



293973

85

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA PARA UNA DESCRIPCION Y EVALUACION DE
PUESTOS EN UNA INSTITUCION DE ASISTENCIA PRIVADA
UBICADA EN EL CENTRO DEL DISTRITO FEDERAL PARA
EFICIENTAR SUS ACTIVIDADES

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
LAURA ANGELICA RODRIGUEZ PEREZ

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2001



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 está 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.

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Recursos Humanos

Propuesta para una Descripción y Evaluación de puestos en una
Institución de Asistencia Privada ubicada en el Centro del
Distrito Federal para eficientar sus actividades

que presenta la pasante: Laura Angelica Rodríguez Pérez

con número de cuenta: 9337090-1 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 01 de Febrero de 2001

MODULO

PROFESOR

FIRMA

III

L.A. Alvaro González Mendoza

I

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

IV

M.A.O. María Teresa Muñoz García

Agradecimientos.

Gracias.

A Dios.

Por permitirme llegar hasta este momento y disfrutar de todas las cosas maravillosas de la vida, por estar siempre a mi lado cuando lo necesito, permitirme lograr uno de mis objetivos y poderlo compartir con todas las personas a las que quiero, y me quieren.

A Mis Padres:

Gracias por todo su amor, confianza, por darme la vida, porque siempre me apoyaron y me impulsaron a lograr este triunfo que también es de ustedes.

Gracias mamá por estar siempre conmigo, por quererme, por tus desvelos y tu confianza.

Gracias papá por apoyarme, y estar conmigo siempre.

A Mis Hermanas:

Gracias por todo su apoyo, y por compartir conmigo este momento.

Marisa, espero pronto termines tu carrera, y logres todo lo que te propongas.

Erika, gracias por estar siempre conmigo y compartir mis alegrías y tristezas por ayudarme en mis trabajos de la escuela, te quiero mucho.

A todas las Personas:

Que me ayudaron a llegar a este momento, a las que conocí a lo largo de la carrera, a todos mis compañeros y amigos por estar conmigo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por haberme permitido pertenecer a ella.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:

Por darme la oportunidad de concluir mis estudios profesionales y dejarme desarrollar como persona.

A Mi Asesor:

Lic. Alvaro González Mendoza

Por compartir conmigo sus conocimientos, porque sin su guía y dedicación no hubiera podido concluir este trabajo.

Gracias, Amor.

Por apoyarme siempre a lo largo de esta carrera, por creer en mí, por brindarme tu confianza y sobre todo por quererme.

Te quiero mucho:

INDICE

PAG.

PROTOCOLO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN	10
1.2.1. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.2.2. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN LARIS CASILLAS	12
1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.3.1. CONCEPTOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO	14
1.3.2. FASES ,ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	16
1.3.3. ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	20
1.4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	21
1.4.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
1.4.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22

CAPITULO 2.- ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

2.1. QUE ES PUESTO	24
2.2. ANÁLISIS DE PUESTOS	25
2.2.1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS	26
2.2.2. PARTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	27
2.2.3. TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS	27
2.3. DESCRIPCION DE PUESTOS	29
2.3.1. CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	30
2.3.2. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	31

2.3.3. PARTES DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO	33
2.3.4. PROBLEMAS CON LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS	35
2.3.5. REQUISITOS DE ESTILO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	36
2.4. EVALUACION DE PUESTOS	37
2.4.1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	37
2.4.2. METODOS DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS	39
2.4.2.1. METODO NO CUANTITATIVO	39
2.4.2.2. METODO CUANTITATIVO	40
2.4.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PUESTO	40
2.4.4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS	41
2.5. EFICIENCIA Y EFICACIA	42
2.5.1. CONCEPTO DE EFICIENCIA	42
2.5.2. CONCEPTO DE EFICACIA	42
2.5.3. ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA	45

CAPITULO 3.- INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA PARA EL DISTRITO FEDERAL	46
3.1.1. CONCEPTO DE JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA DEL DISTRITO FEDERAL	51
3.1.2. MISIÓN	52
3.1.3. FILOSOFIA	53
3.1.4. OBJETIVO	54
3.1.5. CRITERIOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	55
3.1.6. MARCO LEGAL	56
3.1.7. MARCO OPERATIVO	57
3.1.7.1. OBJETIVOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA DEL D.F.	58

3.1.7.2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA	59
3.2. QUE SON LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA	60
3.3. NUEVA LEY DE I.A.P. PARA EL D.F.	61
3.3.1. CONSTITUCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA	62
3.3.2. VENTAJAS ECONOMICAS DE SER INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA	65

CAPITULO 4.- PROPUESTA

4.1. ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN	67
4.2.SITUACION BASE	70
4.3.PROPUESTA	71
4.3.1. DEFINICIÓN GENÉRICA DE PUESTOS	72
4.3.2. REDACCIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	74
4.4. EVALUACIÓN DE PUESTOS	156
4.4.1. REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES	157
4.4.2. PROCEDIMIENTOS PARA ESCOGER FACTORES	158
4.4.3. ESTABLECIMIENTO DE GRADOS	160
4.4.4. PONDERACIÓN DE FACTORES	161
4.4.5. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN	162

ANEXOS	180
---------------	-----

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFIA

Propuesta para una Descripción y Evaluación de puestos en una Institución de Asistencia Privada ubicada en el Centro del Distrito Federal para eficientar sus actividades.

Planteamiento del problema

En la actualidad, la descripción y evaluación del personal viene a ser fundamental, en este caso para la Institución de Asistencia Privada ya que si se lleva una correcta selección del personal que requerimos tendremos al personal idóneo en cada puesto.

En esta Institución de Asistencia Privada, no se lleva a cabo una adecuada evaluación y descripción de los puestos, por lo que nos conlleva a tener una mala selección del personal, aunando a esto, el personal que entra a laborar, por lo general es gente recomendada, y esto nos trae el problema de que la persona que ocupa el puesto vacante no cumpla con el perfil deseado.

Ante esta eventualidad, me estoy proponiendo llevar a cabo una descripción y evaluación de puestos, para que la persona que ocupe el mismo, se pueda desarrollar eficientemente en el trabajo que desempeñe, no importando que sea recomendada, ya que por medio de tal propuesta, se canalizará al puesto más idóneo, tomando en cuenta sus conocimientos y aptitudes.

¿Una correcta Descripción y Evaluación de puestos permitirá eficientar las actividades de la Institución objeto de estudio?

Objetivo General

Proponer una Descripción y Evaluación de puestos adecuada a una Institución de Asistencia Privada, para eficientar las actividades del personal.

Objetivos Específicos

- ❖ Resolver mediante este método el problema que se presenta con las personas recomendadas, al asignárseles puestos para los que no tienen aptitudes.

- ❖ Asignar de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, al personal recomendado a las actividades que mejor puedan desempeñar.

Justificación

En nuestro país existe un grupo de Instituciones de Asistencia Privada, dedicadas al apoyo a la comunidad con la intención de llevar un servicio social a la población de escasos recursos, sin embargo, debido a que es conformada por un patronato, la Institución objeto de estudio, no cuenta con una estructura del todo bien definida.

El problema principal que se presenta es que las personas contratadas para desarrollar algunas de las actividades administrativas son recomendadas, las cuales ocupan directamente algunos puestos en el que se ha podido observar que desafortunadamente no lo pueden desempeñar correctamente, debido a falta de conocimientos, habilidades, aptitudes etc. lo cual les imposibilita un buen desempeño.

Como mencioné en el planteamiento del problema, para que esta Institución en lo particular pueda tener mejores resultados ante el patronato, estoy proponiendo resolver tal situación a través de una Descripción y Evaluación de puestos acorde con las necesidades de la misma, ya que al tener una Descripción y Evaluación de puestos, beneficiara a la Institución y a los empleados, pues éstos desarrollarán sus tareas con eficiencia.

Hipótesis

Si se cuenta con la Descripción y Evaluación correcta de cada una de las actividades de los puestos dentro de la Institución, se logrará tener al personal indicado.

INTRODUCCIÓN

Debido a la situación actual de nuestro país, es de suma importancia que las instituciones tengan una estructura actualizada.

La mayoría de las instituciones de asistencia privada no cuentan con una estructura administrativa por falta de conocimientos en el área, por lo que el manejo de éstas es solo empírico ya que se cree que la administración no es necesaria dentro de las instituciones, sin embargo se sabe que la administración siempre ha sido necesaria; un ejemplo es que, desde tiempos remotos ya se ponía en práctica la administración, a través del acto administrativo.

Es por esto que se trata de convencer, con hechos, a los patronos, que con la administración, aplicándola correctamente se obtienen beneficios, conjugando la teoría y la práctica.

En toda institución debe existir un departamento que se encargue de la contratación del personal, el cual estaría facultado de la contratación del personal y teniendo una correcta descripción y evaluación de los puestos, sería una herramienta muy útil para el departamento como para la empresa y empleados, ya que se determinan específicamente las actividades a realizar por cada em --

pleado, las aptitudes, conocimientos y experiencia, que se debe tener para ocupar determinado puesto, permitiéndonos también tener una evaluación del puesto, para que con esto el trabajador tenga una remuneración adecuada.

Es por esta razón que se propone una descripción y evaluación de puestos para las oficinas generales de la institución, se habla de su importancia y sus características con el fin de que tengan un documento de consulta dentro de la institución.

En la propuesta de descripciones de puestos se muestra, la identificación del puesto, requerimientos, relaciones, descripción genérica, descripciones específicas a desarrollar.

En la evaluación de puestos se lleva a cabo mediante el método de puntos lo cual nos ayuda a evaluar el puesto según las habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo.

Por lo que el lector encontrará en este trabajo, la propuesta y formatos para llevar a cabo una Descripción y Evaluación de Puestos.

A decorative frame resembling a scroll, with the top and bottom edges rolled up. The frame is empty except for a central title.

CAPITULO UNO

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Administrar ha sido siempre una actividad fundamental en el desarrollo de las sociedades humanas desde las comunidades primitivas, hasta las actuales y constituye la ciencia de guiar un grupo humano hacia la obtención de sus objetivos.

La administración surge a fines del siglo pasado con la Revolución Industrial, con la introducción de adelantos técnicos en los talleres de hilado y tejido de la lana en Inglaterra y Escocia que dieron paso a un acelerado proceso de industrialización. Cuando se habla de los orígenes de la administración invariablemente se relaciona tal disciplina con los trabajos de Féderick Taylor y Henry Fayol, adjudicándoles indistintamente el título de Padre de la administración, lo anterior se debe a que las obras de dichos autores corresponden al inicio de infinidad de trabajos que buscarían de ahí en adelante sistematizar el estudio de esta disciplina. El origen de la administración, como conocemos actualmente, parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta.

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Nació en Filadelfia, Estados Unidos, y se le considera fundador de la Administración Científica. De acuerdo con Taylor, en lugar de ser los hombres del látigo, los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración.

Tendrían que cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control.

La administración no tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero – patronales, ya que los trabajadores eran asignados a puestos para los cuales tenían poca o nada de habilidad o aptitud; y, finalmente, la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores.

Experimentó con maquinaria, herramientas, velocidades, metales y similares. De hecho, una línea de sus experimentos efectuados en la Bethlehem Steel Company, llevó al descubrimiento del acero de alta velocidad y revolucionó el arte de cortar metales, otros experimentos se relacionan con el estudio de tiempos y movimientos y se llegó al desarrollo de un sistema coordinado de administración de talleres. En base a este estudio, Taylor expandió sus conceptos a lo que se le conoce como administración científica, estableciendo las siguientes bases y reglas.

- 1-. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- 2-. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.

3-. La educación y el desarrollo del trabajador en forma científica, de tal forma que él o ella pudieran hacer su trabajo adecuadamente.

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

Por los que podemos deducir, que las principales aportaciones de Taylor a la administración fue fundamentar un sistema de estudios de tiempos y movimientos en producción.

Para esto, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de los trabajadores en la industria siderúrgica cuando realizaban una serie de trabajos, para que así pudiera separar cada una de estos trabajos en sus componentes y diseñar los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente, estableciendo la cantidad de trabajo que deberían realizar cada uno de los trabajadores en equipo y los materiales que necesitaran.

Asimismo sugirió a los patrones que pagaran a los trabajadores más productivos un salario superior al de los demás, con lo cual se beneficiarían tanto la empresa como el trabajador, así se fomentaría que éstos superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor salario.

Henry Fayol (1841-1925)

Ingeniero Francés, contemporáneo de Taylor, el cual se interesaba principalmente por la organización total y se enfocaba a la administración, pues pensaba que la operación empresarial era la más descuidada.

Fayol definió la administración en función de cinco conceptos básicos: Previsión, organización, ejecución, coordinación y control, los cuales en conjunto se conocen como el proceso administrativo. Para Fayol cada elemento del proceso administrativo consistía en lo siguiente:

Prever, es decir, estructurar el futuro y articular el programa de acción.

Organizar, o sea, constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

Dirigir, esto es, hacer funcionar al personal.

Coordinar, lo que significa relacionar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos.

Controlar, es decir, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas.

El proceso y los principios administrativos que desarrolló eran aplicables a todo tipo de organizaciones.

Los principios de Fayol son:

1-. División del trabajo. Alude al principio de especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr la mayor eficiencia.

2-. Autoridad y responsabilidad. Parte del derecho de dar órdenes y el poder para exigir la exacta obediencia.

3-. Disciplina. Considera a ésta como la condición absolutamente indispensable para la operación armónica de la empresa. Sin ella ninguna empresa puede prosperar.

4-. Unidad de mando. Señala que un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior.

5-. Unidad de dirección. Se refiere a que sólo debe haber una cabeza y un plan conjunto para las actividades que tengan el mismo objetivo.

6-. Subordinación del interés individual al general. Enfatiza que el interés de un empleado o grupo no debe prevalecer sobre los de la organización.

7-. Remuneración al personal. Establece que la compensación debe ser justa y, debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.

8-. Centralización. Este principio resulta esencial para la organización y es una consecuencia natural de la misma. Se refiere a un método de organización que concentra la autoridad y la toma de decisiones en lo más alto de la jerarquía organizacional .

9-. Línea de autoridad. Se refiere a la cadena jerárquica que va desde los superiores de autoridad máxima hasta el nivel más bajo.

10.-Orden. La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo, un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.

11.-Equidad. La igualdad y el sentido de justicia deben prevalecer en la organización.

12.-Estabilidad del personal. Se requiere tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.

13.-Iniciativa. En todos los niveles de la organización, el empeño y el esfuerzo se complementa con la iniciativa.

14.-Espíritu de grupo. Este principio destaca la importancia del trabajo en equipo y el mantenimiento de las relaciones personales.

Fayol señaló que estos principios eran flexibles y que el número de ellos no era limitativo, que con la experiencia tenderían a evolucionar y serían capaces de adaptarse a las diferentes necesidades; es cuestión de saber usarlos, lo cual es un arte difícil que requiere inteligencia, experiencia, decisión y equidad.

Max Weber (1864-1920)

Weber fue un sociólogo alemán que advirtió que toda organización dirigida a alcanzar metas y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de actividades. Para esto, desarrolló un modelo de administración de las burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Weber consideró que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división detallada explícitamente.

Max Weber pretendía mejorar los resultados de las organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Las características de la burocracia de Weber, conceptualmente son muy parecidas a la visión de estructura de Fayol.

- 1-. Una división del trabajo en la cual la autoridad y la responsabilidad están claramente definidas y legitimizadas.
- 2-. Una jerarquía de autoridad resultante en cada cadena de mando.
- 3-. Los miembros de la organización son seleccionados y promovidos sobre la base de competencia técnica, capacitación o escolaridad.

4-. Los administradores se designan, no se eligen.

5-. A los administradores se les paga por un número de horas fijas y se les orienta en su carrera.

6-. Los administradores no son los dueños de la unidad que administran.

7-. Los administradores deben resolver o conducir los asuntos de acuerdo con las reglas estrictas y los procedimientos establecidos, así como las acciones disciplinarias y los controles.

AUTOR	APORTACIONES
Frederick W. Taylor	Se enfocó en la estructura de organización , principalmente en la división del trabajo, y determinó al capataz funcional para lograr que cada trabajador hiciera lo mejor. Buscó la armonía trabajador-administrador.
Henry Fayol	Trató la estructura de organización, inclinándose por una organización más centralizada y funcionalmente especificada, en la cual todos y todo tuviera un lugar definido. Concluyo que el número de empleados era el principal determinante de la forma general de organización.
Max Weber	Su teoría de organización burocrática fue principalmente una teoría de la estructura de organización, en ella intentó mostrar de qué manera el ideal organizacional (una organización donde los puestos están claramente definidos, una jerarquía y autoridad estable, un sistema de documentos y procedimientos escritos....) era superior a las organizaciones concebidas como menos racionales.

1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

La mayoría de las personas, cuando escuchan la palabra administración, lo asocian con el término negocios; en base a esta observación se toma los conceptos de cuatro autores los cuales su concepto de administración es:

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN REYES PONCE

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejo de un organismo social." (Agustín Reyes Ponce, 1990)

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN DRUCKER

"Administración consiste en definir la misión y los objetivos de una empresa y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas, a fin de cumplirlos."
(Drucker, 1973)

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN FERNÁNDEZ ARENA

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos instrumentales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."
(Jorge Ríos Szalay, 1999)

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN KOONTZ & O'DONNELL

"Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

(Agustín Reyes Ponce, 1990)

"Retomando lo anterior podemos conceptuar a la administración como un proceso que se debe seguir para llegar a la máxima eficiencia, para lograr nuestros objetivos específicos, en equipo con otras personas."

1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Universalidad. Es universal porque se da donde quiera que exista un organismo social.

Especificidad . Es específica porque trata con el logro de algo determinado

Su unidad temporal. Se da todo o la mayor parte del proceso administrativo en todo momento de la vida de una organización.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen características de jefe en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma organización.

1.2.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN LARIS CASILLAS (Idalberto Chiavenato, 1999)

Autoridad -. Es el poder sobre otros o para dirigir a otros, para que hagan o no determinadas actividades juzgadas por su poseedor, apropiadas para la realización de los fines o propósitos de la empresa.

Responsabilidad-. Su esencia es la obligatoriedad de usar el grado de autoridad que se requiere para las órdenes y tareas se lleven a cabo.

División del trabajo-. La productividad puede incrementarse mejorando al trabajador, la utilería y la división del trabajo.

Especialización-. A fin de lograr la máxima eficiencia administrativa, se requiere de la división del trabajo por funciones y la asignación de especialidades, lo cual producirá especialistas en cada función.

Estandarización -. Previene determinadas pautas y niveles de ejecución, los cuales contribuyen a la eficiencia y ayudan al control.

Centralización y Descentralización-. Se piensa en la centralización como una fuerza que va desde el centro de una pirámide hacia arriba y la descentralización es lo contrario.

La centralización es un sistema bueno o malo en sí, pero existe siempre en menor o mayor grado. El grado de centralización debe procurar el mayor aprovechamiento posible de las facultades de todo el personal.

Coordinación-. Es la sincronización ordenada de esfuerzos para proporcionar adecuadamente, cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

A medida en que las necesidades de obtención de satisfactores se ha visto incrementado como resultado del proceso de cambio que ha ido sufriendo poco a poco la humanidad, el aprovechamiento óptimo de los recursos con que se cuenta, ha sido factor determinante para tratar de alcanzar este incremento.

Nos encontramos con que la civilización moderna adquiere día a día las necesidades de un esfuerzo colectivo, ya que los hombres han encontrado indispensable cooperar entre sí para lograr sus objetivos individuales en razón a sus limitaciones de carácter físico, biológico y psicológico; además porque a través de un esfuerzo colectivo se obtiene los objetivos individuales con un costo mínimo de tiempo, dinero y esfuerzo.

La actividad humana se dirige de las demás actividades de seres vivientes por medio de su expresión más sencilla el trabajo consciente, que implica una finalidad concreta, la elección de los medios para alcanzarla y el empleo de herramientas a utilizar, toda meta planeada determina el modo de carácter de la actividad humana y desde este punto de vista el concepto de proceso administrativo adquiere gran importancia, ya que el hombre ordena y controla conscientemente el intercambio de recursos materiales entre él y la naturaleza poniendo en acción y orientando sus fuerzas y conocimientos.

“Se entiende por proceso al conjunto de fases o etapas que se realizan en forma ordenada para lograr una buena administración.

Para la administración, es importante la característica llamada unidad temporal, esto a través de fases, aplicando métodos, principios y técnicas correctamente para dar un proceso integral.”

1.3.1 CONCEPTOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Las ideas básicas de los teóricos, Fayol entre ellos, del proceso administrativo, constituyen el antecedente más importante de lo que se conoce ahora como escuela del proceso administrativo.

La escuela del proceso administrativo establece su marco conceptual, identifica sus principios y partir de ellos formula una teoría de la administración, la define como un proceso universal, sin importar el tiempo o el nivel de la empresa, aunque reconoce que el ambiente administrativo difiere ampliamente entre empresa y niveles. Ve a la teoría administrativa como una forma de organizar las experiencias para que la práctica pueda ser mejorada mediante la investigación, la comprobación empírica de principios y la enseñanza apropiada de los fundamentos (Koontz & O'donnell, 1968)

Proceso administrativo según George Terry

"Es un marco conceptual, universal para el estudio de la administración auxiliado en la determinación y logro de los objetivos empresariales basándose en cuatro funciones: Planeación, Organización, Ejecución y Control." (George R. Terry, 1989)

"En base en lo anterior podemos decir que el proceso administrativo, es una serie de pasos que se aplican en una organización, para que de manera eficaz y efectiva se transformen los recursos."

1.3.2 FASES, ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

DENTRO DE LA FASE MECANICA ENCONTRAMOS

Previsión -. Nos da a entender que una persona al emprender debe saber con lo que realmente cuenta, hablando de recursos y de capacidades intelectuales para que en base a ellas sepa lo que realmente quiere y puede hacer anticipando supuestos resultados para ver si se logran alcanzar los objetivos y así poder planear.

Objetivos -. Fijar los fines.

Investigaciones-. Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

Cursos alternativos de acción-. Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación-. Se le conoce como una fase puramente pensante en la que se pretende establecer todas las actividades o elementos que van a integrar una empresa en base a la previsión porque ya sabemos con lo que contamos, por esta razón se pretende establecer los objetivos o propósitos, los métodos, técnicas o procedimientos, las políticas, los presupuestos, las estrategias y todas aquellos elementos necesarios para poder organizarlos.

Políticas.- Tienen como objeto orientar la acción, sirven para formular, orientar o suplir las normas concretas.

Programas.- Fijación de tiempos requeridos.

Presupuestos.-Determinación cuantitativa.

Procedimientos.-Secuencia de operaciones más eficiente para obtener los mejores resultados.

Organización- Es un método para lograr un fin determinado en cualquier momento contando con los recursos materiales, humanos de los que se dispongan para establecer la división del trabajo fijándose la jerarquía y la definición de puestos.

Funciones.- La determinación de cómo deben dividirse las actividades, para lograr el fin general.

Jerarquías.- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Obligaciones.- Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo para ser desempeñada por una persona.

DENTRO DE LA FASE DINAMICA ENCONTRAMOS

Integración y ejecución -. Es conjuntar los elementos que tenemos con los que hemos planeado en armonía para que se lleven a la práctica a pegándose a un método o procedimiento para lograr nuestros objetivos a través de la división del trabajo.

Selección.- Consiste en escoger al hombre correcto para el cargo adecuado.

Introducción.- Es introducir al empleado a la empresa.

Desarrollo.- Adaptarlo exactamente al puesto.

Integración de las cosas.- Es la capacidad de la integración del personal.

Dirección -. Es establecer la jerarquización como una guía mando u orden para que se pueda llevar a cabo lo que ya sea planeado y organizado, estableciéndose por este medio de autoridad el principio de control.

Autoridad -. Es la capacidad que se tiene para que los demás lo obedezcan.

Comunicación-. Es la interacción de ideas, pensamientos, etc. entre dos o más personas.

Control -. Es el medio por el cual sé checa, vigila y comprueba lo que se ha realizado en la división del trabajo con base en la planeación y organización integral, este se realiza mediante los procedimientos adecuados manuales y correcciones para lograr ver si se establecieron y llevaron acabo los fines o propósitos.

1.3.3 ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN (Agustín Reyes Ponce, 1990)

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECANICA	PREVISIÓN	{ OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
	PLANEACIÓN	{ POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS PRÓNOSTICOS PRESUPUESTOS
	ORGANIZACIÓN	{ FUNCIONES JERARQUÍAS OBLIGACIONES
DINAMICA	INTEGRACIÓN	{ SELECCIÓN INTRODUCCIÓN DESARROLLO INTEGRACIÓN DE LAS COSAS
	DIRECCIÓN	{ AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISIÓN
	CONTROL	{ SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACIÓN SU INTERPRETACIÓN

1.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas llevan acabo el trabajo en las organizaciones, por eso se puede decir que forman el factor máspreciado.

Si en alguna empresa u organización no se tuviera este recurso el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se logra un buen funcionamiento económico dentro de la sociedad.

El compromiso del administrador de Recursos Humanos resulta serio y vital, es responsable de lograr su propósito alcanzando determinados objetivos y metas claramente establecidos.

No se tiene claramente el momento en que se iniciaron las técnicas de administración de personal, pero ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización de tareas.

1.4.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Fernando Arias Galicia, 1982)

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández Arena, 1971)

“Considerando los conceptos anteriores se puede conceptuar a la Administración de Recursos Humanos como la parte de la administración, que se encarga del factor humano dentro de una organización, para alcanzar objetivos en común, mediante los conocimientos, experiencias etc. para asignarle tareas y actividades para canalizarlo al departamento idóneo.”

1.4.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos sociales.- Se basa en principios éticos y sociales, es la relación que tienen las organizaciones con la sociedad.

Objetivos corporativos.- El administrador debe reconocer que su actividad dentro de la organización es un instrumento para que logre sus metas fundamentales la organización.

Objetivos funcionales.- Un objetivo fundamental es este, ya que tiene que mantener la contribución del factor humano en un nivel adecuado, ya que si se cubre inadecuadamente se incurre en un inadecuado manejo del recurso.

Objetivos personales.- Se permite a cada integrante lograr sus objetivos personales, siempre y cuando sean compatibles con los de la organización.



CAPITULO DOS

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

2.1 QUE ES PUESTO

Los puestos son fundamentales no sólo para la contratación de todo el personal, sino también para todas sus actividades.

Los puestos difieren en su formato, en sus relaciones con otros puestos y en sus requisitos para un desempeño eficiente, en consecuencia es importante que se conozca la identidad completa, las relaciones y los requisitos de cada puesto, tal información es esencial para el éxito de la contratación.

CONCEPTO DE PUESTO SEGÚN DONALD H. MELNNING

“Es la célula básica de funcionamiento de toda organización, es la unidad que le da vida a la organización, es el instrumento principal de la administración para lograr que el trabajo se haga y para controlar la dirección y marcha del esfuerzo productivo”. (Donald H. Melnning ,1975)

CONCEPTO DE PUESTO SEGÚN FERNANDO ARIAS GALICIA

“Constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal.” (Fernando Arias Galicia, 1999)

De los conceptos anteriores podemos decir que puesto es:

“El lugar específico que ocupa una persona en una organización, en el cual existe autoridad, responsabilidades, tareas y actividades concretas que se deben cumplir.”

2.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

Las tareas , y los requisitos que se necesitan para un puesto son básicamente estudiadas mediante un análisis de puestos, lo que lleva a tener una organización eficaz de los trabajos que se tengan que realizar en los diferentes departamentos o secciones, las funciones que tengan que llevar acabo requerirán de estudios, experiencias y habilidades ya que son distintas en cada puesto:

2.2.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS SEGÚN WILLIAM B.WERTHER

"El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización y es el analista de puestos el que lleva a cabo esta función" (William B. Werther, 1996)

CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS SEGÚN JESÚS CARLOS REZA

" Es el proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar mediante la observación, entrevistas, cuestionarios e informes sobre las actividades que desarrolla una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos para su eficaz desempeño" (Jesús Carlos Reza,1995)

"Por lo que podemos conceptualizar al análisis de puestos como, las partes que integran un puesto con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas, esto nos sirve para la verificación de que el puesto es necesario dentro de la empresa."

2.2.2 PARTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Identificación.- Consiste en incluir los datos para la identificación del puesto, tales como nombre, salario, claves del puesto.

Descripción.- Se detallan las tareas efectuadas en ese puesto.

Requerimientos.- Se mencionan los requisitos para desempeñar las tareas de cada puesto con éxito.

2.2.3 TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Podemos citar cuatro tipos de análisis de puestos:

1.-El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, comprende la descripción de puestos, éstos son minuciosos y están ligados en forma de que se perciba con presión la secuencia de los mismos.

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

2.-El que se hace para orientar la selección del personal, lo que implica la especificación orientada de que si un candidato reúne los requisitos para desempeñar el puesto.

3.-El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador, en donde se establecerá el como se deben hacer las tareas, actividades.

4.-El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos.

La persona encargada de hacer un análisis de puestos es un Analista y puede ser interno o externo.

Si el analista es interno se tiene la ventaja que ya conoce la empresa, los productos y servicios, las subculturas dentro de la misma, por otro lado, puede caer en subjetivismos, al entablar conexiones de simpatía o antipatía por ciertas personas o departamentos.

Pero si el analista es externo, representa ventajas y desventajas, en primer término por tener menos conocimiento de la empresa, pero en el segundo caso se tiene más objetividad .

2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Todo puesto administrativo debe estar definido, una buena descripción del puesto informa al interesado, y a los demás, qué es lo que se espera que haga.

Una descripción moderna del puesto no es una lista detallada de todas las actividades que se espera lleve a cabo un subordinado y ciertamente no especifica cómo realizarlas. Más bien describe la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales por las cuales el subordinado es responsable, las relaciones de autoridad incluidas, y hace referencia al organigrama actual de objetivos comprobables en vigor.

No basta mirar la estructura de la organización para hallar las respuestas completas con respecto al número y clase de posiciones administrativas en una empresa, si se desarrolla una estructura completa de los puestos, se identificarán el número y tipo de posiciones, los resultados previstos, las principales actividades por emprenderse, la autoridad por ejercer y la coordinación necesaria.

Recurriendo a la estructura como guía, y mediante otras acciones administrativas en las áreas de planeación, dirección, liderazgo y control, pueden suministrarse fuentes de información y una comprensión de las relaciones.

2.3.1 CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SEGÚN H.B. MAYNARD

"Una descripción de puestos de trabajo es un elemento importante para dar a un empleado y a su jefe una común comprensión del trabajo que habrá de realizarse, y a sí determinar exactamente cuales son los elementos de trabajo que han de evaluarse".(H.B. Maynard, 1985)

CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SEGÚN JESUS CARLOS REZA

" Es un documento en el que se encuentra concentrada la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis del puesto. Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo y las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarlos correctamente" (Jesús Carlos Reza, 1995)

Las descripciones de cargos presentan las tareas, los deberes, y las responsabilidades del cargo, mientras que las especificaciones del cargo se preocupan de los requisitos exigidos al empleado.

La descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, mientras que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresados en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

A nivel de control de la descripción de puestos proporciona un parámetro para juzgar si un puesto es necesario y cuál debe ser su nivel y ubicación exactos dentro de la organización.

“De lo anterior podemos decir, que la descripción de puestos, como su nombre lo dice, es una descripción escrita de el trabajo determinado e incluyendo las obligaciones, las responsabilidades, el trabajo que se va a ejecutar y el equipo se tendrá que utilizar.”

2.3.2 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Un programa de descripción de puestos puede lograr varias finalidades:

Facilita la organización administrativa. – Quiere decir que se proporcionarán datos para una mejor división de trabajo en una organización, agrupando los trabajos que tengan relación entre sí.

Define el valor de cada puesto.- Esto nos ofrece informaciones concretas para determinar el valor relativo de un puesto, dándole una remuneración justa.

Reclutamiento y selección.- Esto es darle una mejor promoción de oportunidades de empleo.

Adiestramiento en servicio.- Al señalar la tareas, responsabilidades y funciones de cada puesto y las condiciones de capacidad que deben reunir quien lo ocupe, facilita la programación y ejecución del adiestramiento.

Ubicación del empleado activo.- Nos va a permitir ubicar al empleado según sus aptitudes y habilidades.

Promoción del personal.- Esto quiere decir que se promocionará el empleado para que se desarrolle sobre bases justas y pueda tener un ascenso en la empresa.

Evaluación de eficiencia.- Facilita la evaluación periódica del rendimiento de personal, ya que es elemento condicionante en la estabilidad en el puesto.

Reducción de quejas y rotación.- Esto es proporcionar un clima de relaciones entre el personal con objeto de disminuir las quejas y la rotación de personal.

Simplificación de la elaboración del presupuesto.- Al agrupar puestos iguales, reduce las denominaciones excesivas, y se crea una remuneración uniforme.

Incremento de la eficiencia.- Es el estudio de los puestos y la consecuente racionalización de sus tareas y funciones, así como la determinación de los requisitos de capacidad, lo cual permite aumentar la eficiencia.

Negociación colectiva.- Esto es manifestar una relación de trabajo armónica entre la empresa y los trabajadores.

Resulta pues, evidente de la descripción de puestos, los beneficios a favor de la organización como de el personal.

2.3.3 PARTES DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El encabezado.- Que incluye todos los requisitos del puesto como son: El título del puesto, ubicación del mismo, jerarquía y contactos, etc.

Descripción general y descripción específica; en la primera se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar el puesto con ellas y darle una denominación), las cuales se desglosan.

En la segunda, con frecuencia se sigue un ordenamiento , importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo.

La especificación de un puesto.- es donde se delimitan los requisitos mínimos para que este sea desempeñado correctamente, por la persona que cumpla con los requisitos, de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo que se le estén requiriendo.

Los requisitos también se les denomina factores:

El factor de habilidad.- consiste en saber si se es adaptable en un puesto, si se tienen conocimientos de operaciones, métodos destreza manual etc.

El factor de esfuerzo, consiste en el esfuerzo físico, mental, auditivo, y visual que se tienen para desempeñar algún puesto designado.

El factor de responsabilidad, se puede decir que es uno de los más importantes ya que se entiende por responsabilidad de una persona, todo aquello que tenga que ver con su trabajo dentro de la organización ,la responsabilidad de manejar dinero, datos confidenciales, procesos, etc. lo cual da seguridad a otros.

“De lo anterior podemos decir que los factores de trabajo consisten en desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse así mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas a cumplir.”

Dentro de este punto está implícito crear un ambiente propicio para los individuos, así como habilidades de los equipos y los individuos, así como la flexibilidad y adaptación ante constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.

Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.

Igualmente, que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroalimentación a fin de permitirle, por sí sola, detectar aquellos factores que facilitan el crecimiento así como también los que impiden, para tomar las medidas convenientes.

2.3.4 PROBLEMAS CON LAS DESCRIPCIONES DEL PUESTO

Frecuentemente se cree que con la descripción de puestos se resolverán todos los problemas dentro de la organización, no obstante se presentan varios de ellos entre los que podemos citar los siguientes:

- 1.- Si están mal redactadas, esto es usar términos vagos en lugar de específicos, nos puede llevar al error de que el ocupante del puesto no los entienda.
- 2.- A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.
- 3.- Quizá transgredan la ley al contener especificaciones que no se relacionan con éxito en el puesto.
- 4.- Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante.

2.3.5 REQUISITOS DE ESTILO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Claridad.- Es el utilizar términos que se puedan entender fácilmente.

Sencillez.- Se debe emplear un lenguaje claro y accesible.

Concisión.- Se debe emplear el menor número posible de palabras, para que se pueda entender.

Precisión.- Esta es principal, porque deberán excluirse los términos vagos que resulten difícil de entender por la variedad de significados que se les pudieran dar.

Viveza.- Esto quiere decir que se debe hacer una descripción viva , y utilizar verbos funcionales.

2.4 EVALUACIÓN DE PUESTOS

2.4.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS SEGÚN EL INSTITUTO BRITANICO DE ADMINISTRACIÓN

"Es el proceso de analizar y de comparar el contenido de puestos, para colocarlos en un orden de claves, que sirvan de base a un sistema de remuneración" (Instituto Británico de Administración, 1988)

CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS SEGÚN AGUNTÍN REYES PONCE

" Sistema Técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal" (Agustín Reyes Ponce, 1971)

"Nos podemos referir a la evaluación de puestos como, la parte de las tareas administrativas de gran importancia ya que se revisten asuntos tales como remuneraciones, prestigio, dotación de oficinas y demás aspectos trascendentes para quienes ocupan posiciones administrativas."

Evaluación de puestos es un término genérico que abarca un número de técnicas por intermedio de las cuales se aplican criterios comunes de comparación de puestos para conseguirse una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de puestos.

"En otras palabras la evaluación de puestos se relaciona fundamentalmente con el precio del cargo .Sus técnicas son confinadas al nivel e importancia del cargo en sí" (Livy,1993)

"Por lo tanto, es un medio de determinar el valor relativo de cada puesto dentro de un estructura organizacional y por lo tanto la posición relativa del cargo dentro de la estructura de la organización, trata de determinar la posición relativa de cada cargo con los demás. Es la actividad preliminar al establecimiento de grados y niveles asociados de salarios."

2.4.2 METODOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de puestos está relacionada con la obtención de datos que permiten una conclusión acerca del precio de un puesto.

Los procesos de evaluación muestran las diferencias esenciales entre puestos, ya sea cuantitativamente o cualitativamente.

Los métodos de Evaluación de Puestos puede dividirse en dos grandes grupos:

2.4.2.1 Método no cuantitativo:

Jerarquización de cargos .- Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia. (ver ejemplo en el anexo 1)

Categorías predeterminadas.- Se clasifican y agrupan según una serie de calificaciones establecidas tomando en cuenta, las responsabilidades, habilidades, conocimientos, capacidad u otros factores, que se seleccionen para comparar tales puestos. (ver ejemplo en el anexo 2)

2.4.2.2 Métodos cuantitativos:

Evaluación por puntos.- Permite evaluar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos que lo constituyen, los esfuerzos, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto supone suelen ser los factores más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro.

Comparación por factores.- Permite evaluar los puestos factor por factor , se comparan con los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación del puesto. (ver ejemplo en el anexo 3)

2.4.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

Proporcionar bases técnicas para lograr una eficaz administración de sueldos y salarios .

- Reducir la rotación de personal
- Motivar al personal para alcanzar los objetivos
- Mejorar la imagen externa de la organización
- Crear una base para negociar cuotas de trabajo

2.4.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de la importancia del puesto es algo subjetivo, dada la ausencia de instrumentos para medirla. La importancia del puesto está naturalmente relacionada con el nivel de la remuneración de cada colaborador. Si la importancia del puesto está mal conceptuada, ello significa que las remuneraciones son poco atractivas para el trabajador dadas las circunstancias, es por ello que se tienen que clasificar en varias categorías.

Se pueden hacer varias clasificaciones pero con tres que se hagan son suficientes:

- 1-. Tareas sencillas, Son aquellas que necesitan una formación muy limitada, estas tareas pueden ser ejercidas por empleados de entrada reciente, que tengan un año dentro de la empresa.
- 2-. Tareas más complejas, Se confían a colaboradores tras una actuación superior a un año dentro de la empresa.
- 3-. Tareas complejas, Requieren experiencia o bien aquellas que impliquen una importante responsabilidad.

2.5 EFICIENCIA Y EFICACIA

2.5.1 CONCEPTO DE EFICIENCIA SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO

"Se preocupa por los medios, por los métodos más indicados que necesitan ser planeados con el fin de asegurar la optimización de los recursos disponibles".
(Idalberto Chiavenato ,1988)

CONCEPTO DE EFICIENCIA SEGÚN HARRINGTON EMERSON

"Es la relación entre lo que es conseguido y lo que puede ser conseguido"(Harrington Emerson,1912)

2.5.2 CONCEPTO DE EFICACIA SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO

"Es alcanzar los objetivos organizacionales". (Idalberto Chiavenato , 1988)

Cada empresa debe ser considerada bajo el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, simultáneamente. Eficacia es una medida normativa del alcance de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso.

En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de proveerle productos (bienes y servicios), mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

La eficiencia presenta la relación entre recursos aplicados y el producto final obtenido; es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio resultante.

En medida que se preocupe por hacer correctamente las cosas, se estará dirigiendo hacia la eficiencia, cuando se utilizan los elementos para evaluar el alcance de los resultados para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser ejecutadas se estará orientando hacia la eficacia.

“Por lo que se entiende como eficiencia, hacer correctamente las cosas, de la mejor manera posible que se le hayan asignado a la persona, cumpliendo con las tareas y obligaciones que se requieran en el puesto , aunando a esto sepan resolver problemas en ciertos momentos y por otro lado no siempre van de la mano la eficacia y la eficiencia por que se puede ser eficaz y no eficiente entendiendo por eficacia, perseguir éxitos mediante objetivos, dirigida hacia los aspectos externos de la organización.”

Una empresa puede ser eficiente pero no eficaz, o viceversa lo ideal es que fuera igualmente eficiente y eficaz.

**2.5.3 ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA.
(Idalberto Chiavenato, 1988)**

EFICIENCIA

EFICACIA

Enfasis en los medios	*	Enfasis en los resultados
	*	
Hacer correctamente las cosas	*	Hacer las cosas correctas
	*	
Resolver problemas	*	Alcanzar objetivos
	*	
Salvaguardar los recursos	*	Optimizar la utilización de los recursos
	*	
Cumplir tareas y obligaciones	*	Obtener resultados
	*	
Entrenar a los subordinados	*	Proporcionar eficacia a los subordinados
	*	
Mantener las máquinas	*	Máquinas disponibles
	*	

CAPITULO TRES

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA PARA EL DISTRITO FEDERAL

Concluido el movimiento de Independencia, corresponde a Don Valentín Gómez Farías proponer un sistema que brinde asistencia y auxilio a la población más necesitada de casa, vestido, educación y sustento. Será a finales del movimiento de Reforma cuando tome forma el concepto beneficencia al promulgarse la llamada Ley de Manos Muertas. Al ser dictadas las Leyes de Reforma y crearse el Registro Civil, se da lugar a los primeros actos de Beneficencia Pública, oficializándose de esta manera, los actuales servicios asistenciales.

En 1861, mediante el decreto de secularización, el presidente Juárez adscribe la Beneficencia Pública al Gobierno del Distrito Federal y crea la Dirección General de Fondos de Beneficencia, adscrita al Ministerio de Gobernación y exceptúa de toda contribución los bienes afectos al propio fondo, debiéndose invertir éstos en los objetivos propios de la institución.

Con motivo de la expedición de las Leyes de Reforma, particularmente de la nacionalización de los bienes del Clero, paulatinamente desaparecieron las obras pías que se realizaban con el producto de los patrimonios que los feligreses ricos habían entregado para esos propósitos a las órdenes religiosas.

Al nacionalizar los bienes del Clero, no solamente se afectaron los templos, las casas cùrales y obispales, sino también los orfanatorios, internados, hospitales, asilos para ancianos y escuelas gratuitas.

En consecuencia, los particulares que no querían administrar por sí mismos los bienes que estaban dispuestos a donar para las obras de beneficencia, se quedaron sin una institución de su confianza, como lo era la Iglesia Católica, por lo que se abstuvieron de continuar aportando recursos económicos y de contribuir a la fundación de nuevos establecimientos. La carga social que representaban las personas sin recursos como son los huérfanos, los ancianos, los discapacitados, los pobres y los marginados en general, se hizo más pesada para el erario público por el crecimiento de una población, que demandaba más y mejores servicios públicos.

El Presidente Porfirio Díaz ante estos hechos, dispuso que era necesario crear una figura jurídica permanente, la cual garantizase a los particulares que el efecto de sus actos de liberalidad, filantropía, caridad o altruismo, no serían socavados o vulnerados por el Estado tal como lo fueron las obras pías. Además, los particulares reclamaban que sus obras de asistencia social estuvieran protegidas por un régimen fiscal favorable y que, a su vez, garantizase el cumplimiento de la voluntad perpetua del fundador. Es así como surge la Junta de Beneficencia Privada, prevista en la Ley respectiva promulgada el 7 de noviembre de 1899.

Esta Ley que define a la beneficencia privada para el Distrito y Territorios Federales, como actos que se ejecutan haciendo uso de fondos particulares con un fin de caridad o instrucción, regulando la creación, el funcionamiento, el desarrollo y, en su caso, liquidación o extinción de las Instituciones de Beneficencia Privada; establece que el Estado no puede ocupar los bienes de las instituciones; que la voluntad del fundador debe ser cumplida inexorablemente y, por último, que la legislación debe favorecerlas con prerrogativas fiscales, tanto de carácter local como federal. Así, para hacer cumplir esta Ley, surge la Junta de Beneficencia Privada como un órgano dependiente de Ejecutivo Federal, integrado por tres vocales elegidos por el C. Presidente de la República.

De 1904 a 1942 la Junta estuvo integrada por siete representantes del Gobierno Federal y ningún representante de las instituciones privadas. Esta situación se mantuvo hasta el año de 1943 cuando se establece que al Consejo, integrado por tres representantes del Gobierno Federal designados por el Presidente de la República se agreguen tres vocales electos por las Instituciones de Beneficencia Privada calificadas de acuerdo a su situación patrimonial, y un presidente designado por el titular del Ejecutivo Federal. En esta misma reforma se establece el cambio de denominación a Asistencia, tanto para la Beneficencia Pública, como para la Privada. Mediante una reforma posterior (1986), se norma el criterio de clasificación para atender propiamente la materia del servicio asistencial, es decir, se crearon cuatro grupos de atención: servicios educativos; atención a la salud; auxilio a la niñez; y cuidado a los ancianos.

También se decidió incrementar a cuatro el número de vocales, tanto del sector privado, como del público, estableciéndose que habría uno por la Secretaría de Educación, otro por la Secretaría de Salubridad y Asistencia, uno más por la Secretaría de Hacienda y finalmente uno por el Departamento del Distrito Federal.

El Presidente del Consejo de Vocales de la Junta, adscrita en ese entonces a la Secretaría de Salubridad y Asistencia (1986), era designado por el titular de dicha Secretaría. Si bien es cierto que había paridad en las vocalías, la designación libre del Presidente de la Junta por parte de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, rompía esa paridad en favor de la representación gubernamental.

Para algunos particulares es incómodo el hecho de que el sector gubernamental tuviera el control de la Junta; algunas personas radicales pretendieron, incluso, que la Junta adquiriera un estatuto jurídico similar a un consejo o una cámara de carácter privado, desechando, por lo tanto, la presencia de los representantes gubernamentales, sin tomar en cuenta que la Junta de Asistencia Privada es un órgano de gobierno, creado ex profeso para la protección y beneficio de las obras asistenciales, realizadas por particulares.

Siendo Presidente de la República el Lic. Carlos Salinas de Gortari (1991), se modifica la Ley de Instituciones de Asistencia Privada y se crea una quinta vocalía para el sector privado, denominada como otra clase de servicios asistenciales.

El sector público mantiene solamente cuatro vocales. La Ley respectiva establecía que el Presidente de la Junta (por un periodo de tres años y con opción a reelección sucesiva), "será designado por el Jefe del Departamento del Distrito Federal, quien lo elegirá de la terna que le sea presentada por los vocales representantes de las instituciones". (LIAP art. 84 fracc.1)

Si bien la citada reforma legal contribuyó a que instituciones dedicadas a fines asistenciales que antes se habían constituido como asociaciones civiles, hayan solicitado su transformación en IAP, sujetándose al cuidado y vigilancia de la JAP, ésta no fortalecía ni permitía la vida democrática, tanto de la Junta, como de las Instituciones.

Vientos de cambio llegan al Distrito Federal y por consecuencia, a la propia JAP, que desde 1991 posee el estatuto de un órgano desconcentrado, primero, del Departamento del Distrito Federal, hoy, del Gobierno del D.F. Con fecha 14 de diciembre de 1998, entra en vigor la nueva Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, estableciendo una paridad en la participación entre los Consejeros: 5 consejeros representantes de las Instituciones de Asistencia Privada (quienes ocuparán el cargo por elección y por un periodo de 3 años con opción a una sola reelección) y 5 consejeros representantes del Gobierno del D.F. El Presidente de la Junta será electo de una terna presentada conjuntamente al C. Jefe de Gobierno del D.F. quien elegirá al responsable del cargo y otorgará el nombramiento correspondiente por un periodo máximo de tres años, sin opción a reelección.

Esta fórmula paritaria de cinco consejeros representantes de las IAP y cinco consejeros representantes del Gobierno del Distrito Federal, evita el mayoriteo e impide la creación de una estructura corporativa, patrimonialista, dando lugar a la toma de decisiones por consenso, por común acuerdo, por concertación que es, en definitiva, un ejercicio de democracia.

3.1.1 CONCEPTO DE JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA DEL DISTRITO FEDERAL

La Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) es un órgano administrativo desconcentrado, perteneciente al Gobierno del Distrito Federal, encargado de promover la creación, el fortalecimiento y la actuación de los particulares en materia de asistencia social, por conducto de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP). Asimismo, la misión de la JAPDF es garantizar la adecuada aplicación de la Ley en la materia; es cuidar que las aportaciones económicas a las IAP (tales como donativos o productos de las actividades contempladas en la Ley) correspondan, en su uso, al objeto social contemplado en los estatutos según la decisión de sus fundadores y donantes; es promover la profesionalización y actualización permanente del personal que presta sus servicios en las IAP.

Esta particular forma de organizar, promover y fortalecer las acciones de los particulares en materia de asistencia social, ha generado un legítimo interés de parte de los medios de comunicación, de organizaciones filantrópicas y de empresarios en lo particular, por conocer, y en su caso, apoyar las acciones en favor del desarrollo social impulsado por las IAP.

3.1.2 MISION

- Es garantizar la adecuada aplicación de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (LIAPDF).
- Es cuidar que las aportaciones económicas a las IAP (como donativos o productos de las actividades contempladas en la Ley) correspondan, en su uso, al objeto social indicado en los estatutos según la decisión de sus fundadores y donantes.

- Es impulsar el desarrollo de las IAP, ofreciéndoles asesoría y apoyo jurídico en su relación con las autoridades gubernamentales.
- Es promover la profesionalización y actualización permanente del personal que presta sus servicios en ellas.

3.1.3 FILOSOFIA

La filosofía y prospectiva de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) no abarca sólo el terreno económico, el político, el técnico y el institucional, sino, sobre todo, el propiamente humano. Más allá de definiciones conceptuales sobre la caridad, el altruismo, la filantropía o la asistencia social, la JAPDF se apropia de una visión de futuro sagaz y honesta intelectualmente, que se dinamiza ante la extraordinaria creatividad de la vida humana. Sólo de esta manera, la Junta es fiel imagen de los valores, de los principios morales y éticos que animan el quehacer de quienes inspiran la Asistencia Privada sin fines de lucro, como una forma de construcción del hombre.

3.1.4 OBJETIVO

Ser un órgano de apoyo, supervisión y coordinación para las Instituciones de Asistencia Privada, a quienes brinde servicios con oportunidad, calidad y pertinencia que garantice:

- **A las Instituciones de Asistencia Privada**, un impulso a su desarrollo creando condiciones para asegurar su permanencia.
- **A sus fundadores**, el respeto pleno de su voluntad, plasmada en estatutos
- **Al Gobierno**, la utilización efectiva en la aplicación y administración de los recursos que deja de percibir.
- **A la sociedad civil**, la utilización efectiva en la aplicación y administración de los donativos que proporciona.
- **A los beneficiarios de los servicios**, un trato humanitario y de calidad que tenga como fundamento el respeto de sus derechos humanos.

3.1.5 CRITERIOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- Es prioritaria para la JAPDF aquella supervisión directamente relacionada con las responsabilidades que le confiere la Ley de Instituciones de Asistencia Privada.
- Todo dictamen de una institución de asistencia privada, deberá estar sustentado en un conocimiento integral que contemple todos aquellos factores que garanticen una interpretación completa e imparcial.
- Se simplifican, en lo posible, las obligaciones de las Instituciones para con la Junta.
- Se promueven los mayores beneficios para las instituciones que cumplen con todas sus obligaciones.
- Toda comunicación oficial a las instituciones deberá realizarse por escrito.
- Se promueve el servicio de orientación e información a las instituciones.
- Se desarrolla un proceso general de servicio, que permite ubicar al personal de la JAPDF en su función y brindarle la información necesaria para que pueda canalizar los asuntos al área o persona correspondiente.

3.1.6 MARCO LEGAL

- Vigilar que las Instituciones de Asistencia Privada cumplan con lo establecido en la Ley de Instituciones de Asistencia privada para el Distrito Federal, en sus estatutos y demás disposiciones jurídicas aplicables.
- Promover ante las autoridades competentes, el otorgamiento de estímulos fiscales y de otra índole, sin perjuicio de la capacidad de las Instituciones para solicitarlos por cuenta propia.
- Representar y defender los intereses de las Instituciones en los supuestos previsto por esta Ley.
- Coordinarse con las demás dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal que tengan a su cargo programas y que presten servicios de asistencia social, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, con el fin de unificar esfuerzos y hacer más eficiente la atención de las necesidades asistenciales existentes, mediante el intercambio de experiencias y la aplicación conjunta de recursos humanos, financieros y materiales.

- Organizar servicios de asesoría jurídica, fiscal y administrativa para las Instituciones de Asistencia Privada, así como actividades de capacitación para el personal de dichas instituciones.
- Establecer un registro de las Instituciones de Asistencia Privada y con base en éste, publicar anualmente un directorio de las mismas, en términos de lo dispuesto por el artículo 87 de la Ley.
- Las demás que le confiera esta Ley y otras disposiciones jurídicas aplicables.

3.1.7 MARCO OPERATIVO

Con el propósito de hacer frente a los nuevos retos, se continuará dentro del proceso de modernización de la JAPDF, con base en los siguientes objetivos de la junta de asistencia privada, como de las instituciones de asistencia privada.

3.1.7.1 OBJETIVOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA JAPDF

- Promover la permanencia jurídica de la JAPDF, salvaguardando su autonomía.
- Formalizar la estructura de la JAPDF, cuidando su eficiencia y funcionalidad.
- Desarrollar una cultura institucional de servicio interno y externo, basada en estándares técnicos y humanos.
- Optimizar los recursos a partir de la automatización de las funciones de la JAPDF, con la finalidad de incrementar su productividad.
- Fortalecer los mecanismos para la captación de los ingresos.
- Mejorar la toma de decisiones a través de sistemas integrales de información y canales efectivos de comunicación en todos los niveles.
- Perfeccionar el Marco Jurídico, mediante la implementación del Reglamento de la Ley.
- Promover la formulación de Modelos de Atención acordes a los Servicios Asistenciales que prestan las Instituciones.

3.1.7.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

- Continuar con el proceso de sistematización de la información financiera y asistencial de las Instituciones.
- Organizar actividades de capacitación para el personal de las Instituciones.
- Profesionalizar los servicios asistenciales de asesoría jurídica, fiscal y administrativa, prestados por las IAP.
- Sistematizar y evaluar los modelos de atención asistencial.
- Generar bases de datos, estadísticas e información especializada que permita apoyar a las IAP en su quehacer cotidiano.
- Promover el fortalecimiento económico de las Instituciones, que les permita alcanzar una autosuficiencia financiera, sin descuidar el debido cumplimiento de su objeto asistencial.
- Impulsar y apoyar la canalización de donativos a las IAP.
- Favorecer la participación de las Instituciones en la toma de decisiones de la JAPDF.

- Comunicar y difundir las acciones relevantes de las Instituciones pertenecientes al sector.
- Fomentar el apoyo mutuo entre las Instituciones.

3.2 QUÉ SON LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

Son personas morales sin fines de lucro que realizan actos de asistencia social, con bienes de propiedad particular y recursos públicos. La actividad de las IAP está regulada por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada en el Distrito Federal (1998), misma que viene a fortalecer la actuación de los particulares en materia de asistencia social.

El Gobierno del Distrito Federal, para fortalecer e impulsar el desarrollo de estas instituciones afiliadas a la JAPDF, les otorga exenciones y subsidios en el pago de impuestos por considerarlas de utilidad pública, en virtud de que desarrollan actividades en favor de los sectores más pobres de la sociedad. A lo largo y ancho de 22 estados de la República, existen instituciones de asistencia o de beneficencia privada, que son reguladas en su operación y actuación por sus respectivas legislaciones locales.

Una IAP se puede constituir como asociación o como fundación. En el primer caso, aún cuando cuenta con un patrimonio, requiere que un grupo de personas aporte una cantidad periódica o recauden donativos para sufragar los gastos de la institución. En el caso de la fundación, ésta nace de un patrimonio sólido, mediante la afectación de bienes de propiedad privada.

El servicio asistencial que las IAP prestan se clasifica en cinco grupos: niños y adolescentes, ancianos, servicios médicos, servicios educativos y otra clase de servicios.

3.3 NUEVA LEY DE INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA PARA EL D.F.

El 14 de diciembre de 1998 entró en vigor la nueva Ley que, adecuada al carácter jurídico del Gobierno Capitalino, regula y moderniza el funcionamiento de las IAP. Esta nueva Ley también controla la actuación de la Junta de Asistencia Privada, para de esta manera garantizar y asegurar que los recursos destinados a la Asistencia Privada realmente beneficien a aquellos para quienes fueron donados. La nueva Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, introduce al marco normativo los siguientes conceptos:

Facultades más amplias a las instituciones, las cuales podrán determinar sus estados financieros, sin la obligación que imponía la Ley anterior de presentar mensualmente los mismos.

La autoridad contará con menos facultades discrecionales. Habrá una Contraloría Interna que regulará el gasto interno.

Se equipara la presencia pública y privada en el Consejo Directivo haciendo más democráticas las acciones que se tomen en ese Órgano Colegiado.

Se establecen plazos para la contestación de la autoridad, así como procedimientos para que los particulares puedan hacer efectivos sus derechos.

Se establece el carácter legal de la Ley, y el Gobierno del Distrito Federal concede subsidios a las instituciones para el logro de sus fines.

3.3.1 CONSTITUCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA

Para constituir una IAP se necesita:

Las personas físicas o morales que deseen realizar actividades con fines humanitarios sin propósitos de lucro, así como quienes realicen actividades que

promueven el desarrollo social, pueden constituir una IAP y deberán acudir a la Dirección de Evaluación Asistencial de la JAPDF para recibir asesoría y hacerles entrega de los formatos de solicitud de constitución, proyecto de viabilidad financiera, programa de trabajo anual y proyecto de estatutos. La información básica requerida es la siguiente:

- I. El nombre, domicilio y demás generales del fundador o fundadores;
- II. Denominación, objeto y domicilio legal de la institución que se pretenda establecer;
- III. La clase de actos de asistencia social que deseen ejecutar, determinando los establecimientos que vayan a depender de ella;
- IV. La clase de actividades que la institución realice para sostenerse, sujetándose a las limitaciones que establece esta Ley;
- V. El patrimonio inicial que se dedique a crear y sostener la institución, inventariando en forma pormenorizada la clase de bienes que lo constituyan y, en su caso, la forma y términos en que hayan de exhibirse o recaudarse los fondos destinados a ella;

- VI. Las personas que vayan a fungir como patronos o bien, las que integrarán los órganos que hayan de representarlas y administrarlas y la manera de sustituirlas. El Patronato deberá estar integrado por un mínimo de cinco miembros, salvo cuando sea ejercido por el propio fundador.

- VII. La mención del carácter permanente o transitorio de la institución, y

- VIII. Las bases generales de la administración y las demás disposiciones que el fundador o fundadores consideren necesarias para la realización de su voluntad.

La Junta examinará la información proporcionada y, de proceder la solicitud, autorizará los estatutos y expedirá una copia certificada de los mismos, a fin de que se protocolicen ante Notario Público y se inscriba la escritura correspondiente en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

3.3.2 VENTAJAS ECONOMICAS DE SER INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA

Las IAP cuentan con la experiencia y el apoyo de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal, quien les proporciona asesoría y apoyo en materia fiscal, financiera, jurídica, asistencial, comunicación social, diseño editorial y gráfico.

Por su parte, el Gobierno de la ciudad de México les otorga un subsidio del 100% respecto a las siguientes contribuciones:

- Impuesto Predial de los inmuebles que se destinen en su totalidad al cumplimiento del objetivo o bien, una parte proporcional para aquellos que lo dediquen parcialmente.
- Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles que se destinen a cumplir los objetivos de las IAP.
- Impuesto sobre Nóminas de los trabajadores indispensables para el cumplimiento del objetivo de la institución.

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

- Impuesto sobre Espectáculos Públicos que se lleven a cabo para recabar fondos y les permita solventar gastos propios de las instituciones.
- Impuesto sobre Loterías, Rifas, Sorteos y Concursos que realicen las instituciones para recabar fondos como apoyo para el desempeño de sus labores.
- Derechos por la autorización para uso de la red de agua y drenaje en los espacios donde las instituciones realizan su trabajo.
- Derechos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio en trámites relacionados con bienes inmuebles y actividades de las instituciones.
- Derechos por la expedición de las licencias de construcción para edificios y terrenos de las instituciones.
- Derechos por el suministro de agua para las instituciones que se encuentren seriamente afectadas en su economía y supervivencia.

CASO PRÁCTICO

PROPUESTA

4.1 ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN

La Fundación se constituye legalmente el 2 de julio de 1917 con el patrimonio que legó la fundadora de la institución especificando cual sería la obra que la Institución debía desarrollar. El motivo del legado, es la muerte de su único hijo a los tres días de nacido lo que hace que sin descendencia directa piense en beneficiar especialmente a niños y niñas de escasos recursos en México, aún cuando su residencia se encontraba en la ciudad de París.

La primera obra de la Fundación es la creación del Instituto en el año de 1917, contando con un alumnado de únicamente 33 niñas, el objetivo no era la creación de una escuela común y corriente ya que en el testamento se especificaba que este debía ser orfanatorio.

En el año de 1920 la Fundación adquiere lo que fue hasta ese entonces el Hospital del Doctor Villaurrutia en la Calz. de General Anaya No. 371 en Coyoacán, durante todo este tiempo se madura el proyecto para construir en el rumbo de la Villa lo que vendría a ser hasta nuestros días primero el hogar y posteriormente la escuela de miles de niñas en el transcurso de los años, este edificio se inauguró el 2 de diciembre de 1932 con una población de 200 niñas, en esta época en que funcionaba como orfanatorio se recibía a la niña que ingresaba al Instituto y se le despojaba de la ropa que traía y a partir de ese momento corría por cuenta de la Fundación todos los gastos de alimentación, vestido y material escolar hasta que terminara su educación como secretaria, momento en que dejaría el Instituto.

En el año de 1962 se obtuvo la autorización por parte de la Secretaria de Educación Pública (SEP) para impartir educación secundaria, por lo que las niñas al terminar la primaria ingresarían a secundaria y posteriormente a la carrera comercial, para el año de 1976 y con una población de 330 niñas la situación económica de la Fundación permite prever que no podría seguir continuando como orfanatorio y que sería necesario modificar los Estatutos de la Fundación para convertir el Instituto en una escuela matutina externa, lo que se logra en el lapso de 8 años en que sale la última generación de niñas internas, a partir de este momento la población escolar crece hasta llegar a 770 niñas en el año de 1988, las necesidades de la vida moderna hacen necesaria la preparatoria y por

ende la desaparición de la carrera comercial, en el año de 1990 se tiene únicamente 13 niñas en el último año de comercio, en 1991 se inicia la preparatoria y a la fecha el Instituto cuenta con una población cercana a las 1,300 alumnas que reciben una formación integral.

El Instituto ha sido manejado primero por las Hijas de Sta. María de Guadalupe, después durante 48 años por las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado y desde el 5 de agosto de 1996 por las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación.

Como puede verse, aún a pesar del transcurso de los años la obra no solo continua, es dinámica y sigue creciendo.

4.2 SITUACION BASE

La estructura organizacional de las oficinas generales de esta Institución de Asistencia Privada, está conformada por un Patronato, un Administrador General, un Coordinador de Contabilidad , un Coordinador de Sistemas, un Auditor Interno, un Jefe de Nóminas, un Encargado de Cobranzas, dos Cobradores, un Cajero, un Capturista , dos Auxiliares Contables, un Auxiliar de Nóminas, una Secretaria, una Recepcionista y un Mensajero. (ver Organigrama en el anexo 4)

En las oficinas generales de esta institución no se cuenta con una descripción y evaluación de puestos, lo que crea confusión en el personal para realizar sus actividades dentro de la oficina , ya que se cae en el error de que algunas veces se duplique el trabajo , y en otras no se realice en la forma correcta, aunado a esto que, dentro de la institución hay personal recomendado, lo que nos lleva a que este tipo de personas no realice el trabajo que se requiere porque no cuentan con los conocimientos, habilidades , aptitudes etc. necesarios que se requiere en el puesto.

4.3 PROPUESTA

Con base a los conocimientos explicados en los capítulos anteriores, me he podido dar cuenta de lo importante que es contar con la descripción y evaluación de puestos, dentro de las oficinas generales de esta Institución de Asistencia Privada, ya que ayuda a tener un mayor control sobre las tareas a desarrollar en cada puesto tomando en cuenta una evaluación del mismo que beneficiará tanto a la institución como al trabajador.

Lo que se persigue es que el trabajador conozca todas y cada una de las actividades que tendrá que realizar, dependiendo de sus aptitudes, habilidades, y conocimientos que tenga para desempeñar el puesto que se le asigne, así también, se podrá canalizar a las personas recomendadas en puestos en donde puedan desarrollar eficientemente sus tareas ya que las descripciones de puestos son básicamente explicaciones escritas de los deberes, condiciones, y otros aspectos relevantes del mismo, y también sirven para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas.

4.3.1 DEFINICIÓN GENÉRICA DE CADA PUESTO DENTRO DE LAS OFICINAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Patronato.- Su función es la de autorizar ciertos puestos dentro de la institución, la autorización de préstamos a empleados, asistir a las juntas de asistencia privada, vigilar que dentro de la institución todo se lleve a cabo conforme al giro de la institución, que es la beneficencia social.

Administrador general.- Su función es la de administrar eficientemente los recursos materiales, financieros y humanos, con la finalidad de alcanzar los objetivos , de la institución.

Secretaría.- Su función es la de servir de apoyo al administrador general.

Coordinador de contabilidad.- Su función es coordinar, dirigir y supervisar las funciones de las personas que están bajo su responsabilidad.

Coordinador de sistemas.- Su función es la de coordinar y supervisar los equipos de computo y periféricos, para su buen funcionamiento.

Auxiliar de contabilidad uno.- Su función es la de contabilizar todos los egresos de la institución, realizar declaraciones de retenciones, declaraciones informativas.

Auxiliar de contabilidad dos.- Su función es la de contabilizar todos los ingresos de la institución , tener la día los saldos de bancos.

Capturista.- Su función es la capturar todas las pólizas contables, e imprimir reportes contables.

Jefe de nóminas.- Su función es la de capturar los movimientos para procesar la nómina a pagar, elaborar incrementos de salario y supervisar al auxiliar de nóminas.

Auxiliar de nóminas.- Su función es la de servir de apoyo al jefe de nóminas, realizar el pago del seguro social, recabar la información para la nómina que se va a pagar, tener en orden los expedientes de los trabajadores.

Auditor interno.- Su función es de mucha importancia dentro de la institución ya que se encarga de hacer pruebas selectivas del trabajo de los demás departamentos.

Encargando de cobranzas.- Su función es la de coordinar a los cobradores, y a la cajera, realizar reportes de lo cobrado.

Cajera.- Su función es la de recibir el dinero de la cobranza para su deposito, pagar a los proveedores, pagar a empleados.

Recepcionista.- Su función es la de contestar llamadas telefónicas, y proveer de papelería a los departamentos.

Cobradores.- Su función es la de cobrar en el tiempo indicado.

Mensajero.- Su función es la de realizar diligencias.

4.3.2 REDACCIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Para llevar a cabo la redacción de descripciones de puestos es necesario que se enlisten todos los conceptos como : conocimientos, aptitudes , habilidades etc. que se requieren.

Identificación del puesto:

Contiene los datos de identificación del puesto.

Funciones de puesto:

Es una descripción de las funciones principales del puesto, que proporcione una visión clara de las actividades a realizar.

Relaciones del puesto:

Describe las relaciones que tendrá la persona con otras ya sean internas o externas.

Requerimientos del puesto:

Se enlistarán todos los requisitos que se debe tener la persona para ocupar el puesto, con palabras sencillas para que no haya confusión.

Para lo cual se muestra el siguiente formato, para la elaboración de las descripciones de puestos, por razones personales de los patronos de esta Fundación se usará otra razón social.

FORMATO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto: Es el término con el que se conoce, debe ser de naturaleza, que no comprenda ,ni más , ni menos elementos de los que forman el puesto.

Propósitos del puesto: Son los objetivos que persigue el puesto.

Número de plazas: Es el número de plazas que hay dentro de la fundación.

Localización física: Es el lugar en donde la persona va a desempeñar su trabajo.

Reporta a: Se anota el nombre del departamento al cual va a reportar lo relacionado con su trabajo.

Nivel Organizacional: Se anota el nivel que tiene dentro del organigrama.

Subordinados: Se anota el o los nombres de los puestos que tiene a su cargo.

Tipo de puesto: Se anota si el puesto es de confianza, de base, sindical, de honorarios o si es eventual.

Clasificación del puesto: Se anota si el puesto es administrativo u operativo.

Material y Equipo: Se anota el equipo y material que va a usar la persona en el puesto.

Sueldo: Se anota la cantidad en pesos que se va a pagar a dicho puesto.

Periodos de Revisión: Se anota el periodo de revisión, si es trimestral, semestral o anual.

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo, debe ser breve.

Específicas:

Consiste en una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS: Se anotan las relaciones internas del puesto con respecto a otros, si son permanentes, periódicas o eventuales.

EXTERNAS: Se anotan las relaciones externas del puesto con respecto a otros si son permanentes, periódicas o eventuales.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Se anota la escolaridad mínima que se debe tener para ocupar el puesto.

Edad: Se anota la edad mínima que se requiere para el puesto.

Sexo: Se anota el sexo que se requiere para el puesto.

Experiencia: Se anota el número de años que debe tener de experiencia en el puesto.

Otros estudios: Se anota el nombre de otros estudios que se requieran para que la persona ocupe el puesto.

Estado Civil: Se anota el estado civil que debe tener la persona.

Domicilio: Se anota la zona en que debe vivir preferentemente la persona.

INHERENTES AL PROSPECTO

Se describen las cualidades que debe poseer la persona para ocupar el puesto como son: don de mando, dinámico, facilidad de palabra, discreto, capacidad para la solución de problemas, creativo, estable ,etc.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Se anota que tipo de instalaciones debe tener el lugar en donde la persona va a desempeñar su trabajo.

Riesgos: Se anota que tipo de riesgos tendrá el trabajador si son altos,medios o bajos.

En la última hoja se debe anotar:

El título del puesto: Es el nombre que se anota en la identificación del puesto.

Fecha: Se anota la fecha en la cual fue elaborada la descripción del puesto.

Aprobado por: Se anota quien aprobó la descripción de puesto.

Área de apoyo: Se anota el área a la cual va a apoyar.

Preparo: Se anota el nombre de quien hizo la descripción de puesto.

Reviso: Se anota el nombre de quien reviso la descripción de puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Administrador General

Propósitos del puesto: Dirigir, administrar, coordinar los servicios que ofrece la fundación.

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a: El Patronato

Nivel Organizacional: Segundo Nivel

Subordinados: Coordinadores de Departamento

Tipo de puesto: Confianza Base
Sindical Honorarios
Eventual

Clasificación del puesto: Administrativo Operativo

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario ejecutivo, computadora, impresora, sumadora y sala de juntas.

Sueldo: \$ 23,500.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral
Semestral
Anual

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Es responsable ante el Patronato, el administrar eficientemente los recursos de la fundación, para ello, coordina, administra, dirige y controla, las actividades de todos los departamentos.

Específicas:

- Implantar nuevas alternativas de administrar la fundación
- Coordinar a los departamentos
- Establecer políticas dentro de la fundación
- Autorizar la documentación para tramites ante el seguro social e Infonavit
- Proponer modificaciones al patronato
- Revisar periódicamente el trabajo de los coordinadores de departamento
- Autorizar y firmar cheques
- Realizar reuniones con el patronato, para dar resultados

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: Con el Patronato, Secretaría
- Periódicas: Con los coordinadores de área
- Eventuales: Con los trabajadores de las oficinas , el auxiliar de nóminas

EXTERNAS

- Permanentes: Con el personal de las demás dependencias
- Periódicas:
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad:	Postgrado y/o Licenciatura en administración
Edad:	35 en adelante
Sexo:	Indistinto
Experiencia:	4 años en el área de administración
Otros estudios:	Contador
Estado Civil:	Indistinto
Domicilio:	Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Don de mando, dinámico, facilidad de palabra, discreto, capacidad para la solución de problemas, creativo, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Administrador General

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

El Patronato

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto:	Coordinador de contabilidad		
Propósitos del puesto:	Dirigir, coordinar el departamento de contabilidad, asesorar a los demás departamentos.		
Número de plazas:	Una		
Localización física:	Oficinas Generales, Colonia Centro No.27		
Reporta a :	Administrador General		
Nivel Organizacional:	Tercer nivel		
Subordinados:	Auxiliares contables		
Tipo de puesto:	Confianza <input checked="" type="checkbox"/>	Base <input type="checkbox"/>	
	Sindical <input type="checkbox"/>	Honorarios <input type="checkbox"/>	
	Eventual <input type="checkbox"/>		
Clasificación del puesto:	Administrativo <input checked="" type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>	
Material y Equipo:	Equipo y Mobiliario ejecutivo, computadora, impresora y sumadora		
Sueldo:	\$ 9,000.00 mensuales		
Periodos de Revisión:	Trimestral <input type="checkbox"/>		
	Semestral <input checked="" type="checkbox"/>		
	Anual <input type="checkbox"/>		

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Coordinar al personal que esta a su cargo, promover cursos de capacitación para el personal, motivar y supervisar al personal.

Específicas:

- Coordinar a los auxiliares de contabilidad
- Supervisar el trabajo de los Auxiliares de contabilidad
- Asesorar al personal en su trabajo
- Realizar declaraciones anuales
- Hacer traspasos de inversiones para pagos
- Asistir a juntas con el patronato y administrador general
- Revisar cheques de pago para firma del administrador general
- Revisar reembolsos de caja chica, para su pago
- Promover cursos de capacitación para el personal
- Revisar que las políticas establecidas se cumplan
- Motivar al personal para que cumpla con su trabajo eficientemente
- Dar avisos de incremento de sueldo al jefe de nóminas
- Hacer comparaciones para los aumentos de sueldo
- Autorizar tarjetas para pagos de nómina

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: Con el Administrador General
- Periódicas: Con los coordinadores de área, auxiliares contables, jefe de nóminas, cajera
- Eventuales: Con el capturista , Auxiliar de nóminas

EXTERNAS

- Permanentes: Con el personal de las demás dependencias
- Periódicas: Con proveedores, clientes
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad:	Postgrado y/o Licenciatura en contaduría
Edad:	30 en adelante
Sexo:	Indistinto
Experiencia:	4 años en el área de contabilidad
Otros estudios:	Impuestos
Estado Civil:	Indistinto
Domicilio:	Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Don de mando, dinámico, facilidad de palabra, discreto, capacidad para la solución de problemas, creativo, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Coordinador de Contabilidad

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administración General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto: Coordinador de Sistemas

Propósitos del puesto: Coordinar los sistemas de computación que están en red, dar asesoría al personal

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Administrador General

Nivel Organizacional: Tercer nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
Sindical () Honorarios ()
Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario ejecutivo, computadora, impresora

Sueldo: \$ 10,500.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral ()
Semestral (X)
Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Salvaguardar el equipo de computo, asesorar al personal , dar mantenimiento a los demás departamentos

Especificas:

- Mantener en servicio el equipo de computo en funcionamiento
- Dar mantenimiento al equipo de computo de los departamentos
- Asesorar al personal en el funcionamiento del equipo
- Elaborar formatos requeridos por el Administrador General u otra persona
- Enviar e-mail
- Elaborar requisiciones de equipo de computo para cada año

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: Con el Administrador General
- Periódicas: Con el Administrador General, coordinadores de área
- Eventuales: Con los trabajadores de las oficinas, el patronato, jefe de nóminas, el capturista

EXTERNAS

- Permanentes: Con el personal de las demás dependencias
- Periódicas: Con proveedores, clientes
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Licenciatura en sistemas
Edad: 30 en adelante
Sexo: Masculino
Experiencia: 4 años en el área de sistemas
Otros estudios: Programador ,conocimientos de redes
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, facilidad de palabra, discreto, capacidad para la solución de problemas, creativo, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Coordinador de Sistemas

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administrador General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto:	Jefe de nóminas		
Propósitos del puesto:	Elaboración de nóminas de pago		
Número de plazas:	Una		
Localización física:	Oficinas Generales, Colonia Centro No.27		
Reporta a :	Coordinador de Contabilidad		
Nivel Organizacional:	Tercer nivel		
Subordinados:	Auxiliar de nóminas		
Tipo de puesto:	Confianza <input checked="" type="checkbox"/>	Base <input type="checkbox"/>	
	Sindical <input type="checkbox"/>	Honorarios <input type="checkbox"/>	
	Eventual <input type="checkbox"/>		
Clasificación del puesto:	Administrativo <input checked="" type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>	
Material y Equipo:	Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , sumadora		
Sueldo:	\$ 5,500.00 mensuales		
Periodos de Revisión:	Trimestral <input checked="" type="checkbox"/>		
	Semestral <input type="checkbox"/>		
	Anual <input type="checkbox"/>		

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Capturar los movimientos de nómina en efectivo y para vales de despensa, hacer pruebas para la determinación de salarios, elaborar finiquitos.

Específicas:

- Capturar movimientos que le han sido proporcionados por el auxiliar de nóminas
- Elaborar finiquitos de los trabajadores que se dan de baja
- Hacer pruebas selectivas de salarios
- Imprimir nóminas para pago y de vales de despensa
- Elaborar la nómina de aguinaldos

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes:	Con el Coordinador de Contabilidad, Auxiliar de nóminas
Periódicas:	Con el Administrador General
Eventuales:	Con los Trabajadores de oficinas

EXTERNAS

Permanentes:

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Licenciatura en Contabilidad y/o Administración
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Administración
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable, toma de decisiones

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Jefe de Nóminas

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administrador General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Auditor Interno

Propósitos del puesto: Supervisar los diferentes departamentos

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Coordinador de Contabilidad

Nivel Organizacional: Tercer nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza Base
Sindical Honorarios
Eventual

Clasificación del puesto: Administrativo Operativo

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , sumadora

Sueldo: \$ 6,000.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral
Semestral
Anual

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Supervisar los departamentos , elaborar pruebas selectivas, auxiliar en auditorias del seguro social e impuestos

Específicas:

- Supervisar los departamentos en su trabajo
- Hacer pruebas selectivas del trabajo de los diferentes departamentos
- Auxiliar en las auditorias externas , proporcionándoles la información necesaria para su realización
- Llevar un control del departamento de cobranzas, auxiliado al Jefe de Cobranzas

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes: Con los jefes de cada departamento y coordinadores

Periódicas: Con el Administrador General, Jefe de Cobranzas

Eventuales: Con los Auxiliares de Contabilidad y de Nóminas

EXTERNAS

Permanentes: Con Auditores externos

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Licenciatura en Contabilidad
Edad: 30 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 3 años en el puesto
Otros estudios: Auditoria, Impuestos
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable, toma de decisiones.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Auditor Interno

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administrador General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Encargado de Cobranzas

Propósitos del puesto: Llevar el control de la cobranza

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Coordinador de Contabilidad

Nivel Organizacional: Tercer nivel

Subordinados: Cajera

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
Sindical () Honorarios ()
Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora, sumadora

Sueldo: \$ 4,500.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral (X)
Semestral ()
Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Llevar el control de la cobranza

Específicas:

- Realizar la cobranza vía telefónica con los inquilinos
- Llevar un control de lo cobrado, para que lo revise el auditor interno
- Pasar a la cajera el monto y el dinero para depositarlo
- Llevar un control de los clientes morosos
- Realizar un estado de cuenta de cada cliente

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes: Con el Coordinador de Contabilidad, con la cajera

Periódicas: Con el Auditor Interno

Eventuales:

EXTERNAS

Permanentes: Con los inquilinos

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Licenciatura en administración
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Administración, Relaciones publicas
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Encargado de Cobranzas

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administrador General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto: Auxiliar Contable 1

Propósitos del puesto: Apoyar al Coordinador de Contabilidad, y realizar todo lo referente a los egresos de la fundación

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Coordinador de Contabilidad

Nivel Organizacional: Cuarto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
Sindical () Honorarios ()
Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , sumadora

Sueldo: \$ 3,750.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral (X)
Semestral ()
Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Apoyar al Coordinador de Contabilidad, elaborar pólizas de egresos

Específicas:

- Apoyar al Coordinador de Contabilidad , y proporcionar la información necesaria para la elaboración de declaraciones
- Codificar pólizas de egresos
- Revisar los cheques elaborados por la cajera y la secretaría para su autorización y firma del Gerente General
- Ordenar las pólizas para que después sean canalizadas al capturista
- Depuración de cuentas

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: Con el Coordinador de Contabilidad
- Periódicas: Con la Secretaria, Cajera, Auxiliar Contable 2
- Eventuales: Con los trabajadores de las oficinas

EXTERNAS

- Permanentes: Con el personal de las demás dependencias
- Periódicas:
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Pasante de la Carrera de Contaduría
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Impuestos
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, capacidad para la solución de problemas, creativo, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Auxiliar Contable 1

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Coordinador de Contabilidad

Aprobado por

Área de apoyo

Preparó: _____

Revisó: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Auxiliar Contable 2

Propósitos del puesto: Apoyar al Coordinador de Contabilidad, y realizar todo lo referente a los ingresos de la fundación

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Coordinador de Contabilidad

Nivel Organizacional: Cuarto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
Sindical () Honorarios ()
Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , sumadora

Sueldo: \$ 3,400.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral (X)
Semestral ()
Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Apoyar al Coordinador de Contabilidad, elaborar pólizas de ingresos

Específicas:

- Codificar pólizas de Ingresos
- Conciliaciones bancarias
- Tramitar tarjetas de pago de nómina
- Llevar el control diario de bancos para proporcionarle el saldo correcto del banco al Coordinador de Contabilidad para los trasposos bancarios
- Ordenar las pólizas para canalizarlas al capturista para que las capture



RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: Con el Coordinador de Contabilidad
- Periódicas: Con la secretaría, auxiliar contable 1
- Eventuales: Con los trabajadores de la oficina , cajera

EXTERNAS

- Permanentes: Con el personal de las demás dependencias
- Periódicas:
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Pasante de la carrera de contabilidad
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios:
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, capacidad para la solución de problemas, creativo, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Auxiliar Contable 2

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Coordinador de Contabilidad

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Titulo del puesto: Auxiliar de nóminas

Propósitos del puesto: Auxiliar al Jefe de nóminas

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Jefe de Nóminas

Nivel Organizacional: Cuarto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
Sindical () Honorarios ()
Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , sumadora

Sueldo: \$ 4,500.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral (X)
Semestral ()
Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Capturar movimientos del seguro social, hacer avisos , llevar el control del personal

Específicas:

- Captura información para el pago del suya, y pasarle la cantidad a pagar al Coordinador de Contabilidad
- Hacer avisos de vacaciones del personal, para que sean autorizados por el Gerente General
- Hacer avisos de permisos del personal, para que sean autorizados por el Gerente General
- Hacer avisos de pago de prima vacacional del personal, para ser autorizados por el Gerente General
- Hacer avisos para el seguro social del personal de nuevo ingresos
- Auxiliar al jefe de nóminas, proporcionándole la información para la captura de la nómina
- Hacer credenciales de las personas que laboran en la fundación

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes:	Con el Jefe de nóminas
Periódicas:	Con el Coordinador de contabilidad
Eventuales:	Con el Gerente General, Cobradores

EXTERNAS

Permanentes:	
Periódicas:	
Eventuales:	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Licenciatura en Administración y/o Contaduría
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Contabilidad
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Auxiliar de Nóminas

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Jefe de Nóminas

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Capturista

Propósitos del puesto: Capturar pólizas contables

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Coordinador de Contabilidad

Nivel Organizacional: Cuarto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
 Sindical () Honorarios ()
 Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora

Sueldo: \$ 3,200.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral (X)
 Semestral ()
 Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Capturar pólizas contables, Imprimir balanzas de comprobación, estados de resultados , auxiliares

Específicas:

- Capturar la información que le hayan pasado los auxiliares contables
- Revisión y depuración de la base de datos, que este al día para que los trabajadores que la consulten no tengan problemas
- Apoyar a las áreas que lo soliciten
- Archivar correctamente las pólizas

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: Con el Coordinador de Contabilidad, con los auxiliares contables
- Periódicas: El jefe de nóminas
- Eventuales: Con los trabajadores de la oficina

EXTERNAS

- Permanentes:
- Periódicas:
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Carrera técnica de computación
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Preparatoria, conocimientos de programación
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Capturista

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Coordinador de Contabilidad

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Cajera

Propósitos del puesto: Recibir pagos, elaborar cheques

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Encargado de Cobranzas

Nivel Organizacional: Cuarto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza Base
Sindical Honorarios
Eventual

Clasificación del puesto: Administrativo Operativo

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora, sumadora

Sueldo: \$ 5,400.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral
Semestral
Anual

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Elaborar cheques, recibir pagos.

Específicas:

- Elaborar cheques, para pagos y pasarlos al auxiliar contable uno para su revisión
- Elaborar fichas de deposito, para mandarlas con el mensajero al banco
- Registrar los cheques que no han sido cobrados, para que el auxiliar contable dos lleve un control para el saldo de los bancos
- Recibir depósitos que le sean entregados por el Jefe de Cobranzas

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes: Con el encargado de cobranzas, mensajero

Periódicas: Con el Coordinador de Contabilidad, Auxiliares de Contabilidad

Eventuales: Con el Gerente General

EXTERNAS

Permanentes:

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Carrera técnica de contabilidad
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Preparatoria
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable, honrado

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()
Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Cajera

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Encargado de Cobranzas

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto: Secretaría

Propósitos del puesto: Apoyar al Administrador General

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Administrador General

Nivel Organizacional: Cuarto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza Base
Sindical Honorarios
Eventual

Clasificación del puesto: Administrativo Operativo

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , máquina de escribir, fax, calculadora

Sueldo: \$ 4,000.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral
Semestral
Anual

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Apoyar en las labores del Administrador General

Específicas:

- Tomas dictado y elaborar cartas,memorandums
- Atender y realizar llamadas telefónicas
- Archivar y clasificar papeles
- Mantener al día la agenda del Administrador General
- Coordinar al mensajero
- Elaborar cheques para pago de nómina

RELACIONES DEL PUESTO**INTERNAS**

- Permanentes: Con el Administrador general
- Periódicas: Con los coordinadores de área, mensajero
- Eventuales: Con los trabajadores de las oficinas, el patronato, cajera

EXTERNAS

- Permanentes: Con el personal de las demás dependencias
- Periódicas: Con proveedores, clientes
- Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Carrera comercial de secretaría
Edad: 25 en adelante
Sexo: Femenino
Experiencia: 4 años en el puesto
Otros estudios: Archivista ,mecanografía , taquigrafía
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámica, discreta, capacidad para la solución de problemas, creativa, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Secretaría

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administrador General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Recepcionista

Propósitos del puesto: Atender la recepción

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Administrador General

Nivel Organizacional: Quinto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza Base
Sindical Honorarios
Eventual

Clasificación del puesto: Administrativo Operativo

Material y Equipo: Equipo y Mobiliario secretarial, computadora, impresora , conmutador, maquina de escribir

Sueldo: \$ 3,100.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral
Semestral
Anual

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Atender la recepción

Específicas:

- Atender las llamadas
- Llevar el control de la papelería
- Elaborar cartas
- Apoyo secretarial a los departamentos
- Mantener al día la agenda
- Atención a visitantes
- Envío de fax
- Canalización de documentación a los departamentos

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes: Con los diferentes departamentos

Periódicas:

Eventuales:

EXTERNAS

Permanentes: Con visitantes

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Carrera Secretarial
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios: Preparatoria
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos () Medios ()

Bajos (x)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Recepcionista

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Coordinador de Contabilidad

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Título del puesto: Mensajero

Proósitos del puesto: Auxiliar a los departamentos

Número de plazas: Una

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Administrador General

Nivel Organizacional: Quinto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza (X) Base ()
Sindical () Honorarios ()
Eventual ()

Clasificación del puesto: Administrativo (X) Operativo ()

Material y Equipo: Escritorio y silla secretarial

Sueldo: \$ 3,000.00 mensuales

Periodos de Revisión: Trimestral (X)
Semestral ()
Anual ()

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Auxiliar a los departamentos

Específicas:

- Efectúa diversas operaciones bancarias, que le da la cajera
- Entrega documentos que le entrega la secretaria
- Efectúa algunos mandados

RELACIONES DEL PUESTO**INTERNAS**

Permanentes: Con la cajera , encargado de cobranzas

Periódicas: Con el Coordinador de Contabilidad, secretaria

Eventuales: Con el Administrador General

EXTERNAS

Permanentes:

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Preparatoria
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios:
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones: Color claro y con decoración sencilla, ventilación para un buen desempeño

Riesgos:

Altos (X) Medios ()

Bajos ()

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Mensajero

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Administrador General

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto: Cobradores

Propósitos del puesto: Cobrar rentas a los inquilinos

Número de plazas: Dos

Localización física: Oficinas Generales, Colonia Centro No.27

Reporta a : Encargado de Cobranzas

Nivel Organizacional: Quinto nivel

Subordinados: no tiene subordinados

Tipo de puesto: Confianza Base
Sindical Honorarios
Eventual

Clasificación del puesto: Administrativo Operativo

Material y Equipo:

Sueldo: \$ 2,000.00 mensuales más comisiones

Periodos de Revisión: Trimestral
Semestral
Anual

FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica:

Cobrar a tiempo las rentas

Específicas:

- Efectúa cobros a los inquilinos
- Entrega al Jefe de Cobranzas lo que ha cobrado
- Entrega al Auxiliar de nóminas un reporte de la cobranza para calcular sus comisiones
- Efectúa lecturas de agua anuales

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Permanentes: Con el Jefe de Cobranzas

Periódicas:

Eventuales: Con el Auxiliar de Nóminas

EXTERNAS

Permanentes: Con los Inquilinos

Periódicas:

Eventuales:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**INHERENTES AL PUESTO**

Escolaridad: Preparatoria
Edad: 25 en adelante
Sexo: Indistinto
Experiencia: 2 años en el puesto
Otros estudios:
Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Preferentemente cerca del centro de trabajo

INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico, discreto, estable, honrado

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Instalaciones:

Riesgos:

Altos (X) Medios ()
Bajos ()

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Cobrador

18 de Enero de 2001

Título del puesto

Fecha

El Patronato

Encargado de Cobranzas

Aprobado por

Área de apoyo

Preparo: _____

Reviso: _____

4.4 EVALUACIÓN DE PUESTOS

Para organizar al personal de la institución, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma, cada persona debe estar colocada exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, en la Ley Federal de Trabajo en el artículo 86, establece que a trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Para evaluar los puestos dentro de la institución se tendrá en cuenta:

- Que no haya favoritismos
- Que no influya ninguna presión por parte de otras personas
- Que se conozcan bien cada uno de los puestos
- Conocer lo que se debe pagar si el puesto es nuevo
- Que se conozcan las obligaciones de cada puesto

Así evaluaremos correctamente los puestos para lograr la correcta organización y remuneración del personal ya que se comete el error de que a las personas recomendadas se les de una remuneración mayor.

para la evaluación de puestos se usará el método por puntos ya que nos permitirá evaluar en forma cuantitativa los factores o elementos que los constituyen, tales como: el esfuerzo, las habilidades, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Aplicando este tipo de evaluación de puestos ayudará a beneficiar a la persona al tener una remuneración correcta según sus habilidades, aptitudes y conocimientos que requiera el puesto, de que se trate y también se beneficiaría la institución teniendo al personal adecuado en cada uno de los puestos.

Los pasos o etapas que constituyen el proceso de este método son:

-Establecimiento del comité: Siempre es útil la integración de un comité evaluador.

-Determinación de factores: Que comprende

- a) Los requisitos que deben llenar esos factores
- b) El procedimiento para encontrarlos y escogerlos

4.4.1 REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES

1-. **Objetividad.**- Esto quiere decir que los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlos.

2-. **Discriminación.**- Esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado.

3-. **Totalidad.**- Esto quiere decir que los factores que se usen en la valuación puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.

4-. **Necesidad.**- Esto quiere decir que el número de factores que utilicemos no debe ser ni más del necesario, ni menos del indispensable.

Lo anterior nos lleva a tratar de señalar el número de factores que deben usarse siendo estos, capacidad, esfuerzo ,responsabilidad y condiciones de trabajo.

5-. **Diferenciación.**- Esto quiere decir que los factores no deben superponerse, ni total, ni parcialmente porque aumentaría la puntuación de aquellos puestos que los tuvieran en alto grado ya que se les daría una mayor puntuación y a los demás se les reduciría el valor.

4.4.2 PROCEDIMIENTOS PARA ESCOGER FACTORES

1-. Conviene partir de los cuatro genéricos y así buscar los requeridos por la Fundación, partiendo de lo general a lo particular.

2-. Partir de las Descripciones de puestos y así escoger. los factores más apropiados.

Por ejemplo:

Factores	
Habilidad:	Conocimiento del puesto Experiencia Iniciativa
Esfuerzo:	Mental Físico
Responsabilidad:	Trabajo de otros En objetos materiales
Condiciones de trabajo:	Condiciones de trabajo Peligros

4.4.3 ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos dentro de la Fundación :

Factor

Conocimientos

- 5° Postgrado y/o Maestría
- 4° Grado Universitario
- 3° Bachillerato o Carrera corta
- 2° Educación Secundaria
- 1° Saber leer, escribir ,sumar y restar de números enteros

Definición de factores y sus grados

La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y sus grados, es esencial en este método. Se trata de formular definiciones precisas y claras para lograr una buena definición.

4.4.4 PONDERACIÓN DE FACTORES

Esto es, la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa, y su influencia en el valor de los puestos.

Se considera que todos los factores que se usen para la evaluación de puestos para la Fundación tengan en conjunto un valor de 100 y se asignara el factor:

Habilidad	50%
Esfuerzo	15%
Responsabilidad	20%
Condiciones de trabajo	<u>15%</u>
	100

"No existe fórmula a guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. La Fundación debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión, probablemente la mejor fuente para este juicio la proporciona el empleo de un comité".

4.4.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

- 1) Precisar cuáles van a ser los límites a que se va a extender la valuación.
- 2) Fijar correctamente los pesos conviene leer las descripciones de puestos y ponerse de acuerdo sobre cualquier discrepancia que exista sobre su contenido.
- 3) Se debe partir de lo genérico a los específico , es decir hay que ponderar los factores y después subdividirlo en forma conveniente entre los factores menores .

4.4.6 ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS

Se van a usar puntos los cuales no tendrán valor absoluto, que va a servir para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

La distribución de puntos por este método, los pesos van a servir como puntos para el primer grado, el segundo, se obtiene multiplicando por dos estos pesos ;el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente.

Por ejemplo:

PESOS Y PUNTOS DE ESCALA DE VALUACIÓN

FACTORES	PESO %	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO	5° GRADO
HABILIDAD						
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	14%	14	28	42	56	70
EXPERIENCIA	22%	22	44	66	88	110
INICIATIVA	14%	14	28	42	56	70
ESFUERZO						
MENTAL	10%	10	20	30	40	50
FISICO	5%	5	10	15	20	25
RESPONSABILIDAD						
TRABAJO DE OTROS	10%	10	20	30	40	50
EN OBJETOS MATERIALES	10%	10	20	30	40	50
CONDICIONES DE TRABAJO						
CONDICIONES DE TRABAJO	10%	10	20	30	40	50
PELIGROS	5%	5	10	15	20	25
TOTAL DE PUNTOS EN CADA GRADO, Y DE PORCENTAJES	100%	100	200	300	400	500

TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS

500

VALUACIÓN DE PUESTOS**1.- CONOCIMIENTOS DEL PUESTO**

GRADO		PUNTOS
	Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados, necesarios para desempeñar el trabajo dentro de las oficinas.	
5°	Tener conocimientos especializados de postgrado y/o maestría	70
4°	Haber terminado estudios Universitarios	56
3°	Haber terminado estudios de Bachillerato o equivalentes	42
2°	Instrucción secundaria elemental	28
1°	Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14

2.- EXPERIENCIA

GRADO	Tiempo normalmente necesario para que, quien posea la instrucción correspondiente, adquiera la destreza necesaria para realizar con eficiencia su trabajo.	PUNTOS
5°	Experiencia de 4 años o más	110
4°	Experiencia de 3 años o más	88
3°	Experiencia de 2 años o más	42
2°	Experiencia de 1 año un mes	44
1°	Experiencia de 1 año	22

3-. INICIATIVA

GRADO		PUNTOS
	Amplitud con que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar por sí mismo decisiones sobre el trabajo, o modificar situaciones y sistemas.	
5°	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	70
4°	Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas respecto al puesto y toma de decisiones	56
3°	Requiere criterio e iniciativa para resolver sencillos problemas	42
2°	Requiere tener capacidad de interpretación de órdenes para aplicarlas, e iniciativa para saber resolver problemas	28
1°	Requiere saber ejecutar órdenes	14

4-. ESFUERZO MENTAL

GRADO	Intensidad y principalmente, continuidad de la concentración mental que se requiere	PUNTOS
5°	Atención intensa, y bastante concentración	50
4°	Requiere atención intensa en forma constante y concentración sostenida	40
3°	Atención regular por periodos cortos y concentración regular	30
2°	Atención sostenida sólo para periodos cortos y concentración normal	20
1°	Atención normal que se debe tener en todo -- trabajo	10

5- ESFUERZO FÍSICO

GRADO	Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido	PUNTOS
5°	Se requiere tenga condición para cargar cosas pesadas	25
4°	Se requiere tenga condición para caminar y levantar cosas no muy pesadas	20
3°	El esfuerzo físico que se requiere es mínimo	15
2°	No se requiere el esfuerzo físico	10
1°	No requiere de mucho esfuerzo físico para el trabajo	5

6-. RESPONSABILIDAD EN TRABAJO DE OTROS

GRADO	Importancia y amplitud de la ayuda ,instrucción y dirección que corresponde a un puesto sobre el trabajo de otros.	PUNTOS
5°	Tiene que tener capacidad para dirigir y coordinar a los departamentos a su cargo	50
4°	Coordina a más de cuatro departamentos	40
3°	Requiere de capacidad para instruir al personal	30
2°	Requiere de tener habilidad para dirigir al personal	10
1°	Responsable de su propio trabajo	5

7-. RESPONSABILIDAD EN OBJETOS MATERIALES

GRADO		PUNTOS
	Este factor aprecia el cuidado que tenga el personal con los objetos materiales como con el equipo de trabajo.	
5°	Muy fácilmente puede causarse daño a el equipo de trabajo	50
4°	El daño a los objetos materiales y equipo se puede presentar paulatinamente	40
3°	Es menor el daño que se pueda causar al equipo y material de trabajo	30
2°	Se presume que el daño que se pueda causar al equipo suele ser poco	10
1°	Difícilmente se puede causar daño al equipo y materiales de oficina	5

8-. CONDICIONES DE TRABAJO

GRADO		PUNTOS
	Este factor aprecia las condiciones de trabajo y el ambiente dentro de las áreas de trabajo.	
5°	El ambiente de trabajo es agradable y está ---- adecuadamente equipada el área donde labora	50
4°	Las condiciones de trabajo son adecuadas para laborar eficientemente	40
3°	El lugar de trabajo es adecuado para cada y su desarrollo profesional	30
2°	El personal cuenta con todo lo necesario para realizar su trabajo	20
1°	Las personas tienen las instalaciones adecuadas	10

9-. PELIGROS

GRADO		PUNTOS
	Posibilidad de que ocurran accidente de trabajo aun supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse	
5°	Constantemente expuesto a accidentes que se pueden dar en la relación laboral	25
4°	Expuestos a accidentes que pueden producir molestias graves	20
3°	A ratos se está expuesto a accidentes de menor importancia	15
2°	Expuesto a riesgos o accidentes muy esporádicos	10
1°	Ambiente de trabajo normal	5

Ejemplo de cómo de se deben valuar los puestos:

COORDINADOR DE CONTABILIDAD

FACTORES	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
Conocimientos del puesto	Requiere postgrado, o maestría en Contabilidad	5	70
Experiencia	Experiencia de cuatro años o más	5	110
Iniciativa	Requiere capacidad de solución de problemas, don de mando etc.	4	56
Esfuerzo mental	El trabajo que realiza requiere de atención constante	4	40
Esfuerzo físico	El trabajo que realiza no requiere de esfuerzo	2	10
Responsabilidad en trabajo de otros	Tiene que tener capacidad para dirigir a las personas a su mando	3	30
Responsabilidad en objetos materiales	Los daños son pocos	2	20
Condiciones de trabajo	Para realizar su trabajo requiere de instalaciones adecuadas, con material necesario y ventilación	5	50
Peligros	No corre ningún peligro al estar laborando	1	5
TOTAL DE PUNTOS			391

COORDINADOR DE SISTEMAS

FACTORES	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
Conocimientos del puesto	Requiere de conocimientos universitarios	4	56
Experiencia	Experiencia de cuatro añoso más	5	110
Iniciativa	Requiere ser dinámico,y solución de problemas	4	56
Esfuerzo mental	El trabajo que realiza requiere atención regular	3	30
Esfuerzo fisico	El trabajo que realiza requiere de condición para cargar cosas pesadas	5	25
Responsabilidad en trabajo de otros	Es responsable de su trabajo	1	10
Responsabilidad en objetos materiales	Los daños se pueden presentar paulatinamente	4	40
Condiciones de trabajo	Para realizar su trabajo requiere de instalaciones adecuadas, con material necesaria y ventilación	5	50
Peligros	Expuesto a riesgos laborales	5	25
TOTAL DE PUNTOS			402

JEFE DE NÓMINAS

FACTORES	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
Conocimientos del puesto	Requiere de conocimientos universitarios	4	56
Experiencia	Experiencia de dos años o más	3	66
Iniciativa	Requiere ser dinámico, y solución de problemas	4	56
Esfuerzo mental	El trabajo que realiza requiere de concentración constante e intensa	4	40
Esfuerzo físico	El trabajo que realiza no requiere de mucho esfuerzo	3	15
Responsabilidad en trabajo de otros	Es responsable del trabajo del auxiliar	2	20
Responsabilidad en objetos materiales	Los daños son pocos	2	20
Condiciones de trabajo	Para realizar su trabajo requiere de instalaciones adecuadas, con material necesario	4	40
Peligros	El ambiente de trabajo es normal	1	5
TOTAL DE PUNTOS			318

CAJERA

FACTORES	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
Conocimientos del puesto	Requiere de conocimientos básicos de contabilidad	3	42
Experiencia	Experiencia de un año o más	2	44
Iniciativa	Requiere ser dinamico , y capacidad de solución de problemas	4	56
Esfuerzo mental	El trabajo que realiza requiere de atención y concentración intensa	5	50
Esfuerzo fisico	El trabajo que realiza no requiere de esfuerzo	2	10
Responsabilidad en trabajo de otros	Es responsable de su propio trabajo	1	10
Responsabilidad en objetos materiales	Los daños son pocos	2	20
Condiciones de trabajo	Cuenta con instalaciones adecuadas para su trabajo.	4	40
Peligros	Expuesto a riesgos esporádicos	2	10
TOTAL DE PUNTOS			282

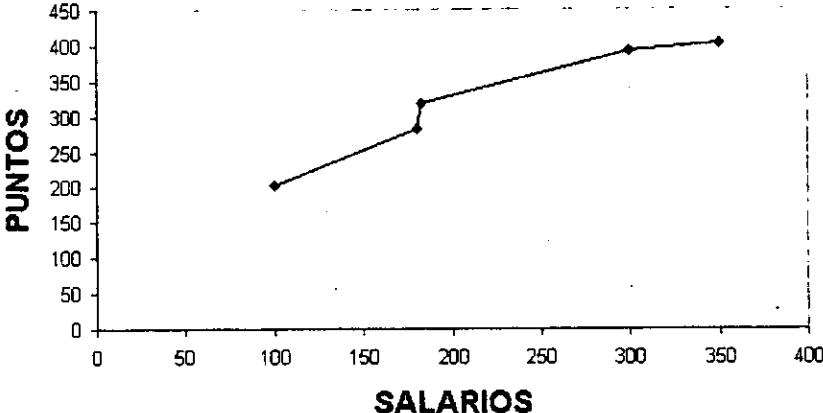
MENSAJERO

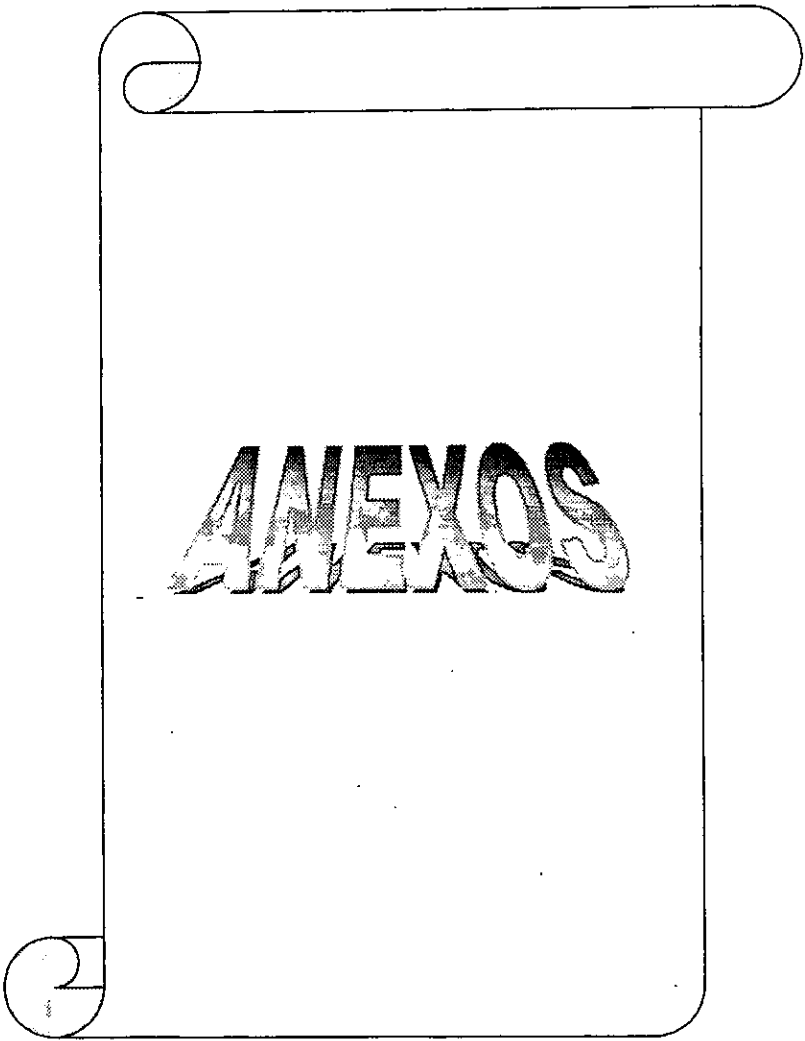
FACTORES	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
Conocimientos del puesto	Requiere de conocimientos básicos , preparatoria	3	42
Experiencia	Experiencia de un año o más	2	44
Iniciativa	Requiere ser dinámico, y saber interpretar ordenes	2	28
Esfuerzo mental	El trabajo que realiza requiere de atención normal	1	10
Esfuerzo fisico	El trabajo que realiza requiere que tenga condición ,física	4	20
Responsabilidad en trabajo de otros	Es responsable de su propio trabajo	1	10
Responsabilidad en objetos materiales	Los daños son pocos	2	20
Condiciones de trabajo	Para realizar su trabajo requiere de instalaciones adecuadas.	1	10
Peligros	Expuesto a riesgos y accidentes graves	4	20
TOTAL DE PUNTOS			204

GRAFICA DE PUESTOS:

	Puntos	Salarios
Coordinador de Sistemas	402	\$ 350
Coordinador de Contabilidad	391	300
Jefe de Nóminas	318	183
Cajera	282	180
Mensajero	204	100

GRAFICA DE EVALUACION DE PUESTOS





El Sistema de Jerarquización de cargos en pares consiste en:

Comparar cada uno de los puestos con los demás mediante una tabla comparativa de jerarquías pares que enumeran los puestos en filas y columnas .

La tabla del anexo uno , es una comparación de los puestos que aparecen en el renglón con los que aparecen en las columnas , si el puesto del renglón tiene una jerarquía mayor al que aparece en la columna, se le coloca una **X** en el cuadro apropiado.

Una vez que se compararon todos los cargos se, cuenta el número de **X** , y se coloca la suma en la columna del total , y así se podrá evaluar cada cargo mediante la jerarquía que tienen.

TABLA COMPARATIVA DE JERARQUIZACION DE CARGOS EN PARES

Renglón de Puestos	Puestos en Columnas						Total
	Mensajero	Capturista	Coordinador de Sistemas	Jefe de cobranzas	Administrador General		
Mensajero	-----						0
Capturista	X	-----					1
Coordinador de Sistemas	X	X	-----				2
Jefe de cobranzas	X	X	X	-----			3
Administrador General	X	X	X	X	-----		4

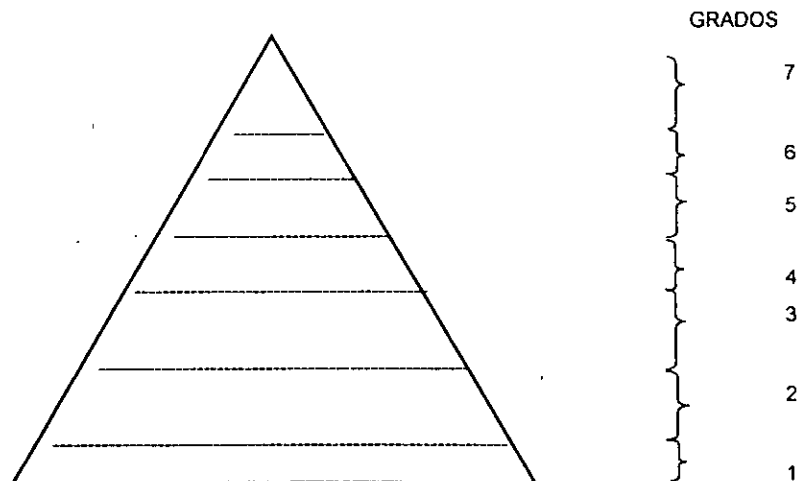
El Sistema de Categorías Predeterminadas consiste en :

Dividir las categorías en definiciones precisas para cada grado, de tal manera que la escala prefijada se vuelva un estándar contra los cargos que son evaluados.

Las definiciones de categorías marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los puestos, como se puede observar en el anexo dos se ejemplifica con una pirámide la división en grados, la cual indica las diferentes etapas y niveles de responsabilidad.

METODO DE CATEGORIAS PREDETERMINADAS

GRADO 1	No Calificado	El trabajo rutinario esencialmente requiere poca precisión y experiencia.
GRADO 2	Calificado	Requiere cierto potencial mental y alguna experiencia general y espe --- cífica; desempeña tareas de cierta variedad y dificultad.
GRADO 3	Especializado	Requiere ser analítico y creador para la solución de problemas.



El Sistema de Comparación de Factores consiste en:

Los factores compensables de los puestos se evalúan comparando los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación del puesto.

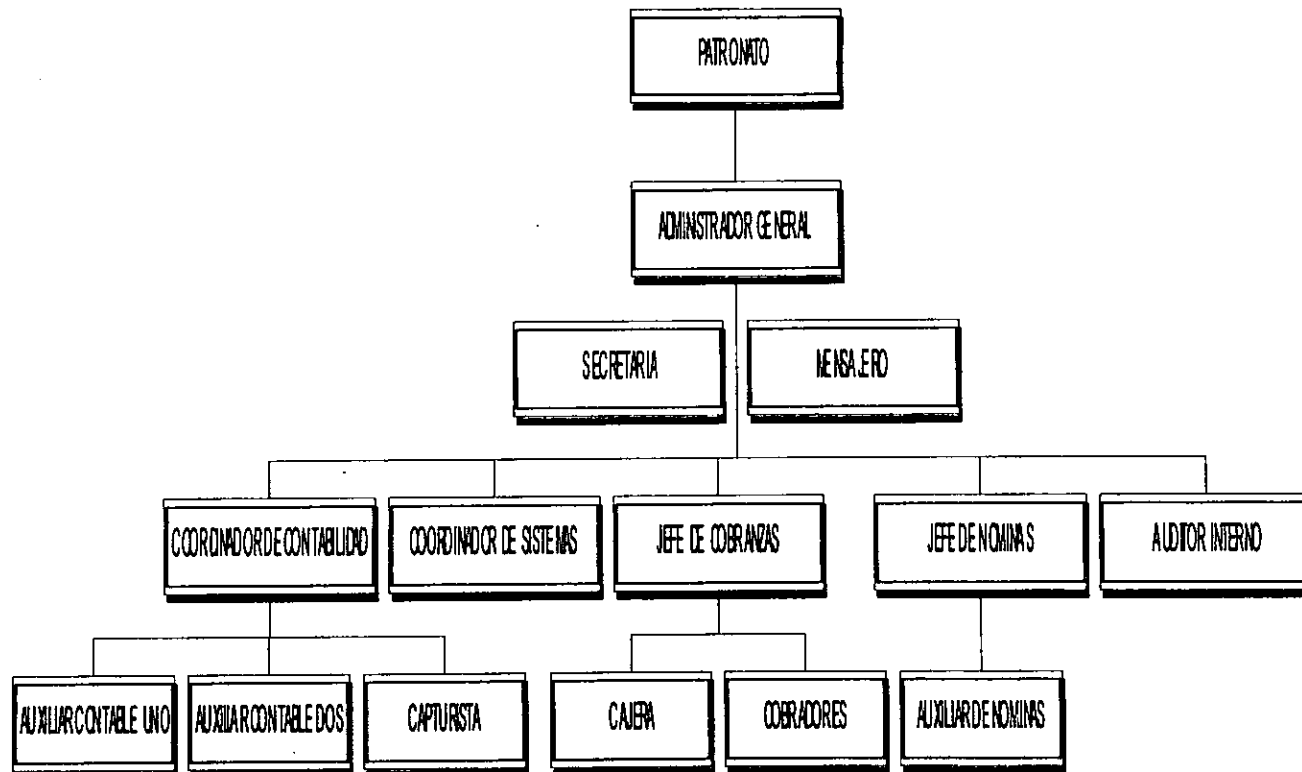
Los puestos estratégicos se evalúan con base en cinco factores compensables, lo cual da una jerarquización de los diferentes factores para cada puesto estratégico este método involucra dos etapas escalonamiento de factores y evaluación de factores.

TABLA COMPARATIVA DEL METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Titulo del puesto	Sueldo mensual	Habilidad	Req.mentales	Req.fisicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Coordinador de Sistemas	9,000.00	3,500.00	2,500.00	1,500.00	900.00	600.00
Capturista	3,200.00	1,200.00	500.00	350.00	900.00	250.00
Secretaria	4,000.00	1,000.00	1,500.00	500.00	800.00	200.00

ESCALA DE COMPARACION

	Salario	Habilidad	Req. Mentales	Req.fisicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
	10,000.00					
a	8,000.00	Cood.sistemas				
	8,000.00					
a	6,000.00					
	6,000.00					
a	4,000.00					
	4,000.00					
a	2,000.00	Cood.sistemas				
	2,000.00	Capturista	Capturista	Cood.sistemas	Cood.sistemas	Cood.sistemas
a	-	Secretaria	Secretaria	Capturista	Capturista	Capturista
				Secretaria	Secretaria	Secretaria



CONCLUSIÓN

La Administración de Recursos Humanos ha logrado sin duda avances de gran importancia, ya que han permitido al empresario obtener más y mejores resultados, ya que desde tiempo atrás siempre ha buscado, el mejorar el sistema de administración dentro de las empresas, para logro de esto es necesario valerse de técnicas administrativas como lo es la Descripción y la Evaluación de Puestos.

A través de la elaboración del presente trabajo, nos damos cuenta de la importancia que tiene el tener una Descripción de Puestos así como una Evaluación de los mismos. En la Fundación; ya que la descripción de puestos nos permite tener delimitadas las actividades que tendrá que realizar la persona que entre a trabajar, como contar con una evaluación de puestos por el método de puntos, ya que nos permite valuarlos cuantitativamente con base en factores tales como : esfuerzos, habilidades , responsabilidades y condiciones de trabajo que se requiere en el puesto y así el trabajador tendrá la remuneración correcta de acuerdo al puesto que ocupe, esto origina seguridad a la Fundación ya que se tendrá al personal adecuado en el puestos correcto.

Con esté trabajo los Patronos de esta Fundación, ampliarán su visión sobre la importancia que tiene el contar con una Descripción y Evaluación de Puestos, la propuesta que se establece es solo una pequeña contribución a la Fundación , ya que la hipótesis que se estableció es verdaderamente -

cierta, ya que si se cuenta con una descripción y evaluación de puestos dentro de la Fundación ofrece una mejor posibilidad de elegir al personal adecuado , de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes y así mismo buscar la eficiencia en su trabajo.

Ya que un punto que se persigue dentro de la Fundación , es ser eficaz y eficiente en todo lo que realicemos manteniendo el criterio de un interés de cooperación para alcanzar objetivos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

Ed. Trillas , 1996

Administración de Empresas. Teoría y Práctica

Agustín Reyes Ponce

Ed. Limusa

Cuadragésima reimpresión, 1997

Administración, una perspectiva global

Harold Koontz

Heina Wehrich

Ed. Mc Graw Hill

Décima edición, 1968

Administración Moderna de Personal

J. Rodríguez Valencia

Ed. Ecasa.

Segunda edición , 1993

Administración Personal y Recursos Humanos

William B. Werther, Jr

Heith Davis

Ed. Mc Graw Hill

Cuarta edición , 1996

Administración

James A. F. Stoner

R. Eduard Freeman

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana

Sexta edición, 1996

Administración de Personal

Paul Pigors

Charles A. Myers

Cía. Editorial Continental SA de CV México

México, 1982

Administración de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato

Ed. Mc Graw Hill , 1986

Administración de Recursos Humanos

Sherman Bohlander Snell

Ed. Internacional Thamson

Onceava edición

Administración de Recursos Humanos

Lloyd L. Byars

Leslie W. Rue

Nueva editorial Interamericana SA de CV.

México D.F. 1983

Administración de Personal

Gary Desseler

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana SA

Sexta edición

Administración de Personal

Dr. Raymundo Amaro Guzmán

Ed. Limusa , 1981

Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones

Jesús Carlos Reza Trosino
Ed. Panorama , 1995

Curso de Administración Moderna

Harold Koontz
Cyril O'Donnell
Ed. Mc Graw Hill , 1997

El Análisis de Puestos

Agustín Reyes Ponce
Ed. Limusa
Séptima edición, 1990

Fundamentos de Administración

Sphen P. Robbins
David A. De Cenzo
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
Primera edición, 1996

Guía Practica de la Organización Administrativa

Maurice Aumage
Editores técnicos asociados , 1979

La Administración de las Relaciones Humanas

Saúl W. Gellerman
Cía. Editorial Continental SA , 1973

Metodología de la Investigación

Roberto Hernandez Sampieri
Ed. Mc Graw Hill , 1991

Metodología de Investigación Documental

Juan Alvarez Coral
EdaMex , 1990

Principios de Administración

George R. Terry
Ed.Continental SA , 1975

Tesis: Proceso de la detección de necesidades de Capacitación de los Recursos Humanos en un departamento de Pemex

María del Carmen Cabrera Martínez , 1997

Tesis en 30 días

Dra. Guillermina Baena
Sergio Montero
Editores Mexicanos Unidos
México , 2000

Tesis : Técnicas Administrativas como instrumento de desarrollo para una Micro empresa del área de la salud.

Beatriz Fernández Salazar , 1996

Trabajo de Seminario : Propuesta diseño de un paquete de descripciones de puestos para una micro empresa de tracto partes.

Monica González García, 1999