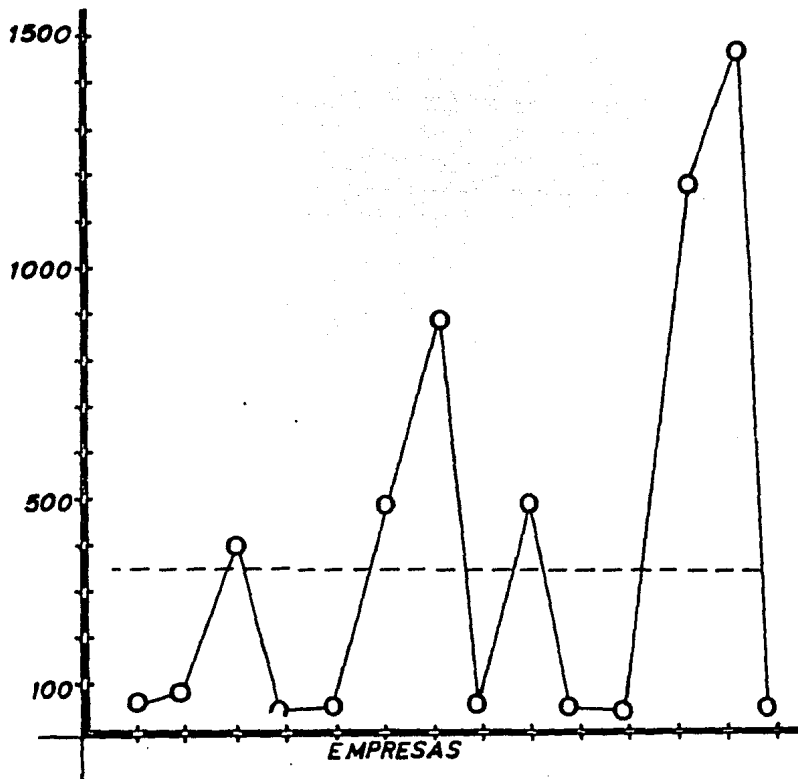
Los datos estadísticos obtenidos se presentan en gráficas con el objeto de simplificar su interpretación.

# VARIACION DEL PERSONAL OBRERO DE LAS 14 EMPRESAS ENTREVISTADAS



# VARIACION DE EMPLEADOS EN LAS 14 EMPRESAS ENTREVISTADAS

No. DE  
PERSONAS



# VARIACIÓN DEL PERSONAL DE SUPERVISION EN LAS 14 EMPRESAS ENTREVISTADAS

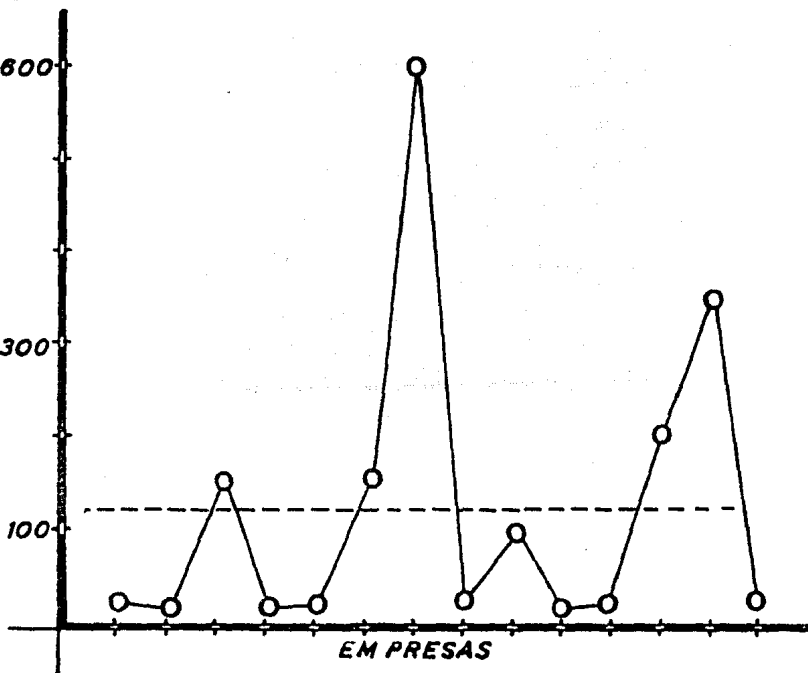
No. DE  
PERSONAS

600

300

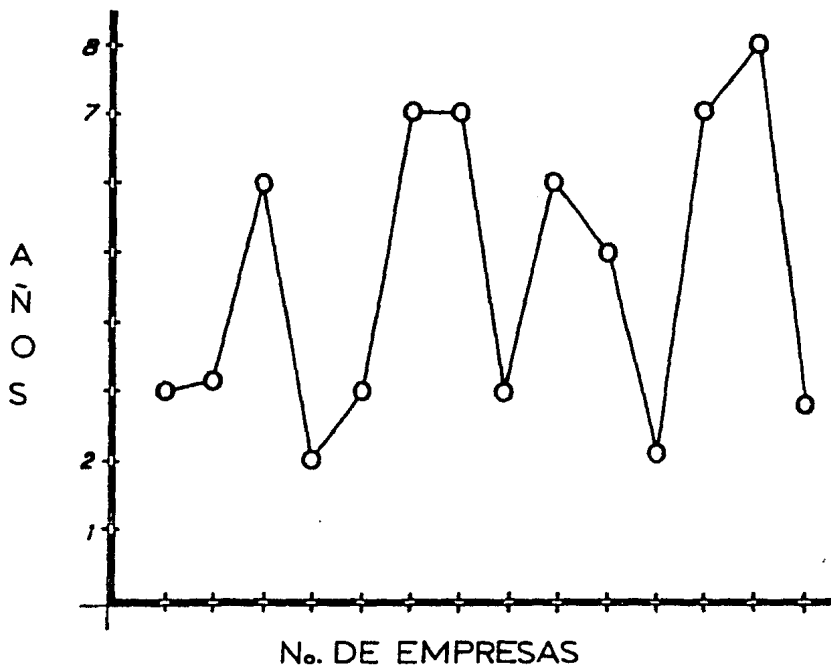
100

EM PRESAS



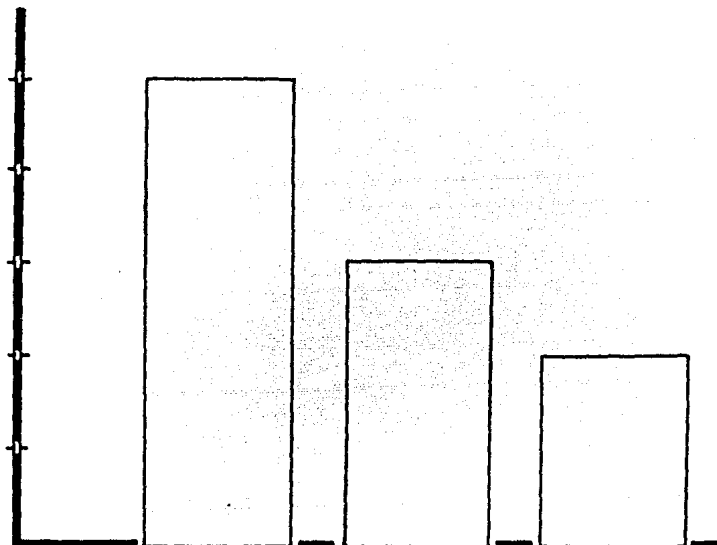
Tomando en cuenta la medida promedio del personal ocupado en las empresas encuestadas, nos percatamos que la información obtenida es digna de todo crédito lo cual asegura un grado de confiabilidad aceptable en virtud de que tienen en promedio 836 obreros, - 375 empleados y 114 personas del grupo de Dirección.

## TIEMPO DE ESTABLECIDA LA FUNCION



**LO QUE NOS DA UN ALTO GRADO DE CONFIABILIDAD REFERENTE A LA INFORACION RECOPIADA.**

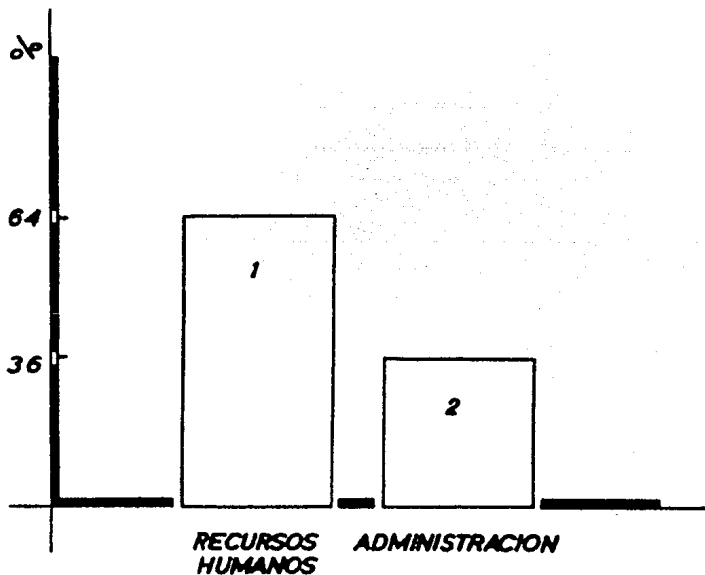
## ESCOLARIDAD DEL RESPONSABLE DEL DEPTO DE ANALISIS DE PUESTO



1. LIC. EN ADMINISTRACION
2. CONTADORES PUBLICOS
3. PSICOLOGOS INDUSTRIALES

**CON RELACION AL PROFESIONISTA MAS IDONEO  
SUMAMOS QUE EL 50% DE LOS PARTICIPAN-  
TES ESTAN DE ACUERDO DE QUE EL MAS VIA-  
BLE, ES EL LIC. EN ADMINISTRACION, LO CUAL  
NOS DEMUESTRA LA IMAGEN Y LA ACEPTACION  
QUE SE TIENE PARA CON ESTE PROFESIONISTA.**

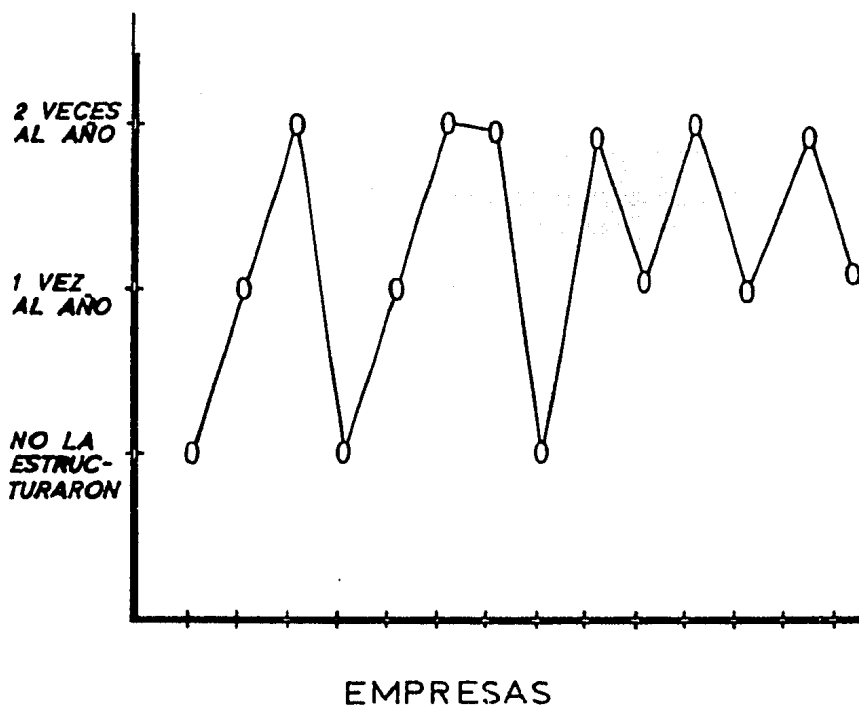
## AREA QUE DEPENDE DEL RESPONSABLE



**ESTA GRAFICA NOS DEMUESTRA QUE EL (64) DE LAS EMPRESAS EXISTE EL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS LO QUE NOS HACE ENTREVER EL RESPALDO HACIA EL ANALISIS DE PUESTOS.**

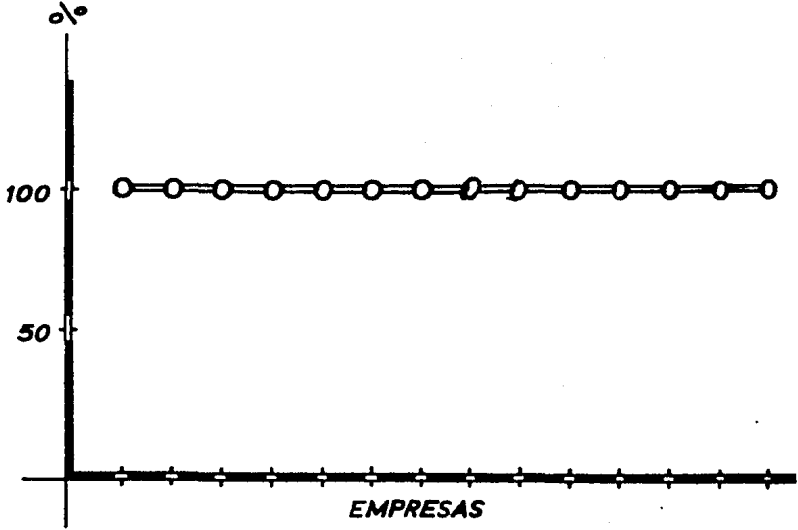


## ESTRUCTURACION DE LOS PUESTOS

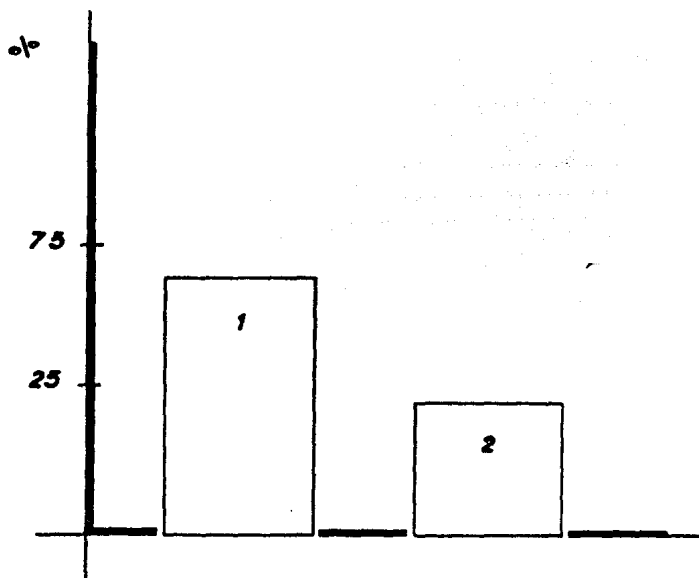


**ES ALTAMENTE REPRESENTATIVO QUE EL 42.8 % DE LAS EMPRESAS REALICE DOS VECES AL AÑO LA REVISIÓN DEL CONTENIDO DE LOS PUESTOS, LO CUAL ES DE GRAN SIGNIFICADO POR LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJAN AL RESPECTO.**

# PARTES QUE INTEGRAN LA DESCRIPCION DE PUESTO

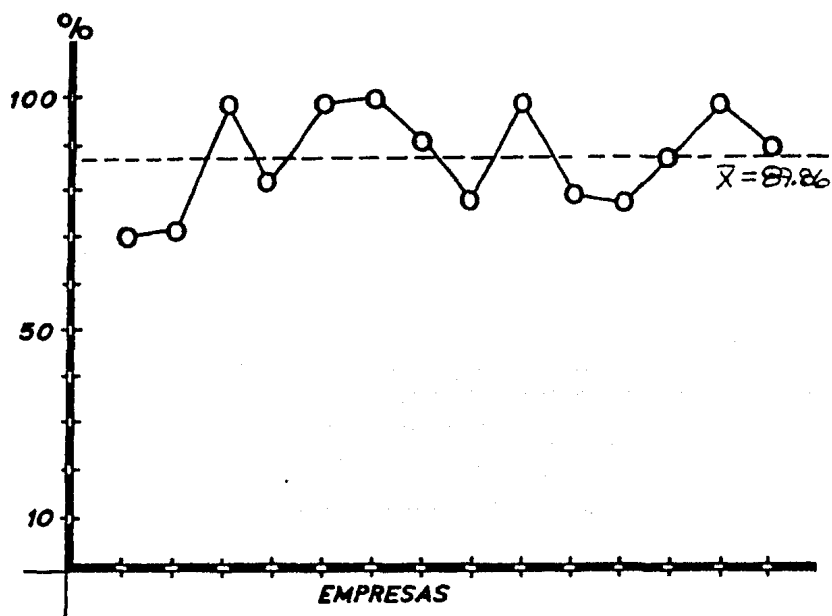


## QUIENES PARTICIPAN EN EL COMITE DE SU REVISION



**EL 25% (2) DE LAS EMPRESAS CUENTAN CON COMITE DE REVISION, Y EL 75% (1) LA MISMA PERSONA QUE RECOPILA LA INFORMACION ES LA QUE PARTICIPA EN LA REVISION.**

## LA MEDIDA QUE CONTRIBUYE LA TECNICA PARA LA ADECUADA FUNCIONALIDAD DE LA ORGANIZACION



LA MEDIA SE MANIFIESTA EN LA PRESENTE GRAFICA  
CONFIRMA LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL ANALISIS  
DE PUESTO, PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EM-  
PRESAS ENCUESTADAS.

**CONCLUSIONES:**

Nuestra hipótesis se comprueba relativamente ya que el uso - o aplicación que se le da al análisis de puesto es diverso - por que lo mismo se usa para el departamento de personal como para finanzas, así como organización y mercadotecnia, con tribuyendo así de una forma u otra a la consecución de sus - objetivos por que si hacemos referencia a personal, el anális de puesto es la base para fijar cualquier estrategia relacionada con el ser humano, por lo que toca a finanzas.

Una etapa posterior al análisis de puesto es la valuación -- del mismo, o sea el determinar de manera relativamente objetiva al valor que tiene cada unidad de trabajo y con el cual es el punto de partida para fines presupuestales del costo - de la mano de obra.

Ahora bien la descripción de puesto es de suma impotancia para cualquier aspecto que de organización se quiera ver, no - menos importante es está técnica para el área de mercadotecnia ya que de los liniamientos que la misma se fije depende - rá la propia estrategia corporativa.

Con lo anterior se cubre a su vez otro de nuestros objetivos de la presente investigación, aunque si cabe la reflexión - en el sentido de que su utilización es relativa porque tiene otros usos y que se relacionan con la propia empresa en todo su ámbito funcional estructural.

Es interesante remarcar que la descripción de puesto en el - ramo hulero abarca según las empresas informantes, las par - tes que le son vitales generando con ello y respaldando lo a firmado en el punto inicial del presente capítulo.

Además en un alto porcentaje (87.86) respaldan la importancia que tiene para ellos la descripción de puesto.

De las encuestas realizadas a las diversas empresas se llegó a la conclusión que la implementación de esta técnica -- tiene una antigüedad superior a cuatro años, lo que confirma que la misma a tenido eficacia en dichas empresas.

Otro aspecto alagador para el licenciado en administración es el que el 50% de las empresas participantes utilizan a este profesionista lo cual resulta de interés en el ámbito en el área de trabajo y además el tipo de preparación que tiene este profesionista le permite realizar un positivo de sempño profesional.

La experiencia que es superior a los tres años en el manejo de ésta técnica augura para esta industria efectos positivos por que en lo personal estoy convencida de que las empresas que utilicen las técnicas administrativas, tendrán desde luego mejores resultados que son los anhelos en esta época de crisis.

También es mi interés agregar que de los métodos para recopilación de información y así estar en condiciones para elaborar la descripción de puesto recomendaré el uso de la entrevista individual y de la entrevista de observación, a diferentes niveles jerárquicos en las empresas, estos métodos aunque son lentos permiten tener un panorama más completo de cada unidad de trabajo específica e impersonal.

## BIBLIOGRAFIA

- Reyes Ponce Agustín  
Administración de Personal  
México, D.F.  
Limusa
  
- Reyes Ponce Agustín  
El Análisis de Puesto  
México, D.F.  
Limusa
  
- Arias Galicia Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
México, D.F.  
Trillas
  
- Chudren y Serman  
Administración de Personal  
México, D.F.  
CECSA
  
- Yoder Dale  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales  
México, D.F.  
CECSA

- Camara Nacional de la Industria Hulera  
México, D.F.
  
- Secretaría de la reforma Agrária  
México, D.F.
  
- Secretaría de Programación y Presupuesto  
México, D.F.
  
- Nacional Financiera, S.A.  
México, D.F.