

42
2y.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

RECURSOS HUMANOS:

**"IMPLEMENTACION DEL ANALISIS DE PUESTOS A UNA
PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA, PARA LOGRAR
UNA MAYOR EFICIENCIA DEL RECURSO HUMANO
EN SU DESEMPEÑO LABORAL"**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

RODRIGO FRANCISCO FRAGA PEREZ

ASESOR: ACTUARIA. DELIA CUEVAS SALGADO.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1988.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267917



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE ESTADOS
UNIDOS DE MÉXICO



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE

AL N. Q. MA. DEL CARMEN GARCÍA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos "Implementación del Análisis de puestos a una
Pequeña Empresa constructora para lograr una mayor eficiencia del
Recurso Humano en su Desempeño Laboral."

que presenta el pasante, Rodrigo Francisco Fraga Pérez,
con número de cuenta: 9001324-1 para obtener el Título de:
Licenciado 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, Edo. de México, a 30 de Octubre, de 19 96.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>Act. Deila Cuevas Saigado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.F. Eva Lilia Torres Reyes.</u>	<u>[Firma]</u>

Quiero agradecer y dedicar este trabajo a...

Jesús.

Por que le pedí todas las cosas para poder disfrutar la vida, pero no me las dio; pero hoy comprendo que medio la vida para disfrutar de todas las cosas buenas. Gracias.

A mi madre.

Por comprenderme sin poder entenderme, por acompañarme sin estar conmigo, por enseñarme a luchar sin levantar los puños, por darme una caricia cuando más la necesitaba. Gracias, Guadalupe

A mis hermanos.

Por sus palabras de aliento, que nunca faltaron durante mi camino. Gracias

A la Universidad Y FES-C.

Por enseñarme en su recinto y a través de los profesores a valorar la vida y por obsequiarme las herramientas con las que podré abirme paso en ella, por darme una nueva forma de pensar, por darme los amigos que ahora tengo, por darme tanto, que nunca le podré pagar. Gracias.

A mis amigas.

Que son uno de mis más grandes tesoros que me obsequio la universidad. Y que con nada podré recompensar su amistad. Gracias. Flaca, Ara, Mami, Giogia, Per, Princesa y muchas otras personas que aunque no las nombro no quiere decir que no sean importantes para mí.

A mis amigos.

Por la amistad desinteresada y sincera que siempre me han brindado. Gracias Ricardo y José Luis.

A mi asesora.

Por el giro que hubo en mi vida al escucharla, por compartirme sus ideas y pensamientos, por el gran apoyo que recibí de su parte para que pudiera concluir este trabajo. Gracias prof. Delia Cuevas Salgado.

A ti.

Que aunque no te conozco sé que entrarás en mi vida.

INDICE

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE PUESTOS.	
1.1 Antecedentes del Análisis de Puestos.	4
1.2 ¿Qué es el Puesto?.	7
1.3 ¿Qué es el Análisis de Puestos?.	9
1.4 Importancia del Análisis de Puestos.	10
1.5 Utilidad del Análisis de Puestos.	11
1.6 Los Analistas.	12
1.7 Actividades Previas a su Aplicación.	15
1.8 Pasos para realizar un Análisis de Puestos.	17
CAPÍTULO 2. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	
Descripción de Puestos.	20
2.1 ¿Qué es la Descripción de Puestos?.	20
2.2 Estructura de la Descripción de Puestos.	21
2.2.1 Encabezado o Identificación.	22
2.2.2 Descripción Genérica.	26
2.2.3 Descripción Específica.	26
Especificación de Puestos.	27
2.3 ¿Qué es la Especificación de Puestos?.	27
2.4 Factores.	29
2.4.1 Requisitos Intellectuales.	29

	Pág.
2.4.2 Requisitos Físicos.	31
2.4.3 Responsabilidades Implícitas.	32
2.4.4 Condiciones de Trabajo.	32

CAPÍTULO 3. MÉTODOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

3.1 Observación Directa.	35
3.2 Cuestionarios.	37
3.3 Entrevistas.	38
3.4 Bitácoras.	40
3.5 Métodos Mixtos.	41

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS PARA PUESTOS EJECUTIVOS.

4.1 Problemas que se Presentan.	44
4.2 Elementos del Análisis para Puestos Ejecutivos.	45
4.2.1 Descripción del Puesto Ejecutivo.	46
4.2.2 Especificación del Puesto Ejecutivo.	47

CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO.

5.1 Antecedentes de la Empresa.	50
5.2 Problemática.	52
5.3 Propuesta.	53

CONCLUSIONES	100
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	101
---------------------	-----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la situación económica del país ha afectado y provocado serios estragos en el sector de la construcción desde las funciones más básicas de sus puestos, hasta las direcciones más importantes.

En los puestos dentro de la compañía se notó una decadencia hacia la ineficiencia, debido a los cambios tan drásticos que se tuvieron que realizar, el personal cayó en una incertidumbre pues nadie sabía a ciencia cierta que funciones y responsabilidades tenía que desempeñar y cuales no.

Fue así como se dio una acumulación excesiva de trabajo, aunado a una duplicidad de labores que impedían tener el trabajo a tiempo. El evidente atraso en y entre los puestos vino a traer un retraso general en el departamento.

Estos atrasos no solo afectaron de forma terminante al departamento, sino también afectaron las labores de otros departamentos con los cuales tenían relación, pues estos dependían de sus labores para poder realizar sus funciones, a su vez, estos fueron a retrasar a otros departamentos, creando una cadena de ineficiencia.

Así deja de existir un control de las funciones que les correspondía a cada puesto y por ende se perdió la organización y coordinación entre ellos.

¿Cómo se podrán definir claramente las funciones y responsabilidades en los puestos del personal para que se recupere la organización y coordinación en y entre los mismos?.

OBJETIVO GENERAL

Colaborar con la empresa a lograr una mayor eficiencia en cada uno de los puestos de trabajo, para obtener una eficiencia incluyente en las funciones de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evitar la incertidumbre así como la duplicidad de las funciones que deben realizar los puestos.
- Elaborar un análisis de los puestos clave para la organización.
- Definir claramente las funciones que se deben realizar en cada puesto dentro de la organización.
- Mejorar los sistemas de trabajo de los puestos.
- Lograr una mayor eficiencia en las funciones de y entre los departamentos.

HIPÓTESIS

Una adecuada aplicación del Análisis de Puestos podrá lograr que se definan las funciones y responsabilidades de los puestos, restableciendo la organización y coordinación en y entre los mismos para obtener un eficiente trabajo general en la empresa.

INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores mas afectados por la recesión económica fue el de la construcción, debido al alto costo del dinero, a la restricción de crédito, al aplazamiento o recorte de las inversiones públicas y privadas, a los mecanismos burocráticos de contratación gubernamental y al incremento vertiginoso de los precios de los materiales y terrenos.

En sí, la industria de la construcción es una de las actividades que resiente con más intensidad los cambios en la estructura, así como el impacto de la crisis.

La batalla ha sido dura. Solo lo están superando las grandes empresas, y algunas otras que hicieron alianzas o mantuvieron políticas y estrategias favorables en su capacidad de conducción, pero las pequeñas y micro constructoras en su mayoría no tuvieron tanta suerte, pues muy pocas pudieron sobrevivir.

Las pocas empresas que lograron mantenerse (dentro de las cuales nos encontramos) deberán de hacer un análisis de la situación para poder conducir su dirección a una adaptación del medio, y a la situación económica actual del país, de no ser así, cabe el riesgo de que desaparezcan, pues no tendrían la capacidad de competir con los grandes emporios constructores.

La presente investigación nos permitirá conocer lo qué es un Análisis de Puestos, la importancia que tiene en las empresas como una herramienta de la Administración, así como la utilidad que proporciona su aplicación.

Esté trabajo nos proporcionara los medios para utilizar este método como poyo en cualquier organización.

A través de estos capítulos conoceremos los elementos que conforman un Análisis de Puestos, así como los rubros que componen cada elemento.

Asimismo se mencionarán y conocerán los métodos para obtener la información que requiere ese análisis.



CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE PUESTOS

1.1 ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

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

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

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

Pero aún, y sin embargo hay pocas empresas que han aprendido de la manera más difícil que si no se le hace de su conocimiento a la persona a ocupar el puesto de forma detallada y explícita, las funciones y obligaciones relativas a su puesto en su totalidad, ésta solo realizará lo que se le ha indicado y especificado en primera instancia.

Por último, se tiene la idea que el método de Análisis de Puestos es costoso, pero no caen en cuenta de que a la larga lo que han invertido será una insignificancia en comparación con los beneficios que éste les producirá en la empresa.

Muchas empresas que por medio de experiencias, llegan a creer en el Análisis de Puestos, son desanimadas por el alto costo que les producirá este tipo de estudio.

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

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

A este estudio se le puede conocer o encontrar en algunos libros especiales en la materia de Recursos Humanos con los nombres de "Análisis de Puestos", "Análisis de Cargos" o bien, como "Análisis de Tareas".

Para algunos autores el Análisis de Puestos es un estudio que esta integrado por dos fases o partes muy importantes, la primera de estas es la "Descripción de Puestos" y la segunda es "La Especificación de los Puestos", mientras que para otros autores especialistas en la materia opinan que "El Análisis de Puestos" es un estudio independiente de lo que es "La Descripción de Puestos", aunque manejan que son dos estudios distintos, aceptan que son complementarios.

Si partimos del concepto de:

Análisis: *"Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos".¹*

Análisis: *"Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas".²*

Podemos concluir con lo anterior que: El análisis es la división de las partes de un todo para su estudio, y si tomando como base el puesto, consideramos que el Análisis de Puestos (un todo) es un estudio que contiene dos fases que son: La descripción de Puestos y La Especificación de Puestos (sus partes). Cada una de estas partes son distintas pero complementarias, las cuales por sí solas son muy importantes, pero la elaboración y ejecución de uno solo de estos procesos no tendría una utilidad para la empresa sin la existencia de su complemento, (en este caso el proceso que faltara) y viceversa, y por supuesto el Análisis de Puestos no estaría completo y seria inútil el estudio y aplicación de una sola de sus

¹ Diccionario Enciclopédico Ilustrado, México, Ediciones Rayuela, 1990. Pág.59.

² Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1991. Pág.177.

partes, por si sola no tendría un beneficio trascendente como el beneficio que se obtendrá con la aplicación del estudio completo.

1.2 ¿QUÉ ES EL PUESTO?

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

¿Que es un puesto?.

Puesto: *"Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".³*

Puesto: *"Conjunto de funciones, (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupan una posición formal dentro del organigrama. Entendiendo que:*

Tarea: *Es un conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, esto se refiere a cargos simples y rutinarios.*

Atribución: *es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo, refiriéndose a cargos que incluyen actividades más diferenciadas.*

Función: *es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.*

³ Romero Betancourt, Samuel. Administración de Personal y su Aplicación a la Empresa Moderna. México, Editorial Continental, 1992. Pág. 27.

Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas".⁴

Puesto: *"Consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado".⁵*

Podemos concluir después de estudiar los conceptos de los citados autores que:

Puesto: Es la reunión de todas aquellas funciones, actividades u operaciones (formando un conjunto de tareas, atribuciones, obligaciones así como responsabilidades que se asumen) que conforman una unidad de trabajo, que se realizan por una persona determinada pero impersonal en un nivel jerárquico dentro de una organización.

Este conjunto de funciones, actividades u operaciones no son otra cosa más que lo que realiza el empleado de manera concreta y definida.

Para que éstas funciones, actividades u operaciones sean productivas para la empresa, la persona que ha de desempeñarlas debe de poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos, creándose con ello responsabilidades que deberá asumir.

Todo lo anterior vendrá a constituir una unidad específica de trabajo para la persona, que será distinta a otros puestos de trabajo dentro de la organización.

⁴ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1998. Pág. 237,238.

⁵ Sherman, Jr Arthur W. *Administración de Recursos Humanos*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1994. Pág. 64.

Así mismo, cabe aclarar que todo puesto es impersonal, porque no es creado para una persona en especial, ya que el puesto no es adaptado a lo que ofrece el empleado, sino que todo esto que requiere determinado puesto deberá exigirse a la persona que vaya a ocuparlo. Así, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas.

1.3 ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS?

A medida que una empresa aumenta su grado de complejidad con su crecimiento y desarrollo, cada vez más funciones son delegadas al departamento de Personal o de Recursos Humanos, el cuál puede ser que no posea información detallada de los puestos de otras áreas, y esa información se obtiene mediante el Análisis de Puestos, pero para esto surge la pregunta, ¿Qué es el Análisis de Puestos?. Para comenzar, conceptualizaremos lo que es el Análisis de Puestos, algunos autores de acuerdo a sus estudios conceptualizan a esto como:

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

Análisis de Puestos: *"Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar".⁷*

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

⁷ Dessler, Gary. Administración de Personal. México, Prentice Hall, 1994. Pág. 77.

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

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

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

1.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos viene a satisfacer la imperante necesidad de organización eficiente por parte de las empresas, de precisar con lujo de detalle el campo de acción de cada uno de sus empleados o trabajadores, de señalar con toda claridad, su autoridad y sus responsabilidades correspondientes a cada uno.

Para los directivos y altos ejecutivos de las empresas, la implantación de este método representa saber con detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, ya que por la naturaleza de sus funciones necesariamente tiene solo una vista de conjunto de los puestos en toda la compañía, de la misma forma, para los jefes y supervisores (los cuales están relacionados de manera estrecha con los empleados o

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

trabajadores), este método les da un instrumento útil por medio del cuál aprecian con toda claridad y orden los elementos que integran cada puesto, permitiéndoles exigir mas apropiadamente el cumplimiento de las obligaciones que encierra determinado puesto.

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

1.5 UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información generada por medio de la implantación del método de Análisis de Puestos se utiliza como base para diversas actividades.

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

A través de la información obtenida sobre la especificación del puesto, se establecen las cualidades requeridas a los solicitantes de los puestos, esto viene a ser una base para atraer a los solicitantes calificados y así poder Seleccionar, Reclutar y Contratar.

Define el Valor de Cada Puesto, circunstancia que permite una administración más justa del régimen de remuneración y compensación. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como de las condiciones y riesgos al desarrollar dicho trabajo.

La información obtenida, al mostrar el tipo de habilidades que se requieren facilita la elaboración de **Programas de Capacitación y Desarrollo**, estas circunstancias propician que se tenga una capacitación más efectiva.

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

Esto también permite una mejor **Ubicación del Empleado**, de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes.

Proporciona elementos para desarrollar sobre bases justas la **Promoción del Personal** en la empresa.

Proporciona un clima laboral agradable, así como relaciones interpersonales satisfactorias entre los empleados, que se percibe en una **Reducción de Quejas y de Rotación del Personal**.

El estudio de los puestos y la consecuente descripción de las tareas y funciones, así como la determinación de los requerimientos de los mismos, permite **Aumentar la Eficiencia Laboral** en la empresa.

1.6 LOS ANALISTAS

El éxito del Análisis de Puestos esta condicionado a la habilidad del personal en quien recaiga esta responsabilidad. Existen dos alternativas para seleccionar al personal que realizará este proceso:

- a) Analistas pertenecientes a la organización.
- b) Analistas externos.

En el caso de la primera opción, el llevar a cabo éste estudio es una responsabilidad principal del departamento de Recursos Humanos de la organización, claro, si este tiene el tamaño suficiente para contar con este tipo de división.

Estos miembros del departamento de Recursos Humanos que se especializan en el Análisis de Puestos tienen el título de **"Analistas de Puestos ó Analistas de Personal"**

El analista que forma parte de la compañía tiene una ventaja, que conoce ya a la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no enfrentara ningún problema en establecer la comunicación necesaria, pero sin embargo tiene también una desventaja, que al formar parte de la misma, puede variar su criterio cuando aplique este estudio, pues puede integrarse a grupos por lo que siente simpatía (beneficiándolos en su informe) o de lo contrario apatía (perjudicándolos), puede tener preferencias o rechazos por otros, lo cual puede restar objetividad, que es muy importante para el estudio.

Si la empresa se inclina por la segunda opción, al contratar a firmas consultoras para realizar este estudio, y utilizar a personal ajeno a la empresa tendrían la desventaja de un rechazo por el personal al establecer los lazos de comunicación, esto implicaría más tiempo en su aplicación, el cuál se vería reflejado en un costo mucho mayor (algunas empresas se desaniman como mencionamos, al contemplar este inconveniente, y es por ello que no realizan este estudio) además de que el estudio no tendría la participación plena de los trabajadores con los analistas, mas sin embargo un analista externo

tendría la ventaja, que sería mas objetivo al realizar su informe, pues no habría ningún tipo de preferencia o rechazo hacia miembros integrantes de la organización y su estudio se haría plenamente al puesto.

Algunas empresas que por su tamaño, tienen una extensión limitada y cuentan con escaso personal, y que puede ser que éste personal no este especializado en esta rama de la administración de recursos humanos, se ven en la necesidad de contratar a éstas agencias especializadas para efectuar el estudio.

Consideramos que para el caso de una organización pequeña, la opción más viable para seleccionar "al" o "a los analistas" seria dentro de su organización, por las ventajas que esto representa.

En el caso que por las limitantes de la empresa no se contara con un analista interno, sería recomendable seleccionar a cierto personal que cuente con las habilidades y aptitudes necesarias para poder capacitarlo en esta rama por una firma especializada. Una vez que se cuente con este personal y ya realizado el estudio por su personal, solo se contrataría una revisión de lo elaborado, claro, de ser necesario a consideración de los directivos de la empresa. Esto contemplándolo a una visión lejana los beneficiaría en tiempo y costo.

Consideramos que, ya sea que se cuente con un departamento de Recursos Humanos o no, para seleccionar al personal que ha de realizar este estudio para tener un mejor desempeño en esta labor deberán tener las siguientes cualidades o características:

- Que sea sociable.
- Que sepa expresar correctamente las ideas.

- Que tenga una personalidad agradable, amistosa, suave en su conversación y en su trato.
- Que tenga una actitud comprensiva y paciente.
- Que sea muy objetivo en sus planteamientos y conclusiones.
- Que tenga capacidad para ejecutar planes de trabajo.
- Que tenga la facilidad de entender y emplear palabras correctas y efectivas y,
- Que tenga disponibilidad de seguir y transmitir instrucciones.

La cantidad de analistas que se va a emplear, está en función de diversos factores; en primer término habría que considerar el tamaño de la empresa, el número de empleados que laboran en ella y el tiempo que se pretenda emplear para la realización del estudio.

Algunos autores manejan que un analista que labore tiempo completo, puede realizar dos o tres entrevistas, (si es que se escoge este método, los métodos lo veremos mas adelante). Otros sin embargo, plantean que por cada 1,000 empleados debe asignarse un analista, si se escoge el método de cuestionarios. Consideramos que si tomamos en cuenta que lo que se pretende estudiar es el puesto, entonces la cantidad de puestos no determinará el número de analistas a emplear sino más bien es el número de clases de puestos.

1.7 ACTIVIDADES PREVIAS A SU APLICACIÓN

Para poder aplicar el método de Análisis de Puestos es importante contar con la aprobación y el apoyo pleno de la dirección general, para lo cual se tendría que realizar un proyecto y presentarlo, señalándolo como un

proyecto de inversión, conteniendo los cálculos aproximados sobre su costo y enumerando los beneficios directos e indirectos, las ventajas, así como la utilidad que produciría en la eficiencia de la empresa la aplicación de este sistema, a fin de obtener su aceptación para poder llevarlo a cabo.

Otra cosa que se debe de tomar en cuenta es la determinación de los objetivos, pues un Análisis de Puestos que sea vagó a los fines que se persiguen, pierde mucho de su efectividad. Es por ello que se deben de determinar claramente los objetivos que se persiguen, pues solo éstos determinarán lo que se va a investigar.

Así podemos distinguir cuatro fines que se pueden obtener con una determinación de objetivos y una eficaz aplicación del Análisis de puestos:

1. Mejorar los sistemas de trabajo.
2. Orientar la selección de personal.
3. Adiestrar al empleado.
4. Ayudar a la evaluación del puesto.

Y por último, pero no menos importante, es tener en cuenta que antes de implantar éste análisis debemos de contar con la cooperación de los empleados o trabajadores, pues sería realmente difícil poder implantar esta técnica, si existe un ambiente de oposición, además que sus beneficios serían muy limitados, y no se lograrían los objetivos que se han planteado en el proyecto que se presentó a la dirección, por ello es necesario informar a los trabajadores y convencerles sobre su objetivo y utilidad.

Para este fin, es muy útil valerse de folletos, carteles, circulares, volantes y conferencias, procurando a través de esto hacerle sentir al trabajador que

es un elemento importante para la organización y que puede contribuir con ésta a su desarrollo (lo cual es la realidad).

1.8 PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS

De acuerdo con algunos autores, para realizar un buen Análisis de Puestos debemos seguir ciertos pasos que a continuación se enumeran:

1. Determinar el uso de la información del Análisis de Puestos.

Tenemos que identificar el uso que le daremos a la información, pues esto determinará el tipo de los datos que deseamos reunir, así como la técnica más aconsejable que debemos emplear para recabarlos.

2. Reunir la información previa. Puede ser que la empresa tenga información de estudios anteriores que nos podría ser útil. Por eso, sería sumamente útil solicitarla y verificarla.

3. Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es indispensable para ahorrar tiempo, pues cuando la empresa tenga demasiados puestos similares, es obvio que esto nos repercutirá en un mayor tiempo al realizar el análisis de no realizarse esta selección.

4. Reunir la información del Análisis de Puestos. La cuál se recabará al realizar el Análisis del Puesto en cuestión. Los datos que se obtengan serán de las actividades que involucra el puesto y los requisitos necesarios al personal.

5. Revisar la Información con los Participantes. Es sumamente aconsejable y necesario que la información que se ha reunido sea verificada con las personas que desempeñan determinado puesto, así como por su jefe o supervisor inmediato, consideramos que será de mucha utilidad que tanto el analista como el jefe inmediato y el trabajador del puesto, se reúnan y verifiquen dicha información,

porque de esta manera se podrá evitar que la información sea incorrecta o vaga, o que esté incompleta y no sea digerible para cualquier persona que más adelante tenga la necesidad de consultarla. Este paso dará la aceptación o no de la información, asimismo podrá ser corregida de ser necesario por cualquiera de las personas que intervengan en esta revisión.

6. Elaboración de la Descripción y Especificación del Puesto.



CAPÍTULO 2

ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los elementos que conforman el Análisis de Puestos y que trataremos enseguida son:

1. La Descripción de Puestos.
2. La Especificación de Puestos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1 ¿QUÉ ES LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS?

La Descripción de Puestos es:

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

"Una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico".¹⁰

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

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

La Descripción de Puestos: Es un proceso que se elabora en forma escrita, que comprende un listado y una explicación de manera detallada de

⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, México, McGraw Hill, 1998. Pág. 239.

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

¹¹ Romero Betancourt, Samuel. Administración de Personal y su Aplicación a la Empresa Moderna, México, Editorial Continental, 1992. Pág. 27.

todas las funciones que deben de realizarse por una persona en un puesto determinado dentro de una organización.

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

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

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

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

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

2.2 ESTRUCTURA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

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

- 1. Encabezado o Identificación.**
- 2. Descripción Genérica.**

3. Descripción Específica.

2.2.1 ENCABEZADO Ó IDENTIFICACIÓN

En ésta parte de la Descripción de Puestos, se van a analizar los datos que definen al puesto o que lo identifican en el organigrama dentro de la empresa.

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

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

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

1- El nombre o título del puesto.

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

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

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

2- Clave o Código de identificación.

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

3- Ubicación.

Este rubro puede variar dependiendo el tamaño que tenga la organización. Es preciso detallar lo más posible el lugar donde se encuentra el puesto:

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

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

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

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

6- Puestos bajo su mando.

7- Jefe inmediato.

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

9- Contactos.

- Internos.
- Externos.

10- Número de empleados que trabajan en el puesto.

11- Puestos inmediatos.

- Superiores.
- Inferiores.

12- Puestos que representan mayor afinidad para posibles sustituciones.

13- Puestos donde es posible lograr candidatos.

14- Retribuciones.

- Sueldo.
- Compensaciones.
- Cuota por hora en tiempo normal.
- Cuota por hora en tiempo extraordinario.
- Viáticos.
- Gastos de representación.
- Otras percepciones.

15- Nombre y firma del analista.

16- Nombre y firma del supervisor.

17- Fecha de elaboración.

18- Fecha de revisión o actualización.

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

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

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

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

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

2.2.2 DESCRIPCIÓN GENÉRICA

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

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

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

2.2.3 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

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

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

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

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

Es conveniente para algunos puestos, según sea el caso, que se complemente su descripción escrita, incluyendo gráficas, fotografías, dibujos,

esquemas, etc., que puedan ilustrar la descripción, ayudando a tener una comprensión más clara de la actividad que se está describiendo.

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

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

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

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

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

2.3 ¿QUÉ ES LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS?

Distintos autores conceptualizan a la **Especificación de Puestos** como:

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

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

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

*"Indica los requisitos mínimos que deberá exigirsele a la persona que ocupa el puesto, motivo del análisis".*¹⁴

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

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

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

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

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

¹⁴ Rivera Soler Ricardo A., Estructura y Evaluación de Personal para Selección de Personal. México, Limusa, 1984. Limusa, Pág. 49.

2.4. FACTORES

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

Estos Factores son:

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

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

2.4.1. REQUISITOS INTELECTUALES

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

Entre los Requisitos Intelectuales podemos encontrar varios elementos:

1. **Instrucción básica.**

2. Experiencia.

3. Actitudes o Cualidades.

Dentro de la Instrucción Básica, nos referimos a estudios de primaria, secundaria, preparatoria, estudios técnicos o comerciales, licenciatura, y post-profesionales. Así como también podemos contemplar estudios o habilidades artísticas, artesanales, oficios, ocupaciones y conocimiento sobre el manejo de herramienta, maquinaria o equipo.

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

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

Accesibilidad.	Integridad.
Actitud positiva.	Lealtad.
Amabilidad.	Optimismo.
Actitud para ganar confianza.	Orden.
Capacidad para:	Paciencia.
controlar,	Personalidad.
dirigir,	Persistencia.
organizar,	Puntualidad.
Prever.	Prudencia.
Cautela.	Raciocinio.
Compañerismo.	Rectitud.
Cortesía.	Respeto.
Decisión.	Seguridad.
Destreza.	Seriedad.

Energía.	Sinceridad.
Equilibrio.	Superación.
Espíritu.	Tenacidad.
Estabilidad.	Tacto.
Fidelidad.	Tolerancia.
Firmeza.	Voluntad de servicio.
Honestidad, entre otras.	

2.4.2. REQUISITOS FÍSICOS

Esto se refiere al perfil físico determinado que debe poseer el supuesto ocupante, así como la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzo físico y mental que se requiere para desempeñar el puesto incluyendo las posibles fatigas ya sean físicas o mentales que esto implica.

Los elementos que abarca este Factor son:

- 1. Esfuerzo Físico.**
- 2. Destreza o Habilidad.**
- 3. Complexión Física.**

Dentro de este Factor físico se puede abarcar:

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

2.4.3. RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

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

Los elementos que integran este factor son:

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

2.2.4 CONDICIONES DE TRABAJO

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

Comprendiendo aquí:

- 1. Ambiente de trabajo.**
- 2. Esfuerzos.**
- 3. Riesgos de Trabajo.**

En el primer punto abarcaremos el Lugar donde se encuentra su puesto, las condiciones del Sitio, Ambiente, Temperatura, Iluminación, Turno y Posición.

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

Para el segundo punto se manejarán los Mentales, Físicos.

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

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

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



CAPÍTULO 3

MÉTODOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos se va a fundamentar en la información que se obtenga en todos los puntos que hemos citado y que correspondan al puesto motivo del análisis. Reiterando que éstos puntos dependerán de la estructura de la empresa en donde se lleve a cabo dicho estudio. De igual manera la selección del método para recopilar la información dependerá de muchos factores, como la magnitud de la empresa y la cantidad de analistas adiestrados que se posean.

Es en ésta parte del Análisis de Puestos donde se realizará el trabajo de campo, propiamente dicho, y para tal efecto tenemos distintos métodos de los cuales los más comunes son:

- 1. Observación Directa.**
- 2. Cuestionarios.**
- 3. Entrevistas.**
- 4. Informes de Trabajadores y/o Supervisores.**
- 5. Métodos Mixtos.**

3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

Para algunos autores, estudiosos de esta materia. *"Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible a conducir a errores... Un analista no podrá registrar las actividades que el empleado efectuó una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador... Salvo casos excepcionales, el método de observación directa no es aconsejable para casi ningún puesto"*¹⁵.

Expuesto lo anterior; aun así consideramos al igual que otros autores, que este es uno de los métodos más utilizados, y que puede ser muy útil.

¹⁵ Werther, Jr William. Administración de personal y Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1995. Pág. 88.

Este método consiste en recabar la información sobre las actividades del puesto, observando directamente las operaciones que ejecuta el empleado o trabajador en pleno ejercicio de sus funciones.

Es lo más recomendable para aquellos puestos que comprenden operaciones manuales o que sea de carácter simple y repetitivo.

Cabe aclarar que éste método usado en forma exclusiva, es insuficiente, como ocurriría en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento en que se realice la observación del puesto o aquellas que sus operaciones son un proceso que abarca todo el día.

Consideramos que este método podría ejecutarse a través de una vídeo grabación para luego estudiarla, así no se influiría en las labores ni en el comportamiento del empleado, pues podría variar con la presencia de un observador, que aunque no interviene podría influir de alguna manera. Claro que esto provocaría que se elevara el costo del análisis, y solo podrían realizarlo grandes empresas que tengan las posibilidades económicas.

La aplicación adecuada de este método tiene varias ventajas así como ciertas desventajas, las cuales trataremos a continuación:

Ventajas:

1. Veracidad en la información obtenida, debido a que se origina de una sola fuente, que es el motivo del estudio.
2. No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
3. Es ideal para puestos con labores simples y repetitivas.
4. Correspondencia adecuada de la información obtenida y el objeto de estudio que proporcione dicha información.

Desventajas:

1. Tiene un costo elevado, por el tiempo que se le tiene que invertir por parte del analista, y más si éste es externo a la compañía.
2. La simple observación,(sin el contacto directo y verbal con el empleado que lo desempeña), no permitiría obtener datos importantes.
3. No recomendable a puestos que no sean simples y repetitivos.

3.2 CUESTIONARIOS

Este otro método es eficaz para obtener la información que requiere el Análisis de Puestos. Este método es el más utilizado por empresas públicas y privadas, es un importante complemento para otros métodos; como el de la entrevista que veremos más adelante.

Este método se realiza por medio de la colaboración de los empleados de los puestos que se estén analizando, pues se solicita al personal que llenen cuestionarios de Análisis de Puestos, en los cuales se contestarán preguntas que describen los deberes y las responsabilidades relacionadas con su empleo.

En este método se tiene que decidir que tan estructurado será el cuestionario, así como las preguntas que incluirá, pues en un extremo algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas y para este caso cada empleado recibe un inventario que contiene cientos de tareas o deberes, y se les piden que marquen las labores que desempeñan, especificando el tiempo que les toma. Por otro lado el cuestionario puede ser tan abierto y solo pedir al empleado que describa las actividades propias de

su puesto. Lo más aconsejable es que el cuestionario mantenga un equilibrio entre estos extremos, conteniendo preguntas tanto abiertas como estructuradas.

Un cuestionario contiene ciertas ventajas como desventajas.

Ventajas:

1. Es un método muy económico.
2. Es un método rápido y eficaz para obtener información de un gran número de empleados.
3. Es un método ideal para análisis los cargos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

1. No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel en que el personal tenga dificultad para interpretarlo, y por ende contestarlo.
2. Exige que se planee y se elabore con mucho cuidado.
3. En lo que se refiere a respuestas escritas, tiende a ser superficial o distorsionado.

3.3 ENTREVISTA

La Entrevista quizás es el método mas ampliamente utilizado.

Si está bien estructurada, se puede obtener información acerca de todos los aspectos del puesto, su naturaleza y secuencia de las diversas tareas o actividades que comprenden al puesto incluso de los porqués y los cuando.

La Entrevista es un método recomendable para complementar otros métodos como el de la Observación.

La aplicación de este método será muy eficaz para empresas pequeñas, de limitada fuerza de trabajo.

Existen tres tipos de Entrevistas que se pueden utilizar para la obtención de los datos en el Análisis de Puestos:

- 1. Entrevistas Individuales para cada empleado.**
- 2. Entrevistas Colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.**
- 3. Entrevistas con los Supervisores, que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.**

Cuando se realiza un análisis a una empresa con una considerable fuerza de trabajo, es recomendable utilizar la entrevista grupal, ya que de esta manera se podrá obtener rápidamente y a bajo costo la información que se requiere, contando para ello con la asistencia del supervisor inmediato, de no contar con su presencia será necesario entrevistarlo por separado para tener su punto de vista, que es importante por el complemento que puede aportar a la sesión grupal.

Es necesario aclarar que el entrevistador debe tener las cualidades y aptitudes necesarias para aplicarla de manera eficaz, pues la efectividad de este método depende en gran medida de que el entrevistado entienda perfectamente desde la razón de ser de la misma, hasta las preguntas mas estructuradas que se le puedan realizar, pues el empleado puede interpretar que la razón de ser de la Entrevista es una evaluación de eficiencia, y por ello no aportaría una información veraz que nos sea de utilidad.

Al igual que los métodos anteriores, la Entrevista tienen ciertas ventajas y desventajas, las cuales trataremos a continuación:

Ventajas:

1. Veracidad en la información, pues se obtiene de quien conoce mejor el puesto.
2. Permite el diálogo así como aclarar dudas.
3. Se puede aplicar a cualquier puesto de cualquier nivel

Desventajas:

1. Una Entrevista mal dirigida puede originar una actitud negativa por parte del personal, lo que origina una falta de atención y rechazo a su fin.
2. Puede generar confusión entre las opiniones y los hechos.
3. Si el entrevistador no está lo suficientemente capacitado se perderá mucho tiempo, reflejándose en el costo.
4. Su costo es elevado, pues exige analistas expertos y que el empleado deje de laborar.

3.4 BITÁCORAS

Este método es conocido también como: "*Diarios*".¹⁶ "*Bitácora del Empleado*".¹⁷ "*Listas*".¹⁸ o "*Informe del Trabajador*".¹⁹

Este es otro método que requiere de la participación del personal de los puestos que se analizan, pues se les solicita que lleven un Diario, Lista, Informe o Bitácora de todas las actividades que realizan durante el día.

¹⁶ Sherman, Jr Arthur. Administración de Recursos Humanos. México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1994. Pág. 71.

¹⁷ Wether, Jr William. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1995. Pág. 88.

¹⁸ Dessler, Gary. Administración de Personal. México, Prentice Hall, 1994. Pág. 86.

¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. México, Limusa, 1984. Pág. 20.

El trabajador deberá de anotar las actividades laborales durante todo un ciclo de trabajo, así como el tiempo que ocupa para desarrollarlas, es recomendable llevarlo durante cuatro semanas.

Este método puede ofrecer una amplia visión del puesto, mas aún si se complementa con una entrevista posterior

Ventajas:

1. La naturaleza detallada y cronológica puede compensar desviaciones.
2. Puede constituir la única vía para la obtención de información, cuando no es aplicable otro método por diversas razones.

Desventajas:

1. Implica una inversión considerable en términos de tiempo, que refleja un costo elevado.
2. El empleado puede exagerar o minimizar algunas actividades, que desviaran la información.

3.5 MÉTODOS MIXTOS

Cada método para obtener la información requerida por el Análisis de Puesto, (los cuales hemos citado en páginas anteriores) posee ciertas ventajas y desventajas que limitan o favorecen su efectividad en su aplicación.

Para obtener la mayor utilidad a la hora de aplicarlos, es recomendable la combinación de estos métodos, ya que así contrarrestaremos las desventajas y obtendremos mas provecho de las ventajas.

Es recomendable, por lo anterior, que combinemos los métodos, siendo las siguientes combinaciones algunos ejemplos:

- Cuestionarios y Entrevistas; ambos con el empleado del puesto, comenzando con el cuestionario para después aplicar una entrevista rápida en base al cuestionario.
- Cuestionario al ocupante del puesto y Entrevista con su supervisor, con el objetivo de profundizar la información.
- Cuestionario y Entrevista, con el supervisor.
- Cuestionario y Observación al personal.
- Observación al personal y Entrevista con su supervisor.
- Cuestionario con el supervisor y Observación al ocupante.

Las combinaciones pueden ser variadas, y éstas serán a criterio de los analistas según sea necesario.



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS PARA PUESTOS

EJECUTIVOS

Como hemos mencionado anteriormente, el método del Análisis de Puestos es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos que conforman una empresa, pero cabe aclarar que tiene una mayor importancia para los puestos de alto nivel ejecutivo.

Tiene gran importancia como instrumento de la administración de una compañía, pues el conjunto de posiciones ejecutivas forman la estructura de la empresa, además de que la labor que desempeñan estos puestos es trascendental, por esto, al realizar un estudio de este tipo, es lo mismo que estudiar la organización de la empresa.

4.1 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN

Realizar un Análisis de Puestos de un alto ejecutivo no es lo mismo que hacer un Análisis de Puestos para cualquier empleado, por lo mismo presenta varios problemas.

El primero de estos problemas es la **Adaptación de Hombre y Puesto**, pues cuando se trata de sus funciones de un alto ejecutivo el análisis puede limitarlo para actuar en forma eficiente, pues los mínimos normales que pueden y deben exigirsele son superados por éste.

Un ejecutivo de alto nivel que solo realiza lo estrictamente necesario que le exige su puesto, no sirve para la organización en comparación con otro que tiene iniciativa para desarrollar y mejorar a la empresa.

"El puesto es el Hombre".²⁰

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. México, Limusa, 1984. Pág. 32.

La segunda dificultad que nos encontramos para realizar el análisis es que se pueden **Reunir Varios Puestos en una Sola Persona**. Lo cual por lo general se da mucho en empresas pequeñas, pues sus posibilidades no les permiten tener un hombre para cada puesto de esta índole y una misma persona desempeña diversas funciones.

El tercer problema es la **Confusión de Funciones y Jerarquías**, esta dificultad surge cuando se confunde la función que se realiza con la jerarquía que se tiene, generando una lucha de títulos entre los puestos, pues al existir puestos en los cuales se realizan las mismas funciones o muy parecidas y que solo difieren en su nivel jerárquico.

"No es raro encontrar que mientras la gerencia general llama a un colaborador suyo Auxiliar de la gerencia, dicho colaborador trata de llamarse Subgerente".²¹

4.2 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS PARA PUESTOS EJECUTIVOS

Este Análisis de Puestos sigue los mismos lineamientos que hemos manejado anteriormente, con la diferencia que en este estudio requiere una estructura mas específica y por ende se distinguirá de los análisis de cualquier puesto.

Las parte por las que están conformado son las mismas:

- Descripción del Puesto.
- Especificación del Puesto.

²¹ Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. México, Limusa, 1984. Pg.33.

4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO EJECUTIVO

Para esta parte del análisis, solo citaremos los elementos con los cuales se debe tener especial atención:

- 1- **Título del Puesto.** (Solo para ratificar y además de lo analizado, éste estudio se debe determinar perfectamente dentro del sistema de la organización de la empresa).
- 2- **Ubicación.** (Posición en la estructura de la empresa, fijando cuidadosamente su lugar jerárquico).
- 3- **Deberes Generales, Definición o Funciones Básicas.** (Para un Análisis de Puestos ordinario esta parte se le conoce como Descripción Genérica).

Hemos recalcado que no es lo mismo realizar un análisis para puestos ejecutivos que uno para puestos ordinarios, y para un análisis de éste tipo obviamente se le dan características especiales. Para ésta parte resulta un poco mas complicado describirla, pues debido a la amplitud de sus funciones se debe de tener especial cuidado en no colocar cosas vagas.

Asimismo una característica especial que difiere del ordinario es que éste seguirá un orden funcional y no cronológico.

Para algunos autores el Análisis de Puestos para niveles ejecutivos termina con esta parte, pero si hemos hablado de que éste estudio es una descripción y especificación detallada, sería aconsejable manejar la Especificación del Puesto tal como lo maneja...

"...La experiencia ha demostrado que es útil añadir una enumeración de actividades muy generales, de orden cronológico, semejante a la que se realiza en los análisis ordinarios..."²²

4.2.2 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO EJECUTIVO

De igual manera que en la primera parte, solo citaremos los elementos con los cuales hay que tener especial atención, pues esta parte también se encuentra bajo los lineamientos de la Especificación que hemos manejado, con la diferencia de algunas características dado la importancia del puesto para la empresa.

1- Conocimientos Necesarios.

Esta parte es importante, pues dado la trascendencia del puesto, el hecho de poseer un título no basta para que la persona sea apta para la labor ejecutiva. Estos conocimientos académicos deben de acreditarse e incluso se debe de precisar el tipo de escuela donde los obtuvo.

También se le debe de dar un énfasis especial al nivel de cultura general que se dice poseer, la que se puede percibir por su nivel académico.

Otra cosa muy importante es la experiencia adicional a sus conocimientos

2- Autoridad.

Dado que una cosa primordial de un jefe es su autoridad y su responsabilidad que asume, éste rubro debe de detallarse claramente, entre ello precisando el tipo de autoridad, que puede ser Formal, Técnica u Operativa.

²² Reyes Ponce, Agustín. *Análisis de Puestos*. México, Limusa, 1984. Pág. 37.

Autoridad Formal: Es la que directamente le es asignada para ejercerla sobre personas ya sea lineal (la que solo la puede ejercer sobre un grupo determinado) o funcional (la que es ejercida por varios jefes a un mismo grupo para determinadas funciones).

Autoridad Técnica: la que es propia de los organismos staff, imponiendo sus decisiones a través de la línea de autoridad y con el consentimiento de ésta por base de convencimiento.

Autoridad Operativa: La que no se ejerce sobre personas, sino sobre actos propios. De carácter técnico en donde se decide lo que se va hacer.

3- Responsabilidad.

Esta deberá de fijarse de acuerdo a la autoridad concedida.



CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

A partir de enero de 1992 un grupo de profesionales de la construcción con una amplia experiencia y altamente calificados, que han colaborado en importantes empresas tanto nacionales como internacionales, toman la decisión de unir esfuerzos y experiencias a fin de crear una empresa e impulsarla a un desarrollo.

El producto de la unión de estos esfuerzos fue una empresa constructora 100% mexicana, que fue creada para ofrecer servicios que se basan en diseño y proyecto arquitectónico; desarrollo de obra civil, decoración de interiores, remodelación, mantenimiento, así como de supervisión y asesoría técnica; objetivos fundamentalmente relacionados con la práctica de la ingeniería que coadyuvan al desarrollo de nuestro país.

En principio solo se contaba con una pequeña habitación (que se rentaba) la cual era su oficina en donde se laboraba, la ejecución de sus operaciones se realizaban manualmente (planos, proyectos y todo lo relacionado al aspecto técnico, así como al administrativo y contable).

Las condiciones de la situación actual en nuestro país, obligo de manera tajante a una modernización tanto en equipo como en sistemas para poder sobrevivir a las crudas crisis que se han padecido.

Para hoy día, la empresa cuenta con sus propias instalaciones, equipo de transporte y maquinaria, así como equipos de oficina y de computo con los sistemas más actuales, los cuales son herramientas indispensables para la realización de sus funciones.

Al paso del tiempo, la empresa ha formado un excelente equipo de trabajo, desde los puestos más bajos hasta las altas direcciones. El personal que conforma a la empresa, han laborado con ella casi desde su constitución, no ha habido la necesidad de rotación de personal. Aunque la fuerza humana con la que cuenta es escasa, es lo suficientemente capaz y preparada por la experiencia para llevar a la empresa a un buen desarrollo, cabe mencionar que se ha necesitado en ocasiones contratar a personal eventual debido al volumen de trabajo que se genera por el tipo de obra que se realiza. Por el número de empleados con que cuenta, la empresa entraría en la clasificación de "micro empresa", aunque sus volúmenes de operación en años anteriores rebasan ésta categoría.

Para hoy día (hablando del primer semestre y lo transcurrido del segundo semestre de 1998), la situación de la empresa es crítica, pues no se ha contado con alguna obra, y las perspectivas que se vislumbran no son muy alentadoras. Pese a esto el equipo de trabajo se ha mantenido con la empresa.

Este equipo de trabajo se ha regido por una misión la cual contiene una serie de valores, que se han creado a medida que ha transcurrido el tiempo y que son muy importantes, pues son una base para realizar sus labores. Estos son:

AMISTAD

Las personas que laboramos en esta empresa no solo somos compañeros de trabajo, o colaboradores, sino más aun, somos amigos, los cuales estamos dispuestos a ofrecernos ayuda.

HONESTIDAD

La mejor presentación ante nuestros clientes es realizar todas nuestras actividades con honradez y ética profesional.

LEALTAD

Entrégate en cuerpo y alma en todas las actividades, ya sean directas o indirectas, pues el beneficio que pueda tener la empresa será compartido con los amigos que laboramos con ella. Así no solo te pondrás la camiseta si no te la tatuaras a la piel.

EXCELENCIA

La empresa y los que laboramos en ella, nos sentimos apreciados cuando tu excedes lo que se espera de ti en tu trabajo.

INNOVACIÓN

Siempre hay una manera para realizar mejor, más rápido y con mayor utilidad las actividades que se desempeñan. Búscala.

SUPERACIÓN

La diferencia entre nosotros y otras empresas está en que nosotros alcanzamos esas metas ambiciosas que nos fijamos.

SERVICIO

Tú podrías ser nuestro cliente, ¿Cómo te gustaría ser tratado?.

VISIÓN:

Ser una de las constructoras más fuertes en nuestro país.

5.2 PROBLEMÁTICA

A pesar de lo anterior, las personas que laboran en cada puesto de la empresa tienen cierta incertidumbre en cuanto a las funciones que deben realizar, pues no tienen una idea en concreto de que tareas u operaciones les corresponden y cuales de ellas no son su responsabilidad.

Al no existir una definición clara y concreta de sus funciones, muchas de estas no son realizadas o en caso contrario se llegan a duplicar. Esto afecta de manera tajante en toda la empresa.

Los departamentos están interrelacionados, de tal manera, que al no realizar adecuadamente alguna de sus funciones afecta de forma inmediata el siguiente proceso, originando por consiguiente retraso e ineficiencia.

¿Es posible que a través de un Análisis de Puestos se puedan definir con claridad y precisión las tareas, operaciones y funciones que debe de realizar cada puesto dentro de la organización y así lograr una mayor eficiencia general en y entre los departamentos y por consiguiente en la empresa?

5.3 PROPUESTA

Deseamos aclarar que para la realización de este estudio se cuenta con la aprobación y apoyo incondicional de la dirección general de la compañía.

Así mismo por parte de lo empleados que laboran en la misma, como se muestra en los documentos siguientes.

7 de septiembre de 1998

En atención:

ARQ. Ricardo Joers Martínez.
GERENTE GENERAL

Por medio de la presente le doy a usted un cordial saludo y así mismo le solicito la aprobación para realizar en la empresa a su cargo un proyecto denominado "ANÁLISIS DE PUESTOS", el cual se explica a continuación.

Como primer punto a tratar deseo explicarle lo que es un proyecto de ANÁLISIS DE PUESTOS.

Un ANÁLISIS DE PUESTO es una técnica que determina las actividades que se han de ejecutar en un determinado puesto, así como los requisitos básicos e indispensables que deberá de cubrir la persona que este ocupando o que vaya a ocupar el puesto.

Los objetivos que contiene este proyecto son:

- Definir claramente las funciones que debe realizar cada puesto de trabajo.
- Evitar la incertidumbre así como la duplicidad de las funciones que se ha venido dando

A través de estos objetivos, se obtendrá los siguientes beneficios:

- Se Mejorara los sistemas de trabajo de los puestos.
- Tendremos una base para la selección de personal, cuando este sea necesario.

Este proyecto no tendrá ningún costo económico para la empresa, pues será realizado por personal perteneciente a esta organización y la única inversión que se tendrá que realizar será en tiempo, por parte de los empleados de los puestos seleccionados para fines del análisis.

Por lo anterior y de ser aprobado, se le solicita de igual manera girar las ordenes pertinentes a los directores de área así como a los jefes de departamentos, para poder contar con su colaboración, pues de no ser así, no tendrá ningún efecto.

Hacemos de su conocimiento que de contar con su apoyo y a su debido tiempo personalmente le detallaremos el proceso del mismo, así como a los demás directores de áreas y jefes de departamentos.

Sin mas por el momento quedo de usted.

ATENTAMENTE

SR. Rodrigo Fraga Pérez

c.c.p. Arq. José Luis Serrano Vargas.
Gerente de Construcción

14 de septiembre de 1997

En atención a:

SR. Rodrigo Fraga Pérez.

Por medio de este conducto le envío un cordial saludo y le comunico que después de su misiva y de la junta en donde se nos detallo el proyecto de "ANÁLISIS DE PUESTOS" para la empresa, es de nuestro interés que se lleve a cabo este proyecto.

Para tal fin, cuente con la aprobación y nuestro apoyo en lo necesario para que se lleve a cabo sin ningún contratiempo.

Las ordenes que solicita serán giradas a la brevedad posible, para facilitarle su labor.

También deseo felicitarle por su iniciativa y su interés en el mejoramiento de los sistemas de trabajo de la empresa.

ATENTAMENTE

Arq. Ricardo Joers Martínez
Gerente General

Paso Uno.**Determinar el uso de la información del Análisis de Puestos.**

El uso que le daremos a la información será para determinar las tareas, operaciones y funciones que deberá realizar una persona en un determinado puesto.

Esta información también nos será de utilidad para conocer los requerimientos necesarios para poder realizar las actividades propias de un puesto. Así como nos proporcionara una base para la selección del personal, cuando sea necesario.

Paso Dos.**Reunir la información previa.**

La empresa no cuenta con un análisis de puestos anterior al que se pretende realizar. Por consiguiente no hay ningún tipo de información relacionada con este estudio. Tampoco cuenta con diagramas de procesos de sus operaciones.

Por los cambios que se ha suscitado, el organigrama de la empresa no será de mucha utilidad, por consiguiente consideramos apropiado realizar un organigrama que contiene la situación actual de la compañía, el cual nos será de valiosa ayuda, pues para nuestro fin, mostrará la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización de la compañía, hoy día, el cual se muestra al final.

Contamos con los curriculum vitae de las personas que laboran en los puesto que se analizarán.

La empresa cuenta con dos manuales que nos serán de mucha ayuda, estos son "Manual de Supervisión" y "Manual del Contador de obra".

Paso Tres

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas.

Los puestos que contiene la empresa son pocos, aunado a la escasez de trabajo de hoy día, el número de puestos que realmente esta laborando es menor, por lo tanto la selección de puestos para analizar, será de los puestos donde se tiene actividades los cuales son:

Gerencia General.

Gerencia de Construcción.

Gerente Administrativo.

Auxiliar Contable.

Auxiliar Administrativo.

Encargado de Mantenimiento y Limpieza.

Como hemos citado anteriormente, el hecho de no existir una obra ha realizar condiciona las labores de determinados puestos, como sucede el caso de los puestos que no se mencionan para el análisis, pues es imposible describirlo si no están realizando sus labores.

Paso Cuatro

Reunir la información del Análisis de Puestos.

Sobre la base de lo que hemos citado a lo largo de este trabajo de investigación, consideramos que los métodos apropiados para la aplicación de este estudio a la compañía que he citado son:

Observación directa.

Bitácoras del empleado.

Entrevistas.

Los métodos se han descrito en el capítulo número 3 titulado "Métodos para la obtención de la información del Análisis de Puestos".

Por el contacto que tenemos con todos los puestos de la empresa la observación directa me será un método muy útil.

Las bitácoras del empleado, es un método que nos ayudara cuando por cuestiones extraordinarias no nos permita obtener la información por medio de la observación directa, pues hay actividades que se deben de realizar bajo ciertas condiciones en donde no podemos estar presentes, es por ello que solicitamos al personal que se llevara una bitácora de sus actividades.

La entrevista que pretendemos utilizar, la formulamos sobre la base de los criterios de los distintos autores que hemos manejado, para aplicarla a esta empresa, con la idea de obtener mayor información, así como para complementarla. Esto también nos permitirá la comparación en la información de los otros métodos para evitar pasar por alto algo que sea importante de destacar.

El cuestionario que utilizamos es el siguiente:

CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Por favor lea con cuidado y conteste con sus propias palabras lo que se le pide, si tiene alguna duda consulte al entrevistador.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

1. ¿Nombre de su puesto?
2. ¿A qué departamento pertenece?
3. ¿Nombre del Jefe y puesto que ocupa, a quien usted reporta?
4. ¿Qué puestos tiene bajo su mando?
5. ¿Con qué departamentos tiene relación las funciones que desempeña?

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

1. Mencione brevemente y con sus propias palabras qué actividades realiza.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

- 1- Describa de manera detallada qué actividades realiza constantemente.
- 2- Describa de manera detallada qué actividades realiza periódicamente.
- 3- Describa de manera detallada qué actividades realiza eventualmente.
- 4- Liste la maquinaria, equipo, herramienta o utensilios que utiliza normalmente para realizar las funciones de su puesto.

- 5- ¿Su trabajo se relaciona con personal de otro departamento dentro de la compañía o con personal de otra empresa?. Si es así, mencione las actividades que requiere de estos contactos y qué tan constante es.
- 6- ¿En su puesto usted organiza su trabajo?.
- 7- ¿En su puesto usted organiza el trabajo de otros?.
- 8- ¿En su puesto solo se interpreta y ejecuta ordenes?.
- 9- ¿Su puesto tiene responsabilidades de supervisión?. De ser así, explique qué tipo de supervisión realiza.
- 10- ¿En su puesto se toman decisiones o se resuelven problemas?. Si es así explique qué decisiones o problemas se resuelven mientras realiza sus funciones propias de su puesto.
- 11- Liste los reportes o archivos que prepara o que realiza, así como a quién son dirigidos.
- 12- ¿Con qué frecuencia debe de consultar a su jefe u otra persona, para la toma de decisiones, o para determinar el curso de alguna actividad en particular?.
- 13- Describa las condiciones de trabajo bajo las cuales labora.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

- 1- Mencione en forma de lista, qué conocimientos básicos considera que se necesitan para el desempeño de sus tareas y para qué utiliza esos conocimientos.
- 2- Mencione si requiere algún conocimiento, o capacitación especial para el desempeño de su puesto.
- 3- ¿Qué experiencia tiene en el puesto o en otros puestos, ya sea dentro o fuera de la empresa?.
- 4- ¿Qué tanta iniciativa se requiere en su trabajo?.

5- ¿Qué actitudes especiales considera que debe de tenerse para desempeñar el puesto?.

6- ¿Qué tipo de esfuerzo físico y mental es el que realiza en su trabajo?.

7- ¿Qué tipo de responsabilidades tiene a su cargo?.

Dirección de personas.

Tramites y/o procesos.

Valores y/o equipo.

8- ¿Bajo qué condiciones desempeña su trabajo?.

9- ¿A qué riesgos de trabajo se enfrenta en el desempeño de sus funciones?.

10- Si considera que puede contribuir con información importante en la descripción de su puesto, que no se incluye en ningún de los puntos anteriores, por favor proporciónela.

Fecha:

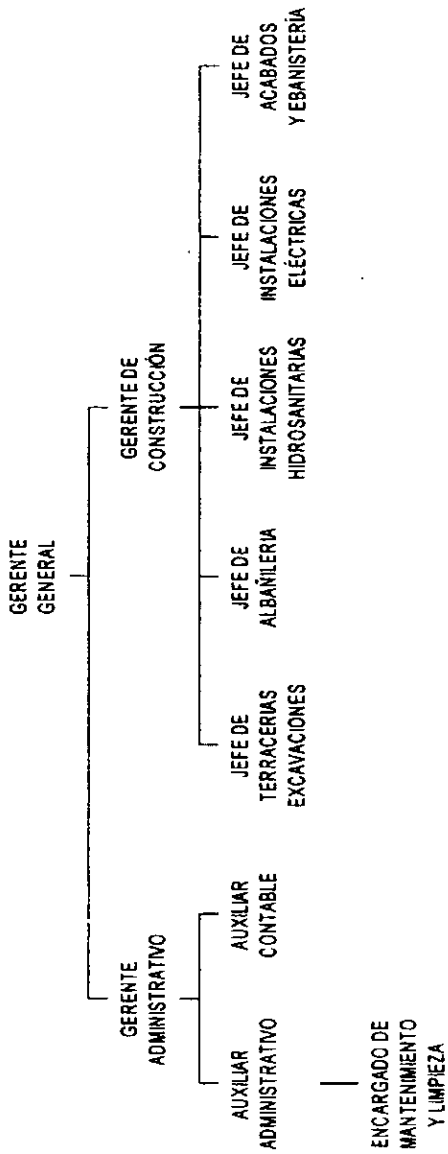
Nombre del entrevistado:

Antigüedad en el puesto:

Nombre del entrevistador:

Observaciones:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Medios.

Especiales.

Proveedores.

Autoridades Públicas (Técnicas y Administrativas).

Firmas Asesoras. (Técnicas y Administrativas.)

Instituciones Bancarias

Profesionistas Independientes.

Maestros de oficio.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es responsable directo de la eficiente administración de la compañía.

Planea, organiza, coordina y controla, las actividades de las divisiones y departamentos a su cargo, apoyándose por los gerentes de estos.

Se encarga directamente de:

Funciones técnicas.

Funciones administrativas.

Funciones diversas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

FUNCIONES TÉCNICAS.

- Realizar en coordinación con el gerente de construcción los contratos de la obra con apego a la ley.
- Autorizar los planes, programas y parámetros para el desarrollo de las obras.
- Aprobar y emitir los presupuestos para la adquisición de los recursos necesarios para las obras.

- Autorizar las estimaciones y presupuestos de las obras para su presentación.
- Autorizar los resultados parciales y finales de las obras, presentados por el gerente de construcción.
- Realizar la entrega de las obras a gusto y satisfacción total del cliente en conjunto con el gerente de construcción.
- Solucionar problemas varios en obra de carácter especial.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

- Realizar cambios en la estructura de la empresa en colaboración con el gerente administrativo.
- Autorizar planes y programas generales para desarrollar eficientemente el trabajo administrativo.
- Aprobar sistemas y procesos que aumente la eficiencia laboral así como la calidad de presentación.
- Autorizar los presupuestos, solicitudes y requerimientos de recursos para el departamento.
- Aprobar los resultados finales de todas las actividades administrativas y contables, presentados por el gerente administrativo.
- Solucionar dificultades administrativas de carácter especial.

FUNCIONES DIVERSAS.

- Crear y mantener magnificas relaciones con los contactos externos.
- Convocar a juntas para tratar asuntos generales.
- Atender sugerencias de sus colaboradores.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA.

- Licenciatura, título y cédula profesional en Arquitectura, Ingeniería civil o ramo afín.
- Conocimientos generales en computación, y en especial en paquetería de:
 - Precios unitarios.
 - Autocad.
 - Hoja de calculo.
 - Procesador de textos.
- Experiencia a nivel dirección en el sector de la construcción, por lo menos de 5 años.

ACTITUDES

- Es necesario una Actitud Positiva, Accesible, Amable, Confiable, Capaz, Cautelosa, de Compañerismo, Comprensiva, Cortés, Decisiva, Enérgica, Equilibrada, Estable, Experimentada, Firme, Flexible, Honorable, Honesta, Integra, de Interés, Iniciativa, Justa, Leal, de Orden, Optimista, Personalidad, de Previsión, Prudencia, Puntual, Raciocinio, Respeto, Rígida, Responsable, Recta, Sincera, Segura, Serena, Seria, de Superación, Tenaz, Tacto, Etc. Con el fin de conducir a la compañía y a sus miembros al logro de objetivos.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable y representante legal de la dirección de la compañía.
- Formular y supervisar de manera periódica las políticas generales de la compañía, así como las departamentales, en materia de construcción y administración, con el objeto de obtener la unidad y coordinación de las

acciones entre las diversas funciones y actividades de los distintos departamentos de la empresa.

- Formular oportunamente, basándose en los informes de las gerencias, los planes, y cursos alternativos que se deberán seguir y ejecutar para proyectar y desarrollar eficientemente el trabajo general de la empresa.
- Interpretar los resultados obtenidos, para formular programas y presupuestos en un corto, mediano y largo plazo, procurando fijar máximos y mínimos a obtener.
- Revisar y estudiar la estructura de la empresa, para tomar decisiones en cuanto a una expansión o contracción, ajustando la autoridad y responsabilidad de sus gerentes, en base a los volúmenes de trabajos.
- Seleccionar al personal que se encargara de dirigir las gerencias y jefaturas en la estructura de la empresa, así como de las de reciente creación, de acuerdo al volumen de trabajo, vigilando el retiro, cambio, o aumento del personal en las distintas áreas.
- Vigilar que se ejerza la autoridad en los límites que sean establecido y el cumplimiento eficaz de la totalidad de las actividades.
- Supervisar que se delegue oportunamente la responsabilidad y autoridad a cada miembro de la empresa, vigilando la fijación de límites y controles para estar informado del uso de los mismos. Observando que estos mismos la deleguen cuando sea necesario
- Establecer la Coordinación entre los diferentes niveles de la organización, teniendo especial cuidado en cuanto a las acciones de sus colaboradores, para lo cual sostiene juntas con los mismos.
- Vigila la implantación y mantenimiento de una comunicación dinámica con todos los niveles de la empresa.

- Supervisar las acciones de cada colaborador, personalmente así como por medio de informes, con el objeto de apoyarles en sus distintas funciones y actividades.
- Supervisar que cada uno de sus colaboradores modifique sus acciones que tienen fijadas cuando sea necesario, cuidando que no exista la duplicidad u omisión de las mismas.
- Supervisar las decisiones de sus colaboradores concernientes a la compañía.
- Cuidar de que se establezcan los reportes ó informes, ya sean verbales ó escritos de los diferentes departamentos de manera oportuna y precisa.
- Interpretar informes y controles para realizar una evaluación de los resultados obtenidos por sus colaboradores, y poder tomar las medias pertinentes.
- Supervisar los presupuestos y solicitudes en cuanto a costos de las obras y gastos de la empresa.
- Cuidar que las remuneraciones estén de acuerdo al esfuerzo de su personal, otorgando compensaciones, premios bonificaciones, y diversos incentivos que motiven al personal con el objeto de mantener a su equipo, evitando inconformidades, fugas, o rotación de personal.
- Vigilar que se desarrollen las aptitudes, actitudes y conocimientos del personal, para contar con un equipo eficaz.
- Supervisar el mantenimiento de las buenas relaciones con todos lo contactos externos de la compañía por parte de sus colaboradores.

ATRIBUCIONES

- Tiene plena autoridad y mando en todo lo concerniente a las funciones de la empresa.
- Cada una de las responsabilidades señala una atribución.

Fecha de Análisis:

1 de Noviembre de 1998.

Fecha de Revisión:

Elaboro: Rodrigo Fraga Pérez.

Reviso: Act. Delia Cuevas Salgado.

ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente de Construcción.
Ubicación:	Nombre y Domicilio de la Cía. División Técnica. Gerencia de Construcción. Zona de Obras.
Departamentos	
Controlados:	Terracerías y Excavaciones. Albañilería. Instalaciones Hidrosanitarias. Ebanistería y Acabados finos. Instalaciones Eléctricas.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Personal	
A sus ordenes:	Jefe de Terracerías y Excavaciones. Jefe de Albañilería. Jefe de Instalaciones Hidrosanitarias. Jefe de Ebanistería y Acabados finos. Jefe de Instalaciones Eléctricas.
Contactos	
Internos:	Gerente General. Gerente Administrativo
Externos:	Clientes. Menores. Medios. Especiales (Limitados)

Proveedores.

Autoridades publicas (Relacionados al aspecto técnico.)

Compañías Asesoras. (Relacionados al aspecto técnico)

Profesionistas Independientes.

Maestros de oficio.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es responsable ante el gerente general del eficiente desarrollo de las obras.

Para lo cual planea, organiza, coordina y controla, todo lo concerniente para la ejecución de las obras a su cargo, apoyandose por los jefes de sus departamentos controlados.

Se encarga directamente de:

Funciones técnicas.

Funciones administrativas.

Funciones diversas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

FUNCIONES TÉCNICAS

- Elaborar y actualizar los formatos de control a utilizar en las obras.
- Definir las estrategias de la obra, en coordinación con sus jefes departamentales.
- Determinar y solicitar presupuesto para la adquisición de los recursos necesarios.
- Seleccionar y contratar a subcontratistas y destajistas, fijandoles programas y precios unitarios.

- Coordinar el trabajo del personal de obra así como de los subcontratistas y destajistas
- Autorizar, programar y supervisar la utilización y aprovechamiento integral de los recursos ya sean materiales, técnicos y humanos.
- Analizar y solucionar los ajustes de costo y volumen a nivel de obra.
- Elaborar y supervisar los programas generales, así como de avances y de costos de las obras.
- Vigilar la seguridad del personal de obra, cumpliendo con las normas necesarias e indispensables.
- Llevar bitácoras y diarios de obra, estipulando los tiempos, indicaciones de clientes y el desarrollo de la obra.
- Proponer nuevos métodos y procedimientos de construcción.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Formular requisiciones de suministros en materiales, equipo y personal.
- Formular la plantilla del personal de obra necesario.
- Autorizar trabajos extras, así como bonificaciones, premios o descansos.
- Atender las necesidades de su personal.
- Autorizar las salidas y verificar las entradas en el almacén
- Controlar y elaborar oportunamente las estimaciones de obra en coordinación de sus colaboradores.
- Revisar los costos y realizar los ajuste correspondientes.
- Revisar todos los reportes de maquinaria y herramienta.
- Vigilar la existencia del material según los programas de suministros.
- Vigilar y coordinar con el gerente administrativo las necesidades de las obras.
- Supervisar los reportes de avance de obra, elaborados por sus jefes de departamentos, y reportarlos a la gerencia general.

- Reportar al gerente general las anomalías, problemas o contratiempos que se susciten en el desarrollo de las obras, ya sea de carácter técnico o administrativo.

FUNCIONES DIVERSAS

- Reportar al gerente general el desarrollo en todo aspecto de las obras.
- Mantener las buenas relaciones con los contactos externos de la compañía.
- Atender las sugerencias, planteamientos y necesidades de su personal.
- Asistir y/o convocar a juntas para tratar asuntos diversos.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS BASICOS Y EXPERIENCIA.

- Licenciatura, título y cédula profesional en Arquitectura, Ingeniería civil o ramo afín.
- Conocimientos y manejo de equipo de oficina.
- Conocimientos generales en computación, y en especial en paquetería de:
 - Precios unitarios.
 - Autocad.
 - Hoja de calculo.
 - Procesador de textos.
 - Internet
- Conocimientos en contabilidad general.
- Licencia de conducir tipo "B".
- Experiencia en el sector de la construcción, en especial en obra general de cuando menos 3 años.

ACTITUDES.

Es necesario una Actitud Positiva, Amable, Capaz, de Compañerismo, Cortés, Decisiva, Energica, Firme, Honesta, Integra, de Iniciativa, Leal, de Orden, Previsora, Prudente, de Respeto, Rígida, Responsable, Recta, Segura, Serena, Seria, de Superación, de Tacto, Etc. Con el fin de desarrollar un buen trabajo, que de fama a la empresa.

RESPONSABILIDADES.

- Realizar y supervisar en coordinación con el gerente general que los contratos se lleven a cabo conforme a lo que estipula la ley.
- Planear la totalidad de las obras en conjunto con el gerente general.
- Formular y definir los programas y parámetros que regirán a las obras.
- Programar y solicitar presupuesto para los recursos materiales, técnicos y de personal para ejecutar la obra dentro de lo planeado.
- Supervisar en colaboración con el gerente administrativo el cumplimiento de todas las normas legales y fiscales, con las autoridades públicas.
- Crear y mantener las mejores relaciones con sus proveedores y subcontratistas.
- Comprar y contratar los recursos necesarios para las obras.
- Supervisar la contratación y cumplimiento por parte de los subcontratistas.
- Organizar y distribuir los recursos económicos, técnicos, materiales y humanos en las obras, en coordinación con los jefes de departamento.
- Controlar los costos directos e indirectos de las obras; manteniendo informado al gerente general.
- Programar, vigilar y controlar la eficiente utilización de los recursos disponibles.
- Observar el desarrollo y cumplimiento de los programas de obra, en coordinación con sus jefes de departamento.

- Vigilar y coordinar las actividades del personal a su cargo.
- Vigilar que su personal ajuste sus actividades a las necesidades de la obra.
- Delegar la responsabilidad y autoridad necesaria a cada uno de sus colaboradores.
- Supervisar la calidad de los trabajos realizados en las obras.
- Reportar periódicamente los avances de obra al gerente general.
- Supervisar las labores administrativas de las obras, vigilándolas y controlándolas en coordinación con el gerente administrativo.
- Elaborar con anticipación las estimaciones, así como presupuestos de las obras para su presentación, apoyándose con sus colaboradores.
- Mantener las buenas relaciones con los clientes, atendiendo personalmente los asuntos diversos con estos, en relación a las obras.
- Decidir sobre los ajustes en estimaciones de clientes.
- Cuidar que los trabajos extraordinarios se autoricen por el gerente general.
- Proporcionar con tiempo toda la información administrativa y contable al gerente administrativo.
- Realizar el cierre y entrega de la obra a satisfacción total del cliente en colaboración con el gerente general.

ATRIBUCIONES.

- Tiene plena autoridad y mando en todo lo concerniente a la ejecución de las obras.
- Cada una de las responsabilidades señala una atribución.

.....

Fecha de Análisis:

1 de Noviembre de 1998.

Fecha de Revisión:

Elaboro: Rodrigo Fraga Pérez.

Reviso: Act. Delia Cuevas Salgado.

ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente Administrativo.
Ubicación:	Nombre y Domicilio de la Cía. División Administrativa. Gerencia Administrativa. Instalaciones de la Empresa.
Departamentos Controlados:	Departamento Administrativo. Departamento Contable.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Personal A sus Ordenas:	Auxiliar Administrativo. Auxiliar Contable.
Contactos:	
Internos:	Gerente General. Gerente de Construcción.
Externos:	Proveedores Instituciones Bancarias. Autoridades Publicas. (de carácter administrativo) Firmas Asesoras. (de carácter administrativo)

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Responsable ante el gerente general del eficiente registro y ejecución de las operaciones tanto contables como administrativas de la empresa. De proporcionar información oportuna y veraz de la situación contable, fiscal y financiera de la compañía, así como de las actividades administrativas.

Para lo cual planea, organiza, coordina y controla todas las actividades de su división, con el objeto de realizar un trabajo eficiente, en colaboración con su personal a cargo.

Se encarga directamente de:

Funciones administrativas.

Funciones contables.

Funciones diversas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Realizar modificaciones o ampliaciones en la estructura del el departamento. Con el único limite de la autorización del gerente general.
- Definir las estrategias de ejecución para los procesos con autoridades publicas, en coordinación con sus colaboradores.
- Aplicar nuevos métodos y procedimientos de trabajo, para simplificar actividades.
- Formular requisiciones de equipo, material y personal.
- Determinar y solicitar presupuesto para la adquisición de los recursos necesarios para el departamento y sus tareas.
- Seleccionar y contratar al personal y proveedores.
- Adiestrar al personal contratado, en las funciones o tareas que desempeñara, tanto en los aspectos laborales como sociales.
- Distribuir los recursos a las áreas correspondientes.

- Autorizar horas extras, bonificaciones y permisos.
- Atender las necesidades y solicitudes del personal a cargo.
- Coordinar el trabajo del personal del departamento.
- Analizar y tratar los asuntos administrativos.
- Vigilar en conjunto con el gerente de construcción la seguridad del personal de obra, cumpliendo con las normas necesarias e indispensables.
- Realizar operaciones financiera con las instituciones bancarias.
- Resolver detalles o problemas que surjan en la realización de las funciones de su personal.
- Controlar los pagos realizados o a realizar.
- Revisar los reportes de gastos, procedimientos y resultados, para su ajuste.
- Vigilar y coordinar con el gerente de construcciones las necesidades administrativas de las obras.
- Supervisar los reportes de actividades, elaborados por sus colaboradores del departamento, y reportarlos a la gerencia general.
- Reportar al gerente general las anomalías, problemas o contratiempos que se susciten en el desarrollo de las operaciones.

FUNCIONES CONTABLES

- Elaborar los formatos a utilizar en las operaciones contables.
- Revisar y corregir la totalidad de las operaciones contables, presentadas por sus colaboradores.
- Mejorar la calidad de presentación de las tareas.
- Obtener un máximo de beneficio de los sistemas de computo.
- Autoriza nuevos métodos de trabajo, para lograr un aumento en la productividad.

- Elaborar programas de tiempos de ejecución de actividades
- Elaborar los estados financieros de la compañía.
- Exigir a cada colaborador su mejor esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones.
- Tomar todas las decisiones concernientes a las funciones y tareas del departamento.
- Establecer la mejor coordinación entre los empleados a su cargo, teniendo especial cuidado en sus actividades.
- Establecer los reportes o informes de contabilidad, para tener la información mas precisa y oportuna, con objeto de matener informado al gerente general
- Estudiar e interpretar los controles contables, así mismo las acciones de sus colaboradores.
- Realizar los cierres parciales y de ejercicios fiscales.
- Mantener informado oportunamente al gerente general de la posición económica de la empresa.

FUNCIONES DIVERSAS

- Reportar al gerente general el desarrollo de las funciones del departamento.
- Mantener las buenas relaciones con los contactos externos de la compañía.
- Atender la sugerencias, planteamientos y necesidades de su personal.
- Asistir y/o convocar a juntas.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS BASICOS Y EXPERIENCIA.

- Título y cédula profesional en la Licenciatura en Administración o Contaduría Pública.
- Conocimientos y manejo de equipo de oficina.
- Conocimientos generales en computación, y en especial en paquetería de:
 - Coi.
 - Sua.
 - Hoja de calculo.
 - Procesador de textos.
 - Dbase Plus o Fox Pro.
- Conocimientos medios o avanzados en informática, en especial en lenguajes de programación de base de datos.
- Licencia de conducir tipo "A"
- Disponibilidad de viajar.
- Experiencia en el sector de la construcción, en especial en el área Administrativa y Contable de cuando menos 3 años.

ACTITUDES

Es necesario una Actitud Positiva, Capaz, Cautelosa, de Compañerismo, Decisiva, Discreta, Firme, Honesta, Integra, Leal, de Orden, Previsora, Recta, Segura, Serena, Seria, de Superación, Etc. Con el fin de lograr y mantener el buen desarrollo de las funciones de su departamento a cargo.

RESPONSABILIDADES

- Estudiar en colaboración con el gerente general la estructura tanto de la empresa como de su departamento para realizar modificaciones y ajustes según sean necesarios.

- Formular y supervisar planes y programas generales para desarrollar en forma eficiente el trabajo del departamento.
- Crear e implantar sistemas y procesos que aumente la eficiencia laboral y mejore la calidad de presentación en cuanto a las actividades y operaciones contables y administrativas.
- Autorizar y establecer nuevos métodos de trabajo que simplifique los procesos normales en coordinación con sus colaboradores.
- Establecer y cuidar las relaciones con proveedores, instituciones bancarias, firmas asesoras y autoridades públicas.
- Supervisar en colaboración con su personal a cargo el cumplimiento de todas las disposiciones legales y fiscales, con las autoridades publicas.
- Supervisar las labores administrativas de las obras, vigilandolas y controlandolas en coordinación con el gerente de construcción.
- Programar y solicitar presupuesto para la adquisición de recursos materiales, técnicos y de personal necesarios para el departamento, con el fin de realizar las tareas de acuerdo a lo planeado.
- Comprar y contratar los recursos necesarios para su departamento.
- Organizar y distribuir los recursos económicos, técnicos, materiales y humanos en las áreas de su división.
- Autorizar y supervisar la utilización y aprovechamiento optimo de los equipos técnicos, del personal y de los materiales.
- Controlar y vigilar los gastos directos e indirectos de la empresa en coordinación con el gerente de construcciones; manteniendo informado el gerente general.
- Observar el desarrollo y exigir el cumplimiento de los programas establecidos, a sus jefes de departamento.
- Vigilar y coordinar las actividades de su personal a cargo, con el objeto de mantener al corriente todas las operaciones.

- Vigilar que el personal a su cargo ajuste sus actividades a las necesidades que se presenten.
- Delegar la responsabilidad y autoridad necesaria a cada uno de sus colaboradores.
- Supervisar la calidad de las funciones y la totalidad de las tareas ejecutadas.
- Decidir sobre los asuntos concernientes a las funciones del departamento.
- Cuidar de establecer y mantener los reportes e informes de manera oportuna, manteniendo al tanto al gerente general con información precisa.
- Reportar periódicamente la situación de la empresa así como de su departamento al gerente general.
- Vigilar el desarrollo de cualidades, conocimientos y actitudes de sus empleados.
- Realizar los cierres de ejercicios fiscales
- Reportar y analizar en coordinación con el gerente general los estados financieros de la compañía, a través del estudio de sus distintos rubros, para tomar decisiones oportunas.

ATRIBUCIONES.

- Tiene plena autoridad y mando en todo lo concerniente a la ejecución de las funciones de su división.
- Cada una de las responsabilidades señala una atribución.

Fecha de Análisis:

1 de Noviembre de 1998.

Fecha de Revisión:

Elaboro: Rodrigo Fraga Pérez.

Reviso: Act. Delia Cuevas Salgado.

ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable.
Ubicación:	División Administrativa. Departamento de Contabilidad.
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo.
Contactos	
Internos:	Gerente Administrativo.
Externos:	Ninguno.
Equipo:	Equipo de Computo. Equipo de Comunicación. Equipo de Oficina. Equipo de Fotocopiado.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Auxilia en el trabajo al gerente administrativo, realizando todas las operaciones contables.

Se encarga directamente de las operaciones contables.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES CONSTANTES

- Recepción de la documentación contable, por parte del gerente administrativo.
- Revisar a detalle todos los comprobantes fiscales, conforme a la ley.
- Elaborar a mano en hojas tabulares listas de los cheques emitidos y depósitos realizados.

- Actualizar las bases de datos de depósitos, de facturación Y de operaciones con destajistas.
- Archivar la documentación contable de la compañía.
- Realizar las conciliaciones bancarias y elaborar los ajustes correspondientes.
- Organizar las comprobaciones por fecha y/o por numero de cheque.
- Revisar que las comprobaciones de cada cheque concuerden con el monto que tiene registrado en su lista.
- Pegar en hojas de rehuso o reciclables los comprobantes fiscales, con el fin de no extraviar documentos.
- Elaborar el control de gastos por computadora para cada comprobación de cheque.
- Enviar al Gerente Administrativo todos los controles de gastos realizados para su supervisión y aprobación.
- Realizar correcciones en los controles de gastos, si estos lo ameritan.
- Foliar las pólizas cheque que se utilizaran, con un registro especial que las identifica.
- Elaborar por computadora las pólizas de egreso, ingreso y diario general.
- Enviar para revisión y aprobación del Gerente Administrativo, las pólizas elaboradas.
- Realizar las correcciones pertinentes a las pólizas
- Capturar de pólizas en paquete contable.
- Emitir las balanzas mensuales. através del paquete contable y archivarlas.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Consultar con el Gerente Administrativo sobre algunos movimientos contables, que tenga duda.

- Buscar y consultar información contable en expedientes de ejercicios anteriores.
- Notificar y solicitar presupuesto para comprar material didáctico o papelería contable.
- Proporcionar información contable solicitada por su jefe, para cálculos contables y fiscales.
- Hacer sugerencias al Gerente Administrativo sobre diversas opciones para los registros contables.
- Emitir el reporte por computadora de la balanza anual de las cuentas contables de la compañía.
- Imprimir el informe analítico de las cuentas contables.
- Realizar el reporte de las conciliaciones bancarias y relaciones de movimientos bancarios.
- Imprimir las hojas de trabajo, tales como:
 - Índices de inflación en créditos.
 - Índices de inflación en débitos.
 - Índices de inflación bancarios.
 - Hoja de I.S.R.
 - Cédula de I.V.A.
 - Cédulas de depreciación de los equipos.
 - Estados financieros
- Armar, y archivar los libros contables de la compañía.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- Apoyar al Gerente Administrativo en diversas diligencias que se requiera.
- Apoyar a su jefe con tiempo extra, cuando hay carga de trabajo.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS BASICOS Y EXPERIENCIA

- Escolaridad mínima del 5to. semestre en la licenciatura de Contaduría o equivalente en una carrera comercial
- Con o sin experiencia.
- Conocimientos básicos en el manejo de:
 - Procesador de textos.
 - Hoja de calculo.
 - Coi.
 - Base de Datos

ACTITUDES

- Excelente presentación personal.
- Capacidad para aprender manejo de diversos paquetes que se crean en la compañía para facilitar el trabajo.
- Criterio base para tomas decisiones en cuanto a movimientos y operaciones contables.
- Actitud Positiva, Capaz, Comprensiva, de Compañerismo, Discreta, Equilibrada, Honesta, Leal de Orden, Precisa, Segura, Tenaz, Etc. Con el objeto de desempeñar lo mejor posible sus tareas.

ESFUERZO

Físico.

- Requiere de fuerza ligera en manos para la pulsación mecanografica.
- Fuerza en ligera y media en brazos y manos para el manejo de papeles y carpetas con documentos.

Mental.

- Concentración necesaria en las operaciones contables, con el fin de evitar errores que puedan afectar la contabilidad general de la compañía.

RESPONSABILIDADES.

- Realizar con cuidado todas las operaciones aritméticas de los registros contables, así como la verificación de las operaciones con cuentas bancarias. Con el fin evitar errores en números y cantidades que puedan propiciar una mala toma de decisiones por la información errónea.
- Cuidar el uso que se le de al equipo de oficina con el que se labora.
- Manejar con discreción la información confidencia de la compañía en cuanto a su situación contable fiscal, su situación financiera y todo tipo de problemas.

CONDICIONES DE TRABAJO

- El sitio donde labora es templado con abundante iluminación y ventilación, no existe ruido contaminante.
- Su trabajo lo realiza estando sentado, pero tiene movilidad por las instalaciones.
- No existe ningún riesgo grave, solo el que se puede producir por caídas, golpes con el mobiliario, cortaduras leves con papel o cutter.

Fecha de Análisis:

1 de Noviembre de 1998.

Fecha de Revisión:

Elaboro: Rodrigo Fraga Pérez.

Reviso: Act. Delia Cuevas Salgado.

ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Auxiliar Administrativo.
Ubicación:	División Administrativa. Departamento Administrativo.
Departamentos	
Controlados:	Mantenimiento y Limpieza.
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo.
Contactos:	
Internos:	Gerente de Construcción. Gerente Administrativo. Mantenimiento y Limpieza.
Externos:	Clientes. Proveedores. Instituciones Bancarias. Autoridades Publicas
Equipo:	Equipo de Computo. Equipo de Comunicación. Equipo de oficina. Equipo de Fotocopiado. Equipo de Transporte.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Auxilia en el trabajo al Gerente Administrativo. Elaborando documentos por computadora, Llevando en orden el archivo, Recibiendo y atendiendo en

recepción a personal, Atendiendo el conmutador, Recibiendo y entregando todo tipo de correspondencia y documentación.

Se encarga directamente de las operaciones administrativas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES CONSTANTES

Documentación:

- Tomar dictados y transcribirlos mecanográficamente; los oficios, cartas, circulares y todo tipo de documentación por computadora.
- Despachar correspondencia, verificando los datos correspondiente del destinatario en la agenda de direcciones usuales.
- Hacer llegar la documentación interna a los diferentes departamentos.

Archivo:

- Recibir documentos administrativos y canalizarlos a los expedientes correspondientes del archivo.
- Crear nuevos expedientes, si esto es necesario y archivarlos según su naturaleza.
- Buscar en archivo y proporcionar la información solicitada por el Gerente Administrativo.
- Llevar un control de los expedientes que salen del archivo así como del retorno de los mismos. Esto para evitar fuga de información.
- Sacar copias y hacer engargolados de determinados expedientes.
- Preparar expedientes de la compañía y completarla con documento hechos por computadora, si es necesario.

Comunicación:

- Atender cortésmente en el recibidor a personal que visita las instalaciones por motivos varios, solicitarles su identificación, asunto y nombre de la persona a quien visita. Para después canalizarlos con el personal correspondiente.
- Tomar recados o recibir todo tipo de documentación o paquetería de los visitantes en los casos en que la persona no pueda atenderles o este ausente.
- Atender las llamadas del conmutador y canalizar las comunicaciones al departamento o persona a quien corresponde. De no poderles atender dicha persona por motivos varios, tomar los recados para después entregárselos.
- Mantener actualizado el directorio telefónico de la compañía, agregando a éste nuevos datos de proveedores, clientes, asesores, y todo tipo de contactos que tiene la compañía.
- Cuidar de tener al día la agenda de pendientes del departamento, recordando oportunamente a su jefe los asuntos que se deben atender.
- Localizar al personal en las instalaciones o por medio de la radiolocalización, o de ser algún contacto externo llamando a sus oficinas.

SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO.

- Vigilar que se realice la limpieza de las instalaciones.
- Cuidar la presentación y orden la oficina en general.
- Solicitar oportunamente el presupuesto para la reparación o mantenimiento de todo el equipo de oficina y de las instalaciones.
- Proveer al encargado de mantenimiento y limpieza de todo lo necesario para cumplir con sus tareas.

- Controlar las salidas y entradas de herramienta, maquinaria, o equipo que le es solicitado por los diferentes departamentos.
- Proveer de artículos de papelería, y satisfacer los requerimientos de los diversos de departamentos.

OBLIGACIONES GENERALES.

- Realizar operaciones en bancos, ante autoridades públicas, y demás instituciones que se requiera.
- Realizar cualquier otra actividad de servicio similar en colaboración con su jefe.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- Realizar diligencias en el área metropolitana con los contactos de la empresa.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- En ausencia de su jefe toma la dirección del departamento. Haciéndose responsable de las funciones del mismo y vigilando su ejecución.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS BASICOS Y EXPERIENCIA.

- Escolaridad mínima del 7to. semestre en la Licenciatura de Administración o equivalente en una carrera comercial
- Experiencia, por lo menos de 2 años como auxiliar administrativo, en especial en el sector de la construcción.
- Conocimientos básicos en el manejo de:

- Procesador de textos.
- Hoja de calculo.
- Base de Datos.
- Conocimiento y manejo de equipo de oficina.
- Licencia de conducir tipo "A".

ACTITUDES

- Buena presentación.
- Facilidad de palabra.
- Capacidad para aprender manejo de diversos paquetes que se crean en la compañía para facilitar el trabajo.
- Capacidad de toma de decisiones en cuanto a movimientos y operaciones administrativas.
- Actitud positiva, Amable, Comprensiva, cortés, Equilibrada, Firme, Paciente, Persistente, Seria, Tenaz, Etc. Con el fin de lograr y mantener las buenas relaciones de la compañía con el exterior.

ESFUERZO

Físico.

- Requiere de fuerza ligera y media en sus brazos, para cargar expedientes.
- Fuerza ligera en manos para pulsaciones, así como la coordinación de sus movimientos de estas con su sentido de vista y su concentración mental.
- Fuerza ligera y media en brazos y piernas, así como la coordinación en estos en conjunción con sus sentidos de la vista y oído para manejar automóvil.

Mental.

- Tener una mentalidad sagaz, concentrada y llena de actitudes positivas necesaria en la gestación de operaciones administrativas, con el fin de conservar las buenas relaciones con todo tipo de contactos con instituciones externas que tenga la compañía.

RESPONSABILIDADES.

- Manejar con tacto las relaciones, operaciones y tramites de carácter administrativo.
- Suministrar los recursos materiales donde se requiere, tales como: Papelería, artículos de limpieza, y Servicios de mantenimiento externo.
- Controlar, cuidar y procurar el mantenimiento oportuno del equipo de computo en general, el equipo telefónico, el equipo de oficina, el equipo de radio localización personal, la herramienta y equipo de obra del almacén.
- Manejar con discreción la información importante y confidencial de la compañía en cuanto a tramites y operaciones administrativas, así como de problemas delicados que atañen a la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO.

- El lugar donde realiza sus tareas esta bien ventilado e iluminado, sin ruidos molestos, (existiendo solo cuando realiza diligencias fuera de las instalaciones).
- Sus funciones las desempeña de pie o en movimiento por diversos lugares de la compañía y sentado cuando conduce.
- No existen riesgos graves dentro de las oficinas, solo los normales producidos por caídas, golpes con muebles, cortaduras leves.
- Existe el riesgo de accidentes automovilísticos graves, cuando es necesario conducir. Así como los producidos por asaltos.

.....
Fecha de Análisis:

1 de Noviembre de 1998.

Fecha de Revisión:

Elaboro: Rodrigo Fraga Pérez.

Reviso: Act. Delia Cuevas Salgado.

ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Encargado de Mantenimiento y Limpieza.

Ubicación: División Administrativa.
Departamento de Mantenimiento y Limpieza
Instalaciones de la compañía.

Jefe Inmediato: Auxiliar Administrativo.

Utensilios: Cubetas.
Jergas.
Jicaras.
Escobas.
Jaladores.
Mechudos.
Escobetas con Extensión.
Fanelas.
Fibras.
Guantes de Plástico.
Agua.
Limpiadores para Piso.
Limpiadores para Muebles
Desinfectantes de Baño.
Aromatizantes Ambientales.
Jabones.
Detergentes

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la compañía.

Limpieza de cada oficina, cubiculo y lugar de trabajo del personal.

Se encarga directamente de las tareas de limpieza.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES CONSTANTES.

- Preparar los utensilios y soluciones que utiliza para la limpieza.
- Acomodar donde no estorbe a sus tareas todos los documentos, utensilios y artículos que se encuentren sobre los escritorios.
- Recoger el periódico y revistas viejas para almacenarlo en la bodega.
- Barrer pisos y corredores.
- Limpiar los escritorios, estantes, repisas, mesas sillas, sillones, archiveros, libreros, así como las puertas.
- Limpiar con cuidado los equipos de comunicación, computo y de oficina.
- Limpiar los objetos decorativos, cuadros, lamparas de escritorio y los utensilios como calculadoras, lapiceros, engrapadoras y todos los objetos de uso común en las actividades de oficina.
- Limpiar los cristales de las ventanas.
- Recoger los cestos de basura de las oficinas y baños, almacenandola en una bolsa.
- Recolectar la loza sucia y lavarla.
- Trapear pisos y corredores con las soluciones preparadas.
- Colocar tapetes en las puertas de entrada de cada oficina.
- Rocear aromatizante en aerosol en las oficinas y habitaciones.
- Lavar los muebles y accesorios de los baños con desinfectante.
- Colocar y mantener los artículos de limpieza en los W.C.

- Sacar de las instalaciones la basura recogida y entregarla al recolector público.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Regar periódicamente el jardín.
- Comunicar al su jefe oportunamente, los artículos de limpieza que necesita.

ACTIVIDADES EVENTUALES.

- Realizar mandados a tiendas de abarrotes, farmacias, boneterías, papelerías, etc.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS BASICOS Y EXPERIENCIA.

- Conocimientos de nivel Primaria.
 - Saber leer y escribir, Esto para dar y entender recados escritos.
 - Saber realizar operaciones aritméticas básicas, para realizar mandados y algunas compras.
- Experiencia en realizar labores domesticas de limpieza.

ACTITUDES

- Actitud positiva y trabajadora.

ESFUERZO

Físico.

- Requiere de fuerza ligera y media, así como coordinación entre sus extremidades y vista.

RESPONSABILIDADES.

- Mantener limpias las instalaciones de la empresa.
- Cuidar de todos sus utensilios de limpieza con los que labora.

CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los lugares en donde ejecuta sus tareas están bien ventilados e iluminados, sin existir ruidos contaminantes. Y solo existe este al realizar mandados.
- Realiza su trabajo de pie o caminado, trasladándose entre las oficinas.
- No hay ningún riesgo grave, solo caídas, golpes y cortaduras leves.
- Existe riesgo al salir de las instalaciones, provocados por asaltos.

.....
Fecha de Análisis:

1 de Noviembre de 1998.

Fecha de Revisión:

Elaboro: Rodrigo Fraga Pérez.

Reviso: Act. Delia Cuevas Saigado.

CONCLUSIONES

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

La Administración esta llena de herramientas que son indispensables para cualquier organización y que aplicarlas eficazmente son una valiosa utilidad.

El Análisis de Puestos como herramienta de la Administración, nos permitió definir con claridad todas las funciones así como las responsabilidades de los puestos que integran a la compañía.

Se esta logrando una reorganización y coordinación en los puestos y entre los mismos. Se ha reducido considerablemente la evasión de las responsabilidades y se han dejado de duplicar las tareas realizadas por el personal.

Nos proporciono una base para la selección del personal a través de la especificación de los requerimientos del puesto

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaro Guzmán, Raymundo. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. México, Limusa, 1981.
2. Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, Trillas, 1991.
3. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, McGraw Hill, 1998.
4. Dessler, Gary. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. México, Prentice Hall, 1994.
5. Puy Hernández, F ANÁLISIS DE TAREAS. México, Limusa, 1984.
6. Romero Betancourt, Samuel. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU APLICACIÓN A LA EMPRESA MODERNA. México, Editorial Continental, 1992.
7. Reyes Ponce, Agustín. ANÁLISIS DE PUESTOS México, Limusa, 1984.
8. Rivera Soler, Ricardo A. ESTRUCTURA Y EVALUACIÓN DE PERSONAL PARA SELECCIÓN DE PERSONAL. México, Limusa, 1984.
9. Sherman, Jr Arthur W. y Bohlander, George W. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1994.

10. Sikula, Andrew F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS México, Limusa, 1982.
11. Werther, Jr. William B. y Davis, Keith. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS México, McGraw Hill, 1995.
12. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. México, Ediciones Rayuela, 1990.

REVISTAS

Revista "OBRAS" PANORAMA DE LA CONSTRUCCIÓN. México, Grupo Editorial Expansión, Enero 1998

Febrero	1998
Marzo	1998
Abril	1998
Mayo	1998
Junio	1998
Julio	1998
Agosto	1998