



UNIVERSIDAD LATINA S. C.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE UN ANALISIS DE PUESTOS
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO.”

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ERIKA DELGADO GAYTÁN

DULCE MENDOZA LAUREL

ASESOR DE TESIS:

MTRO. LUIS F. BLANCAS MARTÍNEZ

MEXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2010



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.

Dedicatoria de Erika Delgado Gaytàn

¡A ti señor: mi Dios!: que mediste ese infinito amor a seguir con un sueño mas, a darme la esperanza que es la que al final muere , a pesar de los tropiezos que la vida me ha dado, he aprendido a ser fuerte y a salir adelante, siempre vivirás en mi.

¡ A mis padres! : que me han dado el amor y apoyo para salir adelante, a enseñarme que en esta vida todo se puede si te lo propones, y con su ejemplo lo he logrado ya sea en las circunstancias difíciles que la vida nos pone en el transcurso del camino.

¡ A mi esposo y bebe!: por ese impetuoso apoyo y amor que me dieron en el transcurso de mi carrera y que me siguen dando en los momentos de mi vida.

¡A mi hermano Luis Arturo, a mis queridos maestros y amigos a ti, estimado lector que me inspiraron tan solo una letra de este modesto trabajo, por su compañía y su valiosa amistad, que me impulsaron a ese esfuerzo que hoy es una hermosa realidad.

GRACIAS

ERIKA DELGADO GAYTAN

Dedicatoria de Dulce Mendoza Laurel

Hoy te doy gracias Señor por la luz y por el día al que hoy me has permitido llegar, por los ratos de dolor y por toda mi alegría en esta dura travesía.

Por los padres que me diste y también por mis hermanos a los que hoy doy gracias por ser mi apoyo incondicional, mi guía a cada instante y un ejemplo constante de que todo lo que propongamos con perseverancia y convicción se puede cumplir.

Hoy también doy gracias por todos esos maestros que tuve por tantos años a los que siempre recordare como mi motor para seguir a delante, a ti amiga por ser paciente y ser parte de este proyecto, a los que mucho me aman por los que nada me quieren, por los que feliz me aclaman por los que a veces me hieren.

¡Gracias!

Dulce Mendoza Laurel.

ÍNDICE

INTRODUCCION

CAPÍTULO. 1 Administración de Recursos Humanos.

1.1	Definición de la Administración de Recursos Humanos	1
1.2	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	2
1.3	Funciones de la Administración de Recursos Humanos	3
1.4	Proceso de la Administración de Recursos Humanos	6
1.5	Planeación de Recursos Humanos	7
1.6	Selección de Recursos Humanos	14
1.7	Reclutamiento y Selección	15
1.8	Compensaciones	15
1.9	Capacitación	16
1.10	El Inventario de Recursos Humanos	17
1.11	La Comunicación en los Recursos Humanos	18

CAPÍTULO. 2 Análisis de Puestos.

2.1	Definición del Análisis de Puestos.	23
2.2	Objetivos del Análisis de Puestos	24
2.3	Técnicas del Análisis de Puesto	24
2.4	Descripción del Análisis de Puesto	28
2.5	Utilidad del Análisis de Puestos	30
2.6	Beneficios del Análisis de Puestos	31
2.7	Diferentes Modelos del Análisis de Puestos y Modelo a Implementar.	33

CAPÍTULO. 3 Empresa.

3.1	Definición de Empresa	34
3.2	Clasificación de la Empresa	35
3.3	Importancia de la Empresa	38
3.4	Características de la Empresa	39
3.5	Compensaciones de la Empresa	40
3.6	Áreas Funcionales de la Empresa	42
3.7	Tipos de Organigramas de la Empresa	43
3.8	Antecedentes de la Delegación Xochimilco	50

CAPÍTULO.4 Metodología de la Investigación.

4.1	Planteamiento del Problema	57
4.2	Hipótesis	57
4.3	Identificación de Variables	57
4.4	Población	58
4.5	Muestra	58
4.6	Instrumento de Análisis	59
4.7	Resultados	60
4.8	Conclusión	64
	Bibliografía	65

Anexos

Introducción.

En la actualidad algunas Organizaciones Gubernamentales carecen de procesos administrativos, debido a que su estructura es cada vez más grande y compleja, debilitando así las actividades del área de Recursos Humanos ocasionando un déficit en los resultados de productividad de cada una de las áreas de la organización.

El Análisis de Puestos es una parte fundamental de las actividades que debe de realizar el área de Recursos Humanos, para el mejor desempeño del personal administrativo con el que cuenta la Organización.

En la presente investigación se analizan los beneficios que se obtienen al implementar un Modelo de Análisis de Puestos, mediante el cual se busca contar con el personal idóneo para cada puesto; pero esta decisión no debe tomarse a la ligera ya que es una técnica estratégica de la Administración de Recursos Humanos para el mejoramiento de la Organización.

Es primordial contar con factores humanos de calidad debido a que es uno de los activos más importantes de la organización. El Análisis de Puestos nos permitirá saber y reconocer el talento, aprender a identificarlo y conocer quiénes son los mejores, siendo este un factor Estratégico de la Gestión de Recursos Humanos.

Durante el transcurso de la investigación no solo se hablara sobre la técnica de análisis de puesto también se abordaran temas de suma importancia, como son: la administración de recursos humanos, la empresa, el proceso de la planeación de recursos humanos y otros temas interrelacionados con el tema principal.

Al ubicar nuestro tema conoceremos la importancia del Análisis de Puestos sus técnicas, procesos más usuales que se llevan dentro de las organizaciones y las ventajas que se obtienen en este proceso en el ámbito competitivo.

La presente investigación tiene como finalidad, el dar a conocer la importancia y los beneficios que se pueden obtener al aplicar un análisis de puestos dentro de las organizaciones.

En la actualidad es de vital importancia contar con un Análisis de Puestos ya que proporciona beneficios tales como: tener un control sobre los requisitos con los que debe contar el personal, es la base para saber que tipo de capacitación necesita el trabajador, lo cual ayuda a mejorar la realización de sus actividades,

además incrementa la productividad y provoca que exista un mejor ambiente laboral.

El presente proyecto también nos ayuda a resolver los problemas para la organización, teniendo un modelo de análisis de puesto, para adquirir sus datos personales del trabajador.

Nos ayudara a calificar adecuadamente los meritos de los trabajadores, así como colocarlos en el puesto conforme a sus aptitudes, señalarle al trabajador con claridad sus responsabilidades, impedir que en sus funciones invada el campo de otros.

Se espera que al término de la investigación se conozcan los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de Análisis de Puesto al personal administrativo de la Dirección General de Administración en la Delegación Xochimilco.

CAPITULO 1

**“ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS”**

CAPITULO 1. Administración de Recursos Humanos.

En este capítulo se analizará diferentes conceptos de recursos humanos, su objetivo y sus funciones.

1.1. Definición de la Administración de Recursos Humanos.

“Es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa. En donde la administración de personal está relacionada con las sub áreas como son: Planeación de recursos humanos, Integración y valuación, Entrenamiento y desarrollo, Compensación: Administración de sueldos y salarios, Salud y seguridad, Contrato colectivo de relaciones laborales e Investigación de personal”¹

“Arias (1998), la define como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Chiavetano (1998), señala que la administración de recursos humanos hace referencia a la preparación adecuada, aplicación, sostenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones.

La Administración de los Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los mismos miembros en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Definiendo así la administración de recursos humanos como: la puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones, incluyendo la adecuada detección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales.”²

¹ Adrew F. Sikula. “Administración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición.,1993 México, Limusa, p.17

² Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., México, 1998 Trillas, p.25-26

1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”³

Otros objetivos que persigue la administración de recursos humanos son:

- “Hacer fructificar y aprovechar las características de los individuos para lograr los objetivos organizacionales y personales, considerando dentro de éstas: habilidades, conocimientos, nivel de inteligencia, experiencia, interés, rasgos de personalidad y motivación de los individuos que conforman a la organización.
- Incrementar las capacidades y las potencialidades de los empleados y trabajadores para beneficio de la organización, las personas y la comunidad en general.
- Establecer políticas y procedimientos para lograr la eficacia y la eficiencia de la estructura que conforma la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Asegurar la calidad, la satisfacción y la seguridad social de los recursos humanos en el trabajo y alcanzar de esta forma un nivel insuperable de competitividad frente al entorno cada vez más exigente en el que se encuentran inmersas las organizaciones.
- Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.
- Asesorar a la dirección general en la toma de decisiones con respecto al factor humano y su incidencia en el incremento de la organización, calidad y motivación.
- Implantar, evaluar y dar seguimiento a las políticas, programas y procedimientos que tengan como fin la administración de los recursos humanos para lograr la efectividad y el incremento de la productividad.”⁴

³ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-principios_y_objetivos_de_la_administracion_de_recursos_humanos/15225-2

⁴ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.34

1.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

En primera instancia analizaremos las funciones del departamento de personal para así poder comprender cuales son las funciones de la administración de recursos humanos.

Integración: Su función es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.

A continuación se mencionaran algunas de las principales funciones de la integración:

- **Función de la administración y empleo:** comprende el reclutamiento, la contratación y la inducción de personal.
- **Funciones de entrenamiento.:** comprende el que se da a trabajadores, supervisores, ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.
- **Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial:** comprende las técnicas en cada uno de los aspectos e incidentalmente toca las prestaciones que el seguro social proporciona a los trabajadores.

Dirección: Su función es el seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal, velar por las políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente.

A continuación se mencionaran algunas de las principales funciones de la Dirección:

- **Funciones para elevar la moral del personal:** comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retraso del personal y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.
- **Funciones de relaciones laborales:** comprende los aspectos de negociación de la concentración colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica y las políticas fundamentales al respecto así como la formación y empleo de los reglamentos de trabajo.
- **Funciones relativas a la presentación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario:** comprende los criterios y actividades para dar servicio al personal o colaborar a las actividades de los trabajadores.

- Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios: estas funciones constituyen la segunda parte de la administración de recursos humanos.

Control: Su función es mantener actualizados los expedientes personales de los servidores públicos, así como los expedientes de asuntos generales de órganos jurisdiccionales y unidades administrativas, para un adecuado control administrativo de los documentos que obra en poder de la Dirección General de Recursos Humanos y en su caso brindar el servicio de consulta a dichos expedientes a los servidores públicos autorizados.

A continuación se mencionaran las funciones de Control:

- Funciones de riesgo del personal: comprende la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros e índices de todos los aspectos de personal.
- Funciones de auditoría de personal: comprende los sistemas para conocer en la propia empresa el estado de las funciones y sistemas de personal a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

Teniendo en cuenta las funciones del departamento de personal, a continuación conoceremos las funciones de la administración de recursos humanos.

“La función de personal se refiere globalmente a todas las actividades que realiza la unidad de personal o departamento que tiene a su cargo la coordinación del trabajo humano dentro de la empresa.

Dichas funciones abarcan el concepto de administración de personal, comúnmente se identifican como integración (reclutamiento, selección, colocación o inducción) y valuación; entrenamiento y desarrollo, compensación: administración de sueldos y salarios, compensación: servicios y beneficios, salud y seguridad, contrato colectivo de relaciones laborales, planeación de la fuerza de trabajo e investigación de personal.

La relación de la función de personal con toda la empresa en general depende en gran parte del tamaño y complejidad de las empresas.”⁵

Otra clasificación de funciones es la que propone:”Arias (1998), las cuales son: reclutamiento, selección, servicio médico, capacitación y desarrollo; análisis de puestos, relaciones con sindicato, valuación de puestos calificación de meritos,

⁵ Adrew F. Sikula. “Administración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1993 México, Limusa, p.51-52

seguridad e higiene industrial; compensaciones, prestaciones al personal, inducción, motivación al personal, disciplina, contratación colectiva, transferencia y promociones.⁶

Las técnicas principales que corresponden a un departamento de personal son:

- Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal
- Reclutamiento y selección
- Técnicas de introducción del persona
- Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento de empleados y jefes
- Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos
- Formulación de análisis de puestos
- Valuación de puestos
- Encuestas de salarios
- Calificación de meritos
- Sistemas de incentivos
- Aplicación de la participación de utilidades
- Orientación a líneas en todas las técnicas de comunicación, seguridad social
- Asesoramiento a los jefes en los problemas de personal
- Controles de personal o índices de rotación
- Entrevistas diversas al personal
- Auditoria de personal
- Sistemas de quejas
- Sistemas de sugerencias
- Cargas de trabajo y asignación de labores
- Encuestas de actitud a los trabajadores
- Estudios de eficiencia de personal
- Planes para problemas específicos de personal
- Sistemas de ascenso y promociones
- Aspectos humanos en los sistemas de producción, compras, ventas etc.
- Relación con el sindicato
- Archivo de kardex y reportes de personal
- Investigación sobre otras empresas
- Dirección de la selección de higiene y seguridad
- Servicio de comedor
- Ausentismo y faltas

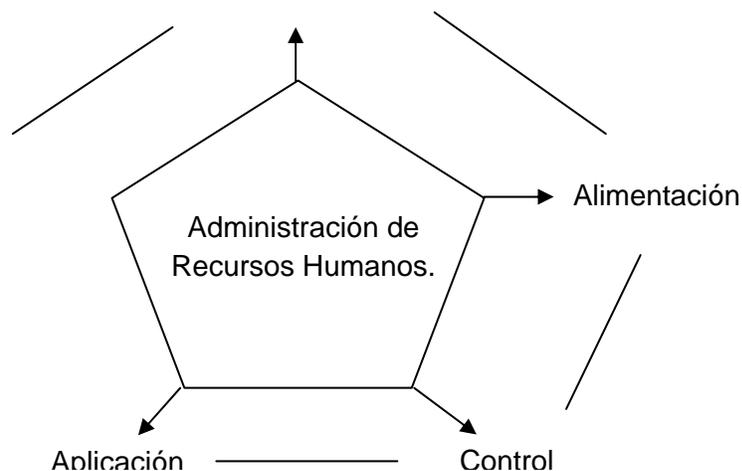
⁶ Javier Llanos Rete. "Integración de Recursos Humanos". 1ra. Edición., 1998 , Trillas, p.34

1.4. Proceso de la Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos está constituida por cinco subsistemas interrelacionados e interdependientes, “según Chiavetano (1998), son:

- Subsistema de alimentación: constituye la planeación de recursos humanos, análisis del mercado del trabajo y del de recursos humanos y reclutamiento y selección.
- Subsistema de mantenimiento: administración de salarios, planeación y suministro de beneficios sociales, seguridad e higiene, relaciones laborales y controles de personal.
- Subsistema de aplicación: son análisis de puestos, inducción, calificación de meritos y movimientos de personal.
- Subsistema de desarrollo: están incluidos la capacitación, el desarrollo y la proyección de los recursos humanos.
- Subsistema de control: incluye la información de bases de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas, así como las auditorias al inventario de los recursos humanos.

Dando como resultado el siguiente esquema.



Cuadro núm. 1: Nos muestra como esta conformado la Administración de los Recursos Humanos por subsistemas . Fuente: Llanos Rete. "Integración de Recursos Humanos". 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.33

1.5 Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de recursos humanos es una subárea de la administración de personal, algunos conceptos son:

“Es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa. Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan.

La planeación de recursos humanos implica tener el número y tipo adecuado de las personas en los lugares correctos, haciendo el tipo de trabajo correcto, con lo cual se obtendrán los beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa.”⁷

"La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos".⁸

“Sánchez (1998), señala que la planeación de recursos humanos es el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de lograr los planes integrales de la empresa.

La planeación de recursos humanos es establecer un procedimiento, en el aquí y en el ahora, que defina tiempos, actividades y principios para su ejecución que conforme la base para la toma de decisiones respecto de los requerimientos de elementos humanos, facilite la proyección de escenarios futuros e identifiquen factores contingenciales; con el propósito de suministrar a la organización, oportunamente, individuos calificados para efectuar el trabajo operativo e intelectual.”⁹

“La planeación de recursos humanos implica la proyección y pronóstico de las funciones actuales de personal hacia el futuro. Al planear los recursos humanos deben tomarse en cuenta una serie de variables que deberán ser clasificadas en internas y externas.”¹⁰

⁷ Adrew F. Sikula. “Administración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1993 México, Limusa, p.57

⁸ Chiavetano Idalberto. “Introducción a la Teoría General de Administración”. 4ta. Edición., 1995 México, Mc. Graw Hill. p. 25-32

⁹ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.38

¹⁰ Adrew F. Sikula. “Administración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 México, Limusa, p.57-58

“Dichas variables auxiliaran como fuentes de información para la función de planeación.

Las funciones internas se encuentran:

- Volumen de producción requerido: Este aspecto está vinculado con la proyección de ventas, ya que la producción a mayor escala requiere mayor número de personal tanto en el nivel operativo como de supervisión.
- Equipo y herramienta de trabajo: Utilizar nuevas herramientas o equipo de trabajo puede constituir una causa de remplazo de personal o de reubicaciones, por supuesto que ello impacta también en la capacitación.
- Planeación de carreras: Existe personal dentro de la organización que por la calidad de su trabajo o la identificación que han logrado con la organización debe ser retenido y desarrollarse para que en el futuro sea un elemento valioso dentro de la misma.
- Incorporación de nueva tecnología: Actualmente una de las ciencias que avanza a pasos apresurados es la informática y con ella la cibernética por tanto, debe preparar al personal interno poseedor del perfil acorde con ello, esto dependerá del presupuesto, objetivos y políticas que rigen dentro de la dirección de los recursos humanos.
- Objetivos de la organización: Los aspectos de importancia se reflejan en el volumen de ventas proyectado, apertura de nuevos mercado, niveles de producción, logro de supremacía en el mercado como empresa líder, entre otros.

Las funciones externas están:

- Cambios tecnológicos y científicos: Evaluar la posibilidad de incorporar nuevo personal con estudios y experiencias acorde con los avances tecnológicos y científicos u optar por desarrollar al personal interno mediante programas especiales de capacitación.
- Oferta y demanda de mano de obra en el mercado: Actualmente existe gran oferta de profesionistas que buscan colocarse en el mercado de trabajo es tal la oferta existente que hoy los empleados conscientes de ello valoran las fuentes de trabajo, porque son más leales y se identifican positivamente con quienes los emplean.

- Alto grado de competencia: Cuando las organizaciones se allegan con personas calificadas, eficientes, eficaces, con experiencia y que además crea un programa de desarrollo, crecimiento y capacitación integral dentro de la organización se sientan las bases para generar una respuesta positiva y competitiva ante cambios constantes del entorno.
- Pronóstico de la economía nacional: Índices de inflación, pérdida del personal adquisitivo, precio del petróleo, política fiscal y monetaria, tasas de interés entre otros, son algunas de las variables que se analizan al planear los requerimientos del personal.
- Planes educativos a nivel nacional e institucional: La vinculación con universidades, institutos y escuelas, en el ámbito técnico profesional es de los aspectos de los que todavía adolece México, pero en la medida que el planeador de los recursos humanos analice e integre esta área de oportunidades se encontrará en ventaja frente a la competencia, ya que al recurrir a estas instituciones descubren mejores elementos y talentos profesionales que enriquecerán

Existen varias técnicas de predicción de personal que auxilian en la planeación de recursos humanos, estas técnicas tienen como objetivo proporcionar información anexa para la toma de decisiones en la contratación de personal.

Las cuales son:

- Experiencia: se da cuando quien está a cargo de los recursos humanos está convencido, por experiencias anteriores, que es necesario contratar determinada cantidad de personal en épocas diferentes.
- Encuestas: el planeador de los recursos humanos acordará con los gerentes o directores de las diferentes áreas, los requerimientos de personal que demanden cada uno de ellos de acuerdo con sus necesidades.
- Promedios: se obtienen al promediar periodos de contratación de personal (por temporadas)
- Con base a los objetivos: se encuentra en relación directa con el volumen de ventas deseado y fijado como meta, esto repercutiendo a la vez en el volumen de producción y por tanto en la cantidad de personal que hay que contratar para dichas metas.

La planeación de los recursos humanos considera de inicio la concepción de los cuatro tipos de recursos con que cuenta la empresa, sin dejar de lado la definición de los objetivos globales, que son misión, visión y objetivos estratégicos. Es importante elaborar un diagnóstico de la cantidad y calidad de los cuatro recursos con que debe contar la empresa: financiero, materiales, técnicos y humanos.

Entendiendo como recurso, una serie de elementos que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado. Para ello toda empresa cuenta con cuatro recursos primordiales que a continuación se explican:¹¹

- **“Recursos materiales:** son aquellos tangibles, propiedad de la empresa. Como edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas.
- **Recursos técnicos:** aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los recursos. Como son sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, formulas etc.
- **Recursos financieros:** son elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios pueden citar: dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades; entre los recursos financieros ajenos están prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores.
- **Recursos humanos:** son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc. Mismas que los diferencia de los demás recursos. Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en el que se encuentren dentro de la organización pueden ser:
 - Obreros: calificados o no calificados
 - Oficinistas: calificados o no calificados
 - Supervisores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.

¹¹ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición.,1998 México, Trillas, p.38

- Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles.
- Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- Directores: fijan los objetivos, estrategias, políticas etc.”¹²

Una vez definidos cuales son los recursos con los que cuenta la empresa y de qué tipo, entonces se puede aislar el factor humano para la concepción de los cinco subsistemas, mantenimiento, control, alimentación, desarrollo, y aplicación los cuales se han explicado anteriormente. Dando como resultado un segundo pentágono donde la planeación del factor humano consiste en planear los requerimientos de personal, para lo cual debe considerar un “procedimiento que se componen de cinco pasos:

1.- Objetivos empresariales: el planteamiento y el diseño de objetivos constituyen el punto de partida que va desde la enunciación de objetivos estratégicos empresariales hasta los objetivos específicos por departamento, reclutamiento, selección, capacitación, seguridad e higiene, análisis de puesto etc.

A este método de fijación de objetivos organizacionales, de división, y departamentales es llamado método en cascada. Este método no utiliza la metodología Top-Down (Arriba-Abajo) mediante el cual los objetivos van pasándose sucesivamente a los niveles inferiores de la organización.

Al contrario, significa la intervención de todos los niveles de gestión en el proceso. Genera durante la planificación, un flujo ascendente y descendente de información.

Así se garantiza, además que los objetivos se comuniquen y coordinen a todos los niveles de la organización.

Su uso adecuado implica la intervención en el proceso de planificación general tanto de los directores de producción como del departamento de recursos humanos. En las primeras etapas, este departamento puede influir en la fijación de objetivos aportando información sobre los recursos humanos de la organización. Las fortalezas y debilidades que éste haya detectado en el personal pueden influir considerablemente en la orientación general de la organización.

¹² Munch Galindo, García Martínez. “Fundamentos de Administración”. 5ta. Edición, 1990 Trillas, p. 56-58

Tipo de Objetivos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales que poseen los objetivos son:

- A) Se establece a un tiempo específico
- B) Se determinan cuantitativamente

Una de sus clasificaciones es en Función del Área que abarquen y del tiempo al que se establezcan.

- a) Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- b) Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- c) Operacionales o específicos: se establecen a niveles o secciones más específicas de la empresa, se refiere a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

- Seccionales: cuando se refiere a una sección o grupo específico.
- Individuales: como su nombre lo indica son metas personales.

2.- Normas y procedimientos: estas deberán elaborarse siguiendo las líneas de planeación desde los objetivos estratégicos de la alta gerencia hasta los objetivos por departamento. Las normas y los procedimientos tienen como objetivo de marcar el cómo y las condiciones bajo las cuales se alcanzarán los objetivos.

3.- Pronóstico de requerimiento de personal: previenen necesidades de personal y se toman decisiones presentes que impactan eventos futuros. Las fuentes de información así como de técnicas para el pronóstico son importantes para auxiliar esa actividad.

4.- Inventario de recursos humanos: es sin duda una estrategia adecuada para saber con qué se cuenta en el momento de planear los requerimientos, antes de actuar. Esta fase se encuentra en relación directa con una auditoría de recursos humanos, pues su objetivo es tener una base de datos que permita conocer la calidad del personal que se encuentra laborando, su número y características del mismo.

Algunos datos que debe incluirse en el inventario de recursos humanos son:

- Número de personal en cada departamento
- Puesto ocupado actualmente
- Edad, escolaridad y tiempo laborando dentro de la organización
- Experiencia
- Actitud frente a la organización y el trabajo
- Logros escolares o académicos
- Sustitutos potenciales a cada puesto
- Trayecto de capacitación interna o externa
- Rotación y movimiento
- Inasistencias
- Enfermedades y accidentes de trabajo
- Idiomas que maneje el empleado
- Fortalezas y debilidades
- Pasatiempos
- Reconocimientos y premios recibidos
- Referencias laborales
- Evaluación del desempeño
- Seguros de vida y gastos médicos
- Demás que consideren importantes.

5.- Programa de acción: es la planeación de los recursos humanos, esta última tiene como objetivo cuantificar y calificar los resultados obtenidos, con el fin de realizar el seguimiento y una comparación entre lo planeado y obtenido, con base que con ello se obtiene una retroalimentación de información para el seguimiento del periodo de planeación de los recursos humanos ante nuevas o cíclicas necesidades de personal, ya sea por lanzamiento de un nuevo producto creación de una nueva empresa, fusión, nuevo periodo de presupuesto anual, nuevo ejercicio fiscal, etc.

Arias y Heredia (1998), señala que siguiendo la metodología de la planeación estratégica es necesario realizar un análisis interno (fortaleza y de habilidades) de la empresa y un análisis externo (amenazas y oportunidades de la misma).

Plantearse escenarios optimistas, pesimistas y contingentes es una característica imprescindible en la planeación. Lo anterior sin perder de vista que la planeación debe ser:

- Proactiva: con miras a futuro
- Confiable: buscando que el personal cumpla con la misión que se encomienda
- Analítica: estudiando el perfil de la empresa futura.
- Excelente: con un experto en los negocios y en la dirección del factor humano a la cabeza.
- Integradora: tanto de los programas y planes delineados y que se analicen con los talentos humanos pertenecientes a la empresa.”¹³

1.6 Selección de Recursos Humanos

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El **proceso de selección de personal** es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo.

Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

¹³ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.40

1.7 Reclutamiento y Selección

En el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo.

Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este. Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

1. Transferidos
2. Transferidos con promoción
3. Ascendidos

1.8 Compensaciones

Es necesario que las empresas ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción.

Algunos tipos de compensaciones son:

1. Bonos: los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel, son los que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.
2. Por cientos de ganancias por las ventas: cuando la organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo y es cuando hay la repartición de las ventas.
3. Descuentos en productos: es cuando la organización se asocia o hay convenio con otras empresas; y al empleado le dan una membrecía de la empresa o de la organización para poder comprar los productos que el requiera.

4. Beneficios no monetarios: esto es trato justo, comunicaciones abiertas, posibilidades de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horario flexible; etc. entre otros, que dependen del tipo de empresa y sus políticas.

Lo importante es que los bonos estimulan desempeños futuros y forman parte de las compensaciones en las organizaciones, estas nos permiten proporcionar bonos y beneficios al trabajador con el objetivo de mejorar y aumentar su productividad

1.9 Capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La adecuada capacitación puede traer beneficios a la empresa como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

Hoy en día, la capacitación es una de las maneras para establecer mejores empleados dentro de la compañía y mejorar notablemente su desempeño.

“En el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo nos menciona lo siguiente.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En el artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo nos dice.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.”¹⁴

¹⁴ Ley Federal del Trabajo Edición 2009

1.10 El Inventario de Recursos Humanos

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de Recursos Humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

Datos Generales

Considera información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y/o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

Aspectos Curriculares

Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

Desempeño Laboral

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas colaborador desde su ingreso a la empresa.

Antecedentes Laborales

Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del empleado en la empresa.

Carrera Administrativa

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

Evaluación Psicotécnica

Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria.

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto

La auditoría de recursos humanos deberá arrojar información suficiente para elaborar un inventario de habilidades, este es un elemento valioso en la planeación de los recursos humanos ya que se cuenta con registro de habilidades de cada empleado o trabajador así como el historial de sus evaluaciones. Para obtener este registro el experto puede auxiliarse de técnicas como cuestionario, la entrevista, la observación directa o la investigación documental.

1.11 La Comunicación en los Recursos Humanos

Cuando hablamos de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse al proceso comunicación, comprender su naturaleza e importancia en la interrelación dentro del ámbito laboral.

La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la Comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación.

Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos y no como simples "Recursos Humanos"

Entonces ¿Qué es la comunicación?, la comunicación es un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz (comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas (comunicación no verbal). Indudablemente la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

Un área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados

A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

En toda empresa por pequeña que sea, siempre habrá por lo menos una persona, que además de sus tareas que realice, se dedique a acciones de personal, como por ejemplo: llenado de planillas, control de asistencia, llevado de files o carpetas de los colaboradores, etc.; sin embargo las empresas medianas y grandes han visto la necesidad de crear unidades o áreas administrativas especializadas de personal, para que desarrollen funciones específicas propias del área, estas funciones de administración de recursos pueden tomarse en dos sentidos:

1. Como parte de la labor propia de todo jefe, para con sus subordinados; es decir cumpliendo acciones de personal, a parte de las labores propias de su puesto o cargo, afirmándose que existen en una empresa tantos jefes de personal, cuantos jefes existen.
2. Como la función de un técnico especializado, son conocimientos específicos adquiridos por estudios y experiencias, se dedica en toda empresa a administrar las actividades del recurso humano, con la respectiva autoridad funcional.

Toda empresa para su efectiva administración en los recursos humanos, debe trabajar con base en un **Programa de Recursos Humanos**, que le permitirá conocer de forma sistemática a las personas que laboran, bajo los siguientes aspectos

- A.** Conocimiento del currículum de cada persona respecto a:
- Estudios realizados

- Formación general y humanística adquirida
- Experiencia Profesional realizada
- Experiencia laboral fuera de la empresa
- Promoción y resultados obtenidos.

B. Conocimiento de las capacidades de cada persona referido a:

- Capacidad de conocimientos
- Capacidad y habilidad para desarrollarse en puestos que impliquen tomar decisiones y coordinar grupos.
- Capacidad de mando y gestión
- Capacidad en solucionar problemas.
- Capacidad en actuar en forma responsable
- Capacidad para actuar en puestos de línea o como Staff.

Además del conocimiento de las capacidades de cada colaborador, el programa debe desarrollar los aspectos potenciales. Ello significa que existen colaboradores cuyos conocimientos y habilidades permiten realizar una mayor cantidad y calidad de trabajo.

El objetivo de una evaluación del potencial es detectar las potencialidades de los colaboradores. Se puede detectar nivel de concentración y atención, nivel de razonamiento lógico, creatividad, organización, capacidad de trabajo bajo presión, calidad en el trabajo, empatía, impulsividad, extroversión – introversión, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, dinamismo y liderazgo entre otros.

Tener un panorama claro de las potencialidades permite a la empresa aprovechar al máximo las cualidades desconocidas de su personal. La reubicación de colaboradores basada en la evaluación de potencial permite aumentar la productividad de la empresa y al mismo tiempo la satisfacción del personal.

Este proceso de las potencialidades también facilita la promoción interna dentro de la empresa. No permita que los talentos que se posee dentro de la empresa sigan ¡durmiendo o desperdiándose!

Uno de los últimos pasos del programa consistirá, como consecuencia de la comparación entre puesto y personas, en saber de éstas, tanto sus capacidades actuales, como sus capacidades potenciales.

Los resultados principales que podemos resumir del manejo de un buen programa de personal serían:

- Conocimiento de cada colaborador, su historia y su presente realidad.
- Conocimiento de lo que un colaborador puede hacer ahora y en el futuro en función de sus capacidades.
- Distancia que existe entre lo que el puesto demanda del colaborador y lo que éste efectivamente hace.

- Plan de formación para cada colaborador.
- Plan de puestos a los que puede acceder.
- Información de un archivo de personal, que le permita tomar decisiones para cambios internos de forma inmediata.

Cuando se ha definido algunas técnicas con los que cuenta el área de recursos humanos con la empresa y de qué tipo, entonces se puede aislar el factor humano como ha sido mencionado en este capítulo.

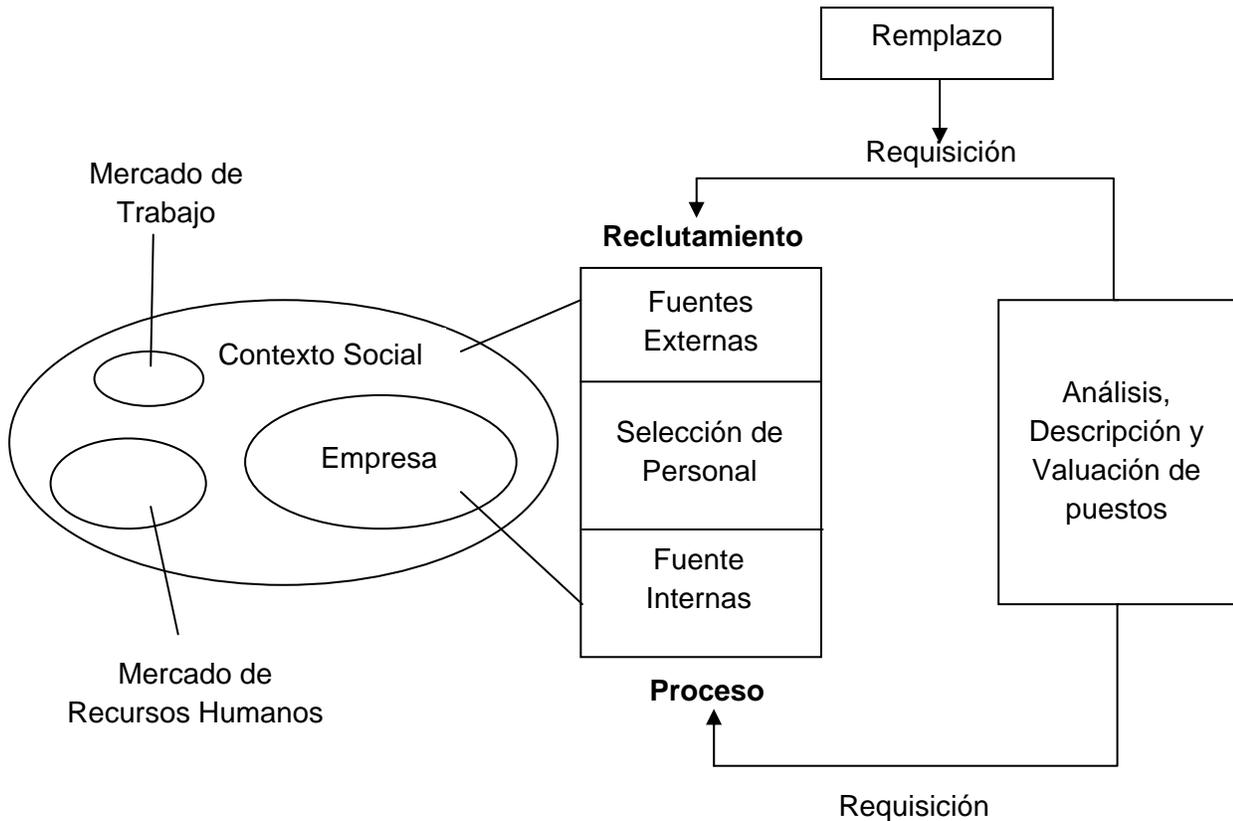
Enfocándonos así en el subsistema de aplicación, el cual se encarga del análisis de puestos, inducción, calificación de meritos y movimientos de personal.

Donde nuestro principal tema de investigación es el análisis de puestos, el cual se explica a detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2
“ANALISIS DE PUESTOS”

CAPITULO 2. Análisis de Puestos.

El análisis, la descripción y la valuación de puestos constituyen los insumos para generar el proceso de reclutamiento y selección. De esta forma es necesario tomar en cuenta los conceptos que en el siguiente esquema se mencionan.



Cuadro núm. 1 Nos muestra el proceso de selecciones. Fuente: Javier Llanos Rete. "Integración de Recursos Humanos". 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.50

Dentro del proceso de integración de recursos humanos se encuentra:

- Valuación de puestos
- Análisis de puestos
- Perfil del puesto
- Requisición de personal
- Descripción del puesto
- Evaluación del puesto

Siendo el tema principal de este capítulo el Análisis de puestos. Empezaremos por definir que es un puesto.

Puesto: Es la unidad operacional que se encuentra conformada por el cumulo de responsabilidades, deberes, tareas, actividades y funciones que bajo precisión debe llevar a cabo diariamente el individuo. El puesto representa una jerarquía específica y forma parte de una estructura total establecida.

Otra definición es; Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona.

2.1 Definición del Análisis de Puestos.

El análisis de puestos es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo y bajo presión el desempeño exitoso de las funciones de un puesto.

Otra definición es, “La determinación sistemática y pormenorizada de los requisitos que el candidato debe cubrir para desempeñar con calidad, efectividad y bajo presión las responsabilidades, actividades y funciones propias del puesto.”¹⁵

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

También se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de R.H.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de R.H. de una empresa.

¹⁵ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.55

2.2 Objetivos del Análisis de Puestos.

“Los objetivos para los que se realiza un análisis de puestos son diversos entre otros:

- Conformar una base solida, objetiva para evaluar el desempeño
- Llevar a cabo estudios minuciosos de seguridad e higiene
- Prevenir accidentes de trabajo
- Auxiliar en la determinación de sueldos y salarios
- Contar con un estudio, con base en la sistematización, bien conformado para la calificación de meritos
- Desarrollar, planear y mejorar los sistemas de desarrollo, adiestramiento y capacitación
- Lograr la cohesión, congruencia y coherencia de todos los niveles de la organización
- Proporcionar los insumos para reclutar y seleccionar personal
- Suministrar información para aspectos contables y de presupuestos
- Constituir una base para la toma de decisiones en las contrataciones
- Auxiliar en la supervisión y el liderazgo
- Servir como base para implantar el sistema justo y objetivo de incentivos
- Distribuir equitativamente el trabajo y crear sinergia a nivel de la organización como sistema.”¹⁶

2.3 Técnicas del Análisis de Puestos.

“El análisis de puestos requiere de los siguientes pasos; recabar con precisión la información referente al puesto, separar lo subjetivo de lo objetivo como elementos que el empleado/trabajador debe presentar, registrar y ordenar los datos abstraídos y organizar los resultados concluidos.

Para abstraer los datos se cuenta con técnicas de recopilación de información útiles para el analista: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

- **La entrevista.**

En el ejercicio de recabar la información esencial se puede proceder a la administración de las siguientes preguntas referentes al puesto:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿De qué forma lo hace?

¹⁶ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 Trillas, p.65-66

- ¿Qué objetivos o Propósitos se persiguen al realizarlo?
- ¿Con qué periodicidad se realiza?
- ¿En qué lugar se lleva a cabo?

La entrevista ofrece dos posibilidades que pueden ser utilizadas de acuerdo con las necesidades y con el tiempo disponible. Por ejemplo:

Técnica libre: consiste en recabar información sin una guía de preguntas o un formato preestablecido y permitir que la información fluya libremente, se ahonda en los rubros de interés así como en la información detallada con respecto al puesto y posteriormente es esquematiza, sintetiza, y elabora el reporte correspondiente.

Técnica estructurada: es aquella que previo a celebrar la entrevista, se establece que datos o información deben investigarse, se elaboran preguntas y se escriben para que sirvan de guía en la conducción de la entrevista, esto evita desviaciones de los objetivos y pérdidas de tiempo en detalles irrelevantes.

Ventajas de la técnica de la entrevista

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

Desventajas de la técnica de la entrevista

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.
- Además, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.
- **El cuestionario.**

En esta técnica se deben de tomar en cuenta dos variables: la finalidad y los factores relevantes. El fin debe esclarecerse, es decir, se realiza para reclutamiento, selección, capacitación, seguridad e higiene o elaborar el manual de funciones, entre otros.

El cuestionario ofrece la ventaja de incluir preguntas abiertas o cerradas. Su uso dependerá de las necesidades, del tiempo con el que se cuenta y del grado de detalle que se requiere.

Ventajas de la técnica del cuestionario:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

Desventajas de la técnica del cuestionario:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

Observación directa.

Esta se lleva a cabo en el lugar de trabajo, de esta forma se realiza el levantamiento de datos por escrito en el momento en el que se realiza los acontecimientos, es decir las actividades y tareas. La observación puede ser de tipo controlada o natural; la controlada se realiza bajo condiciones específicas, como bajo presión, restricción de algún recurso, deficiencias en condiciones físicas de desempeño del trabajo (luz, temperatura, otros). El reporte se emite haciendo énfasis en los resultados observados bajo la manipulación de la variable considerada en el desarrollo del trabajo.

La observación natural se registra sin manipular variable alguna, criterio o elemento del trabajo, sin influir ni interactuar en las labores de quien las realiza. De esta forma queda registrado el desempeño del candidato bajo condiciones normales o consistentemente cotidianas.”¹⁷

¹⁷ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998 México, Trillas, p.57-58

Ventajas de la técnica de la observación que brinda esta técnica, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

Desventajas de la técnica de la observación

Existen también ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto

Otra técnica es la Bitácora. Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado.

Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

Ventajas de la técnica de la bitácora de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
- Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método soslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

Desventajas de la técnica de la bitácora:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

2.4 Descripción del Análisis de Puestos.

“El análisis de puesto es un método que sirve como punto de origen para otros procedimientos que son parte de la planeación de recursos humanos, es tal su importancia que de este se obtienen los insumos básicos para realizar el reclutamiento y la selección de personal, la planeación de la capacitación, implantación del sistema de calificación de meritos, evaluación del desempeño y la administración de los salarios con sus políticas correspondientes.

El procedimiento para obtener los datos, en el análisis de puestos es el siguiente:

- Presentar el proyecto para que lo apruebe la alta dirección
- Fijar los objetivos para los cuales se recabara la información respondiendo a preguntas como; ¿Qué clase de información se obtendrá?, ¿para qué servirá?, ¿Cómo se va a utilizar y sistematizar esta información?, entre otras.
- Programar las acciones coordinando objetivos con tiempos y actividades
- Determinar los instrumentos de recopilación de información
- Notificar a los jefes de personal y empleados para captar el interés y lograr su cooperación y motivación en cuanto al trabajo a realizar
- Seleccionar al personal con experiencia, responsabilidad y actitud positiva. Que llevara a cabo el levantamiento de la información
- Llevar a cabo las acciones planeadas para su posterior análisis
- Integrar el cumulo de información y datos, además, iniciar la ejecución del análisis de puestos.”¹⁸

Una vez realizadas estas actividades previas para la ejecución del análisis de puestos, se requiere de la descripción que deberá contener dicho análisis. “Para ello se distinguen tres partes:

¹⁸ Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., 1998, Trillas, p.65

- El encabezado

El cual contiene los datos de identificación del puesto como; título del puesto, número o clave que se asigne al puesto (dentro del catálogo de puestos de la empresa), ubicación del puesto, especificaciones de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, jerarquía y contactos, puestos que representen la mayor afinidad de trabajo y cualidades (para fines de sustituciones temporales), fecha de análisis, nombre y firma del analista, número de trabajadores que desempeñan el puesto.

- Descripción Genérica.

Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, la cual sirve para obtener una buena descripción específica.

- Descripción Específica.

Consiste en la explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Debe procurarse la separación de actividades continuas, de las periódicas o eventuales.¹⁹

- Las Especificaciones

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que la ocupe.

En la categoría de esfuerzo, pueden enumerarse entre otros factores: atención; esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo; auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

2.5 Utilidad del Análisis de Puestos.

“Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos

¹⁹ Agustín Reyes Ponce. “Análisis de Puestos”. UNAM, 1957, p. 19-21

- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir, produciendo conflictos y malentendidos.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.”²⁰

De ahí su utilidad para los “Directivos de una organización el análisis de puestos representa la posibilidad de conocer con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

Para los Supervisores inmediatos al trabajador, representa distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo, capacitar al nuevo personal y tener los elementos para poder exigir más apropiadamente las obligaciones y así conocer con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo.

Por su parte, los trabajadores realizaran mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y los requisitos necesarios para efectuarlas bien.

Para el departamento de recursos humanos es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.

²⁰ <http://www.rrhh-web.com/analisis depuestos.html>

Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento conjunto a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, a partir de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un modelo de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe.”²¹

2.6 Beneficios del Análisis de Puestos.

“La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización”²²

“De ahí parten los beneficios que representa esta técnica para la empresa, los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

- Para la Empresa.
 - Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones
 - Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
 - Es una de las bases para un sistema técnico de ascenso

²¹ Ricardo A. Varela Juárez. “Administración de la Compensación”. 1ra. Edición, 2006 México., Pearson, p.7

²² <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuestos.html>

- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores
 - Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes
 - Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa
 - Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de la organización.
 - Permite realizar una mejor selección del personal.
- Para los Supervisores.
 - Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo
 - Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla
 - Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo
 - Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
 - Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos
 - Impide que al cambiar el supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo
- Para el Trabajador.
 - Le hace conocer con precisión lo que debe hacer
 - Le señala con claridad sus responsabilidades
 - Le ayuda a conocer si esta laborando bien
 - Impide que en sus funciones invada el campo de otros
 - Le señala sus faltas y aciertos, y hace que resalte sus meritos y su colaboración.
- Para el Departamento de Personal.
 - Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar
 - Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal
 - Permite colocar al trabajador en el puesto conforme con sus aptitudes
 - Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a impartirlo
 - Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos
 - Permite calificar adecuadamente los meritos de los trabajadores
 - Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios de incentivos
 - Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.²³

²³ Agustín Reyes Ponce. "Análisis de Puestos". UNAM, 1957, p. 25

2.7 Diferentes modelos del Análisis de Puestos y Modelo a Implementar.

Como podemos observar no existe un formato único para realizar el análisis de puestos, la importancia de este formato es su contenido el cual se menciona en el punto 2.4 del capítulo II “Descripción del Análisis de puestos”. Además se deben de considerar dos aspectos muy importantes en la elaboración de este formato los cuales son: ¿Cuál es la necesidad de la organización, para elaborar un análisis de puestos? y que se espera obtener al realizar el análisis de puestos.

Esto con la finalidad de cumplir con las especificaciones que debe reunir el análisis de puestos y al mismo tiempo poder ahondar más sobre el tema, situación o problema que se quiera resolver al implementarlo.

A continuación se presentan los formatos que se tomaron como referencia, para así poder determinar el modelo que se utilizara en la presente investigación. (Ver anexos)

CAPITULO 3

“EMPRESA”

CAPITULO 3. Empresa.

3.1 Definición de Empresa.

Son actores colectivos que asumen la responsabilidad del funcionamiento de sus competencias. Por el reconocimiento que merecen son actores de derecho propio, corporaciones que emprenden acciones, obtienen y aplican recursos, contrata personal generan cambio y poseen bienes.

Para llevar a cabo su cometido, las empresas necesitan de un objetivo común que englobe los intereses, la voluntad de contribuir y la comunicación entre los afectados. Por eso se pone el acento en las funciones que desempeñan los individuos y que se concentran en la planeación, organización, dirección y control.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan varios enfoques.

Desde el punto de vista económico empresa es una entidad económica destinada a producir bienes o servicios. Venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.

Desde el punto de vista jurídico Reyes Ponce (1992), la define como un ente sujeto de derechos y obligaciones.

Desde el punto de vista social Caude (1997), la considera como: un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o servicios y rendir beneficios.

“Hicks (2006), define a la empresa como: un proceso estructurado en el cual personas interactúan por objetivos.”²⁴

“El termino de Empresa en el diccionario de la Real Academia Española, es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

José Antonio Fernández Arenas (1995), de fine a la empresa como, la unidad productiva o de servicios, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.”²⁵

²⁴ Joaquín Rodríguez Valencia. “Administración I”. Edición 2006., México, Tomson, p. 52

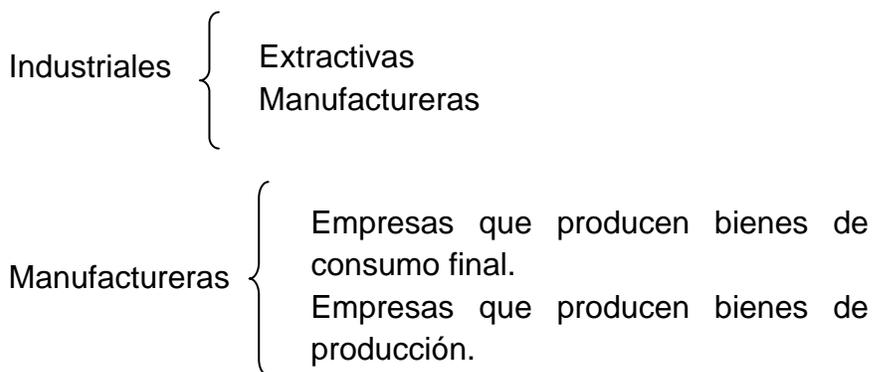
²⁵ Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. 5ta. Edición 1990., México, Trillas, p. 43

“En el Artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo dice que. Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad Económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.”²⁶

3.2 Clasificación de la Empresa

“El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de las empresas más difundidos.

- Por su actividad o giro.



Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra – venta de productos terminados

- Mayoristas.
- Minoristas
- Comisionistas

Servicios. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

- Transporte
- Turismo
- Instituciones Financieras

²⁶ Ley Federal del Trabajo Edición 2009.



- Por su origen de capital.
 - Públicas. el capital pertenece al estado y generalmente. Su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
 - Privadas. El capital es propiedad de los inversionistas privados y la finalidad es lucrativa.
- Por su magnitud o tamaño.
 - Pequeñas.
 - Medianas.
 - Grandes.

Dentro de este enfoque, existen múltiples criterios para poder clasificarlas, sin embargo se analizarán las más usuales:

- Financieros. El tamaño de la empresa se determina en base en el monto de su capital.
- Personal ocupado. Según el personal que labora en ellas. Pequeña, es aquella en la que laboran menos de 100 empleados; mediana tiene entre 101 y 250 trabajadores y grande es aquella compuesta por más de 250 trabajadores.²⁷
- Producción.
- Ventas.

²⁷ Introducción a la Administración” de Hernández y R. Sergio 4ª ed. México Mc. Graw-Hill, 2006 p. 364

Otro dato más reciente sobre la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales se presente en el siguiente cuadro.

Tamaño	Número de Empleados	de Ventas netas anuales
Micro	1 a 5 empleados	Hasta \$900000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9000000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20000000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20000000.00

Tabla núm. 1.- Nos muestra tamaño, número de empleados y ventas netas anuales dependiendo su capacidad. Fuente: Hernández y R. Sergio "Introducción a la Administración" 4ª ed. México Mc Graw-Hill, año 2006 p. 364

- Otros criterios.

Criterio económico. De acuerdo con López Rosado (1994), economista, las empresas pueden ser:

- Nuevas.
- Necesarias
- Básicas
- Semi básicas
- Secundarias.

Criterio de Constitución Legal.

- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad de Capital Variable
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad en Nombre Colectivo²⁸

²⁸ Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". 5ta. Edición 1990., México, Trillas, p.35

3.3 Importancia de la Empresa

En la empresa se materializa la capacidad intelectual, responsabilidad y administración, condiciones o factores indispensables para la producción.

La empresa es una forma de realizar la producción y obtener ganancias. Las empresas producen bienes y servicios y en su caso llevan a cabo la acción de vender a cambio de una utilidad. Estos bienes o servicios satisfacen las necesidades y los deseos de la sociedad al ponerse a la venta en un mercado, que es el lugar donde se reúnen compradores y vendedores.

La organización administrativa y constitución legal de una empresa la hacen un organismo que ofrece garantías, por lo cual se recurre al crédito y puede hacer planes de mediano y largo plazo. Además, la empresa promueve el crecimiento y el desarrollo; por ejemplo, crear una empresa implica la compra de terreno, maquinaria, equipo, patentes, materias primas, etc. La empresa también genera producción, que promueve el empleo y progreso general.

Importancia de la empresa

Aspecto Económico

Unidad generadora de empleos

Unidad generadora de ingresos o recursos financieros para un individuo, la empresa y para un país.

Unidad productiva y que desplaza bienes y/o servicios a un mercado.

Unidad transformadora de productos y/o servicios nuevos

Unidad de crecimiento empresarial

Unidad de generación y aplicación tecnológica

Unidad distribuida de las riquezas

Aspecto Social

Unidad generadora de Empleos

Unidad satisfactorio de necesidades sociales.

Unidad que permite alcanzar objetivos empresariales, grupales e individuales

Unidad de agrupación de órganos e individuos que permite darle fuerza en la toma de decisiones

Unidad que genera status

Unidad que genera estatus

Aspecto Político

Unidad de progreso nacional al trabajar en forma conjunta o grupal, para aspirar entrar a un mercado competitivo

Unidad generadora de divisas par aun país

Unidad generadora de estabilidad económico de todo país

Unidad de intercambio comercial, al exportar e importar productos y/o servicios

Unidad de intercambio monetario

Unidad de intercambio de relaciones públicas y diplomáticas (relaciones internacionales)

Unidad generadora de expansión empresarial

3.4 Características de la Empresa

Las empresas que se han establecido sobre unas bases más o menos continuas como colectividades para la consecución de unos objetivos específicos, con independencia de su actividad productividad, titularidad y dimensión empresarial, responden a las siguientes características comunes.

- Orientación hacia los objetivos: todas las empresas tienen propósitos que las movilizaran y justifican su presencia en el sistema económico y social. Sin un objetivo no tiene sentido ni razón de ser. La organización como un todo se esfuerza por alcanzar esos objetivos en términos de eficiencia.
- Límites identificados que demarcan lo que integran a las empresas y lo que no lo hacen. De manera tangible e intangible queda de manifiesto la pertenencia, regulada por requisitos que garantizan la supervivencia.
- Individuos y grupos que dinamizan las capacidades y generan sinergias ya que la empresa facilita el hábitat idóneo para que el resultado sea mayor por el efecto combinado de las potencialidades.
- Sistema de trabajo es el conjunto de actividades que permiten diferenciar el flujo de trabajo en la medida necesaria para realizar con eficiencia las operaciones
- Cultura empresarial se configura a partir de ideas compartidas. Se ha comprobado que el conjunto de valores creencias y actitudes que se instauran en las empresas es lo que mantiene sus estructuras y procesos. El valor de la cultura es inestimable al inducir las relaciones de poder, trato entre personas, etc.

Valores y Objetivos de la Empresa

Toda empresa posee valores que fundamentan su existencia en un ámbito social. Podemos considerar a los valores como las convicciones que tienen las personas acerca de lo que es y debe ser importante y no importante, lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto. Son las fuentes de la motivación de cada conducta consciente e inconsciente.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a las empresas hacia los objetivos y planean para lograr el éxito. Al analizar por separado los valores fijamos los objetivos organizacionales los cuales son económicos, de servicios y sociales.

3.5 Compensaciones de la Empresa

Tener una Visión, Misión, objetivos y procedimientos claramente definidos, son la base y guía para que el personal que labora en la empresa realice el trabajo. Pero hay un interrogante que siempre nos hacemos, y es: Cómo hacer que las personas produzcan más? Cómo los motivamos para que produzcan productos y servicios de calidad, en tiempos de respuesta competitivos?. Las respuestas a estos interrogantes son muchas, pero hablaremos de una de ellas y quizás la más importante y sensible "Compensaciones" e "Incentivos"

Compensaciones: La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Incentivos: Los incentivos constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

Es muy importante que la empresa cuente con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño y comportamientos deseados.

Para compensar al personal se utiliza conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, trae consigo enormes beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral que se gesta en la organización y, por supuesto, en los resultados del negocio de la empresa.

Vale la pena destacar que una inadecuada administración de la compensación en la empresa, genera significativos "costos ocultos" que derivan en la insatisfacción, por el trato injusto que siente el personal cuando no percibe la relación entre los resultados que logra en su trabajo, con la compensación que recibe.

Compensación: se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo". De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el salario, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, teniendo dos partes fundamentales:

La primera corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. A esto generalmente, se identifica como "paquete de compensación (financiera) total, aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el Personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral.

Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los Empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral. Cuando hablamos de clima laboral, nos referimos a en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos.

Cuando existe un clima laboral con estas características, no tenemos duda que ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal (éste es un excelente beneficio que motiva al personal y que no todas las empresas ofrecen).

3.6 Áreas Funcionales de la Empresa

Las actividades más importantes en la empresa, se dividen en Áreas Funcionales por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos, estas son las siguientes:

Área de Finanzas: Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Área de Mercadeo: Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el plan de mercadeo, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

Área de Producción: Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, se encuentran: mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

Área de Personal: Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas cuatro áreas, es exclusiva del empresario ya que es él quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.

3.7 Tipos de Organigramas de la Empresa

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Además de que es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización tiene por utilidad:

- Proporcionar una imagen formal de la organización
- Facilitar el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente autorizada de consulta

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Precisión. Debe definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- Sencillez. Deber ser preciso, para que se comprenda fácilmente.
- Uniformidad. Las líneas y figuras que se utilizan en su diseño deben ser homogéneas.
- Presentación. Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura, por ello debe considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- Vigencia. Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado.

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

1.- Por su Naturaleza.

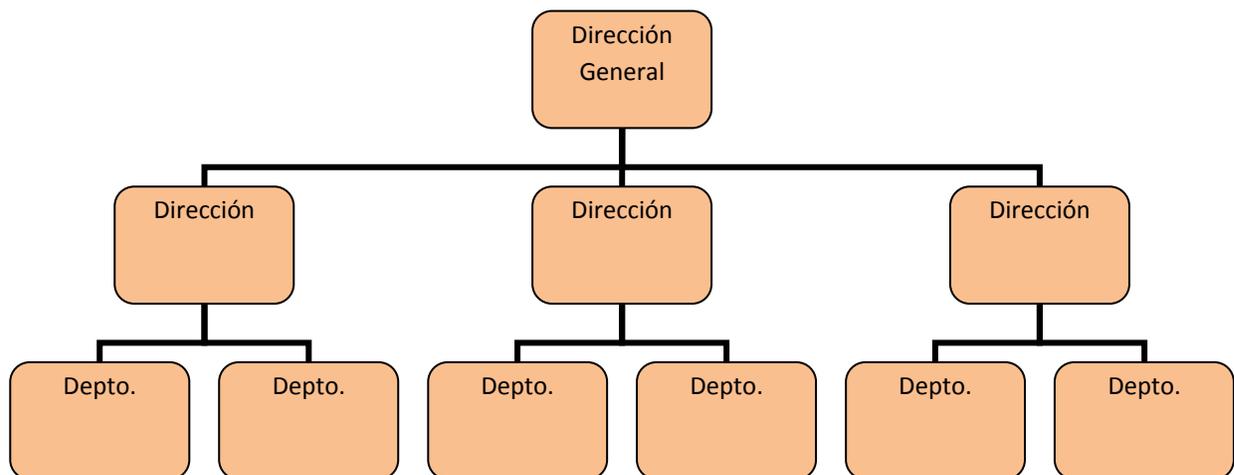
Microadministrativos. Los cuales corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos. Los cuales involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos. En ellos se consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

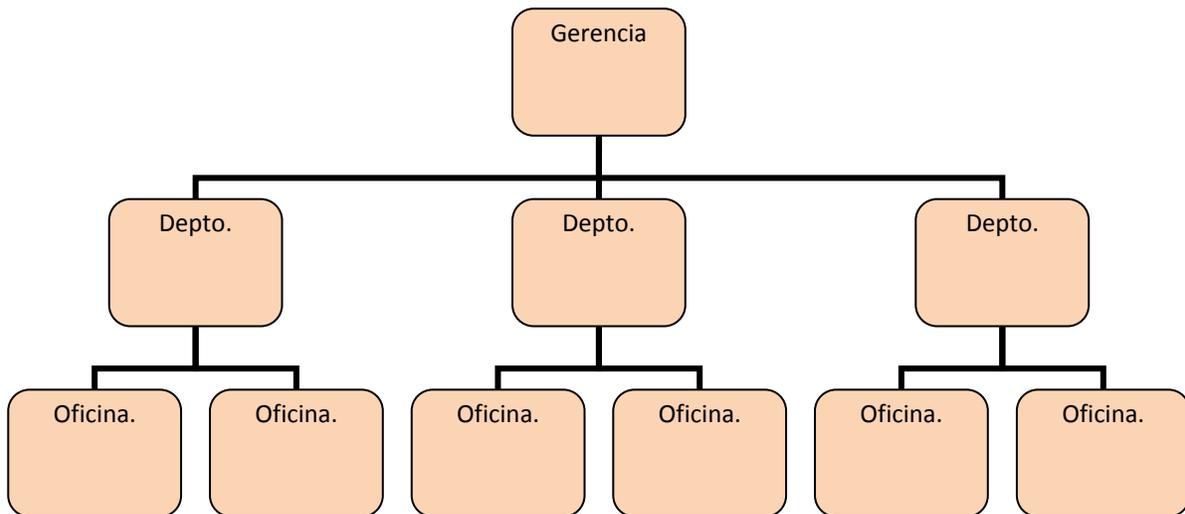
2.- Por su Ámbito.

Organigrama General



Los organigramas generales contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y característica. En el sector público puede abarcar hasta el nivel de dirección general o sus equivalentes, en tanto que en el sector privado suele hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

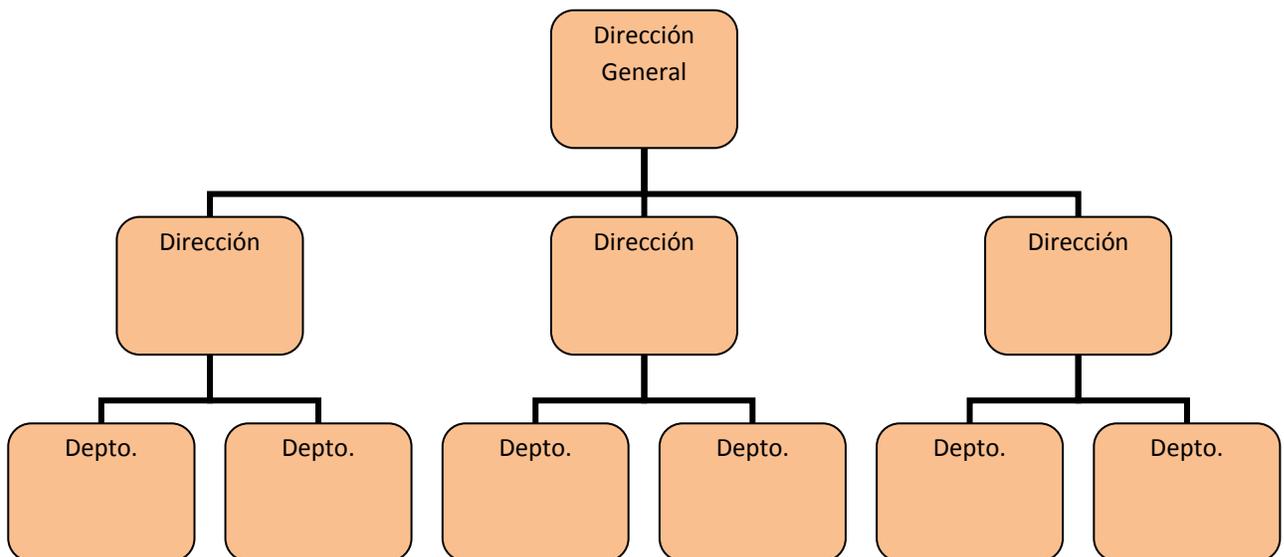
Organigramas Específicos



Los organigramas específicos nos muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

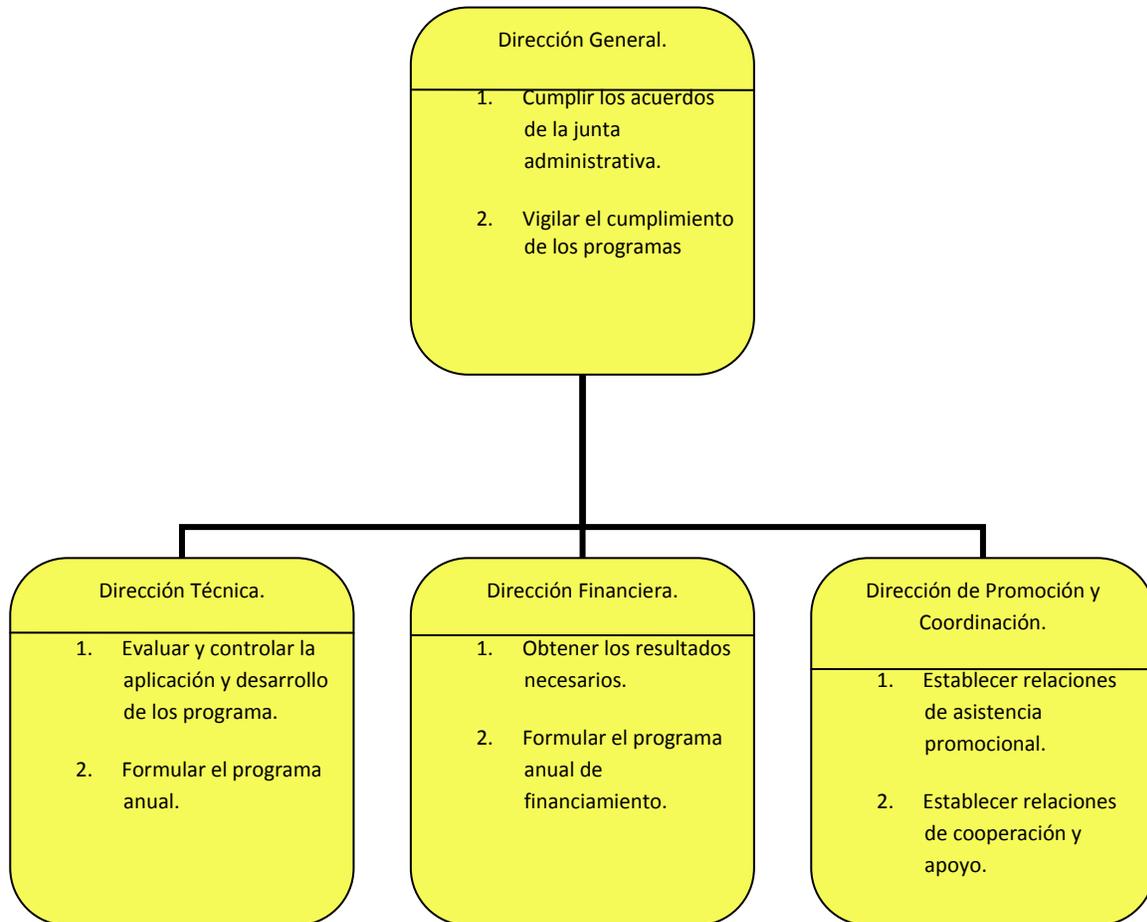
3.- Por su Contenido.

Organigramas Integrales



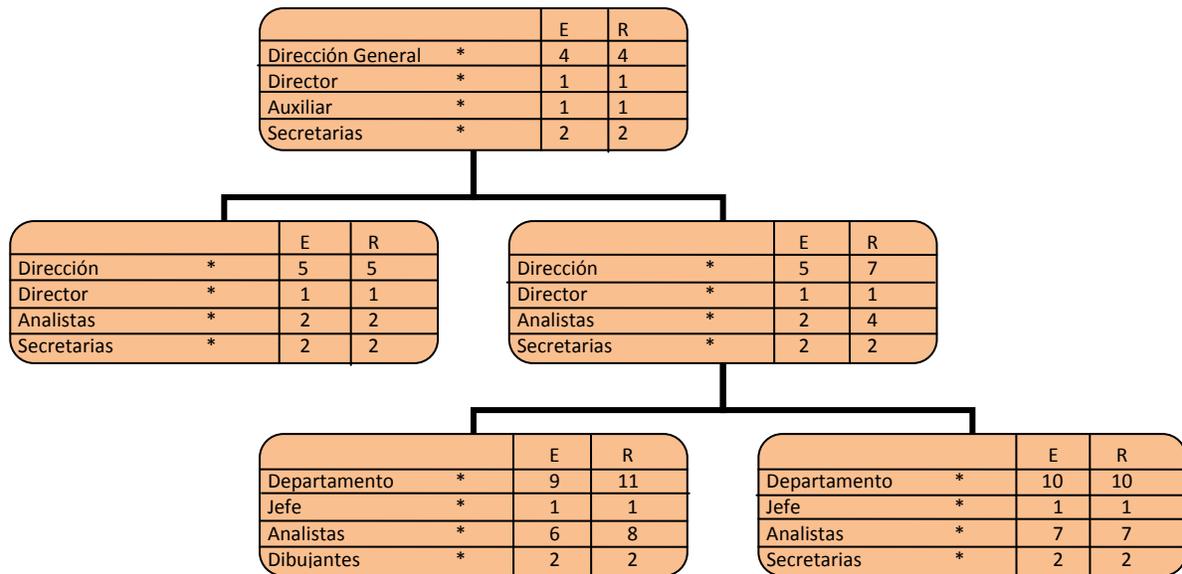
Los organigramas integrales son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Cabe mencionar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Organigramas Funcionales



Los organigramas funcionales incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigramas es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

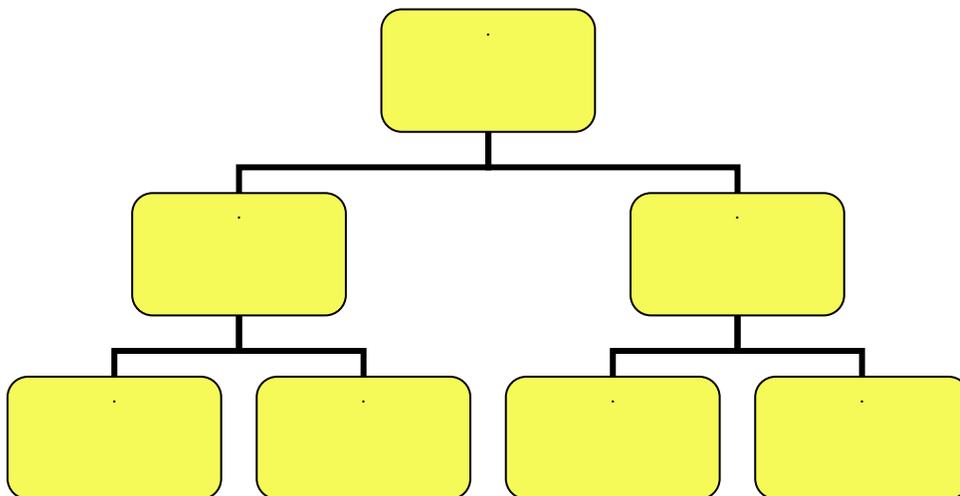
Organigramas de puestos, plazas y unidades



Los organigramas de puestos, plazas y unidades, indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

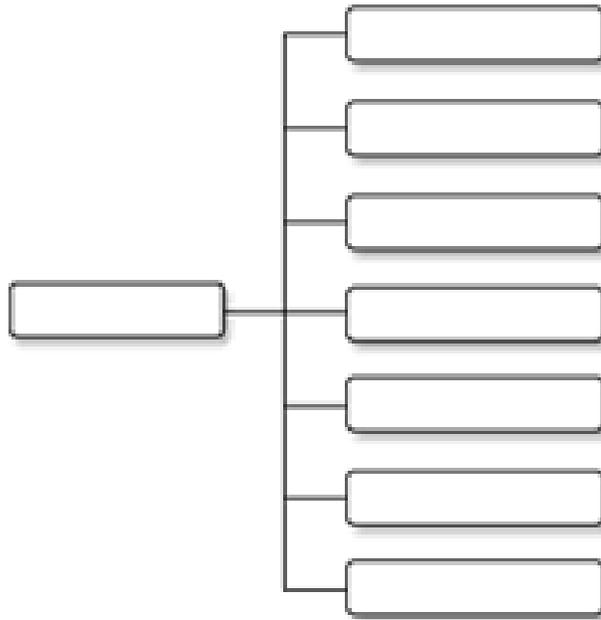
4.- por su presentación

Organigrama Vertical



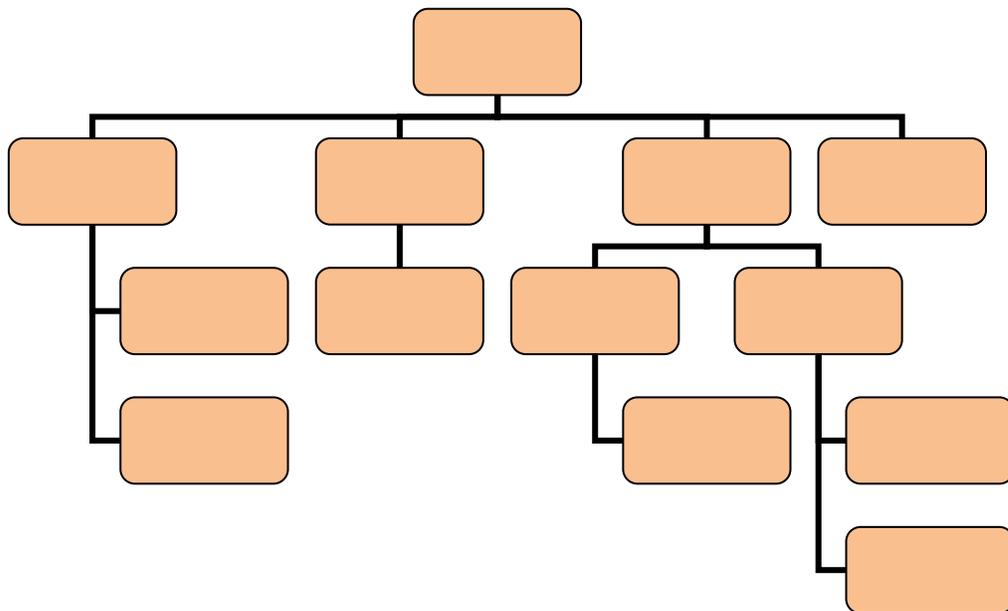
Los organigramas verticales, indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Organigrama Horizontal



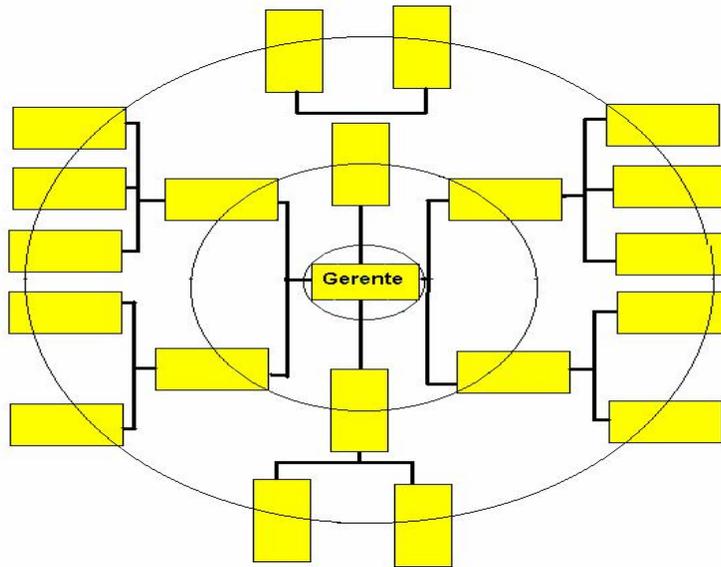
Los organigramas horizontales nos muestran las jerarquías de izquierda a derecha.

Organigrama Mixto



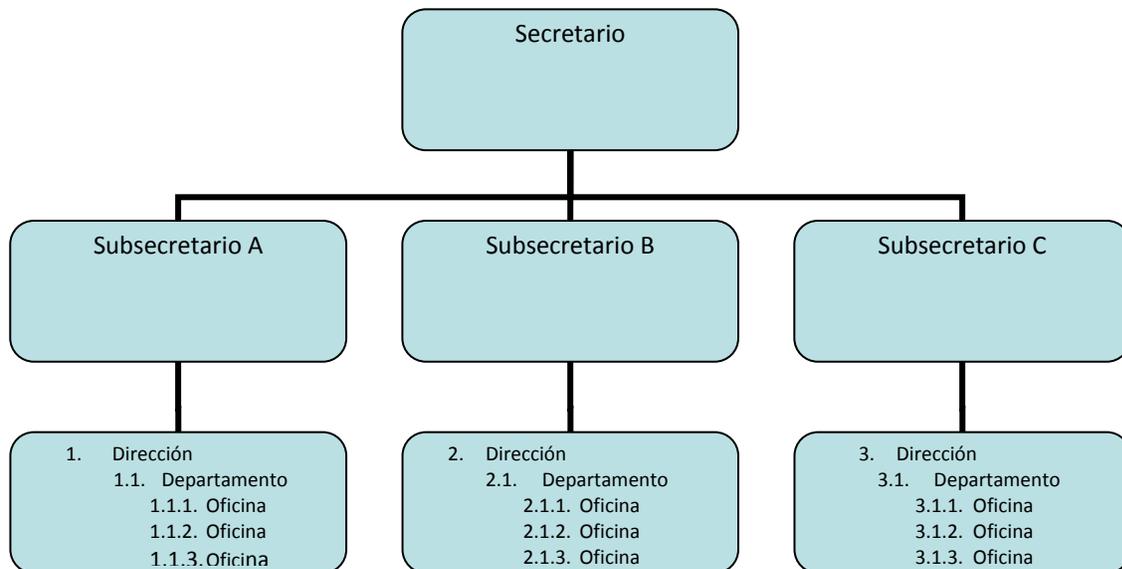
Los organigramas mixtos son una combinación entre el horizontal y el vertical.

Organigrama Circular



Los organigramas circulares son los que tienen la autoridad máxima en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.

Organigrama de Bloque



Los organigramas de bloque son una variante de los verticales y tienen una particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos. (Fuente: Enrique Benjamín Franklin F. "Organización de Empresas" ed. Mc Graw Hill ed. 2ª 2004 p. 78 a la 88)

Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

En el sector público. Por lo general, en la administración central se consideran los siguientes niveles:

Primer nivel	Secretario
Segundo nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial Mayor
Cuarto nivel	Dirección General.
Quinto nivel	Dirección de Área
Sexto nivel	Subdirección de Área
Séptimo nivel	Departamento
Octavo nivel	Oficina
Noveno nivel	Sección
Decimo nivel	Mesa

Órganos Desconcentrados Niveles de Desconcentración²⁹

A continuación se analizará en términos generales los antecedentes, y la estructura de la Dirección General de la Delegación Xochimilco.

3.8 Antecedentes de la Delegación Xochimilco.

“Xochimilco se deriva del Náhuatl Xochitl (flor), mili (sementera) y co (locativo): “en el sembradío de flores” fue el asiento de las siete tribus nahuatlacas procedentes del legendario Chicomoztoc. Al parecer, los Xochimilcas llegaron al Valle de México hacia el año 900 D.C. y fundaron su ciudad en 919 D.C.

El territorio de Xochimilco en los últimos diez años ha presentado una dinámica de crecimiento y aumento de población que la ha distinguido de las otras delegaciones. Sobre todo considerando que este crecimiento se ha dado en su gran mayoría mediante la ocupación de tierras con vocación agrícola y ecológica.

Xochimilco cuenta con 18 barrios y 14 pueblos, cada uno con su capilla. Además existen nueve canales. La superficie de la delegación es de 12,517 hectáreas que representan el 8.40% del área total del Distrito Federal. Corresponden al área urbana una extensión de 2,505 hectáreas con un porcentaje respecto a la delegación de 20%, y con relación al Distrito Federal de 1.68%. El área ecológica ocupa una extensión de 10,012 hectáreas con un porcentaje de 80% respecto a la delegación y con relación al Distrito Federal un 6.72%.

²⁹ Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, “Organización de Empresas”, Segunda Edición 2004. Ed. McGraw Hill, p. 78-88

Esta delegación forma parte del Sector Metropolitano Sur, junto con Coyoacán, Tlámpa, Magdalena Contreras y Tláhuac. Se caracteriza por su gran extensión de Suelo de Conservación y sus recursos de gran atractivo turístico.

El 27 de mayo del 2004 la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal dictaminó la Estructura Orgánica (Dictamen No.17/2004) en la que se consideran: un Jefe Delegacional, seis Directores Generales, un Director Ejecutivo de Participación Ciudadana, catorce Directores de Área; Treinta y cuatro Subdirectores, cuatro Coordinadores y cincuenta y dos Jefaturas de Unidad Departamental; un Coordinador de Asesores, un Secretario Particular del Delegado, tres Asesores como homólogos por norma, cuarenta y dos Líderes, de los cuales tres son Líderes Coordinadores de Proyecto "A" y 39 Líderes Coordinadores de Proyecto "B". Además cuenta con tres enlaces uno "C" y dos "B".

La Delegación tiene como objetivo principal, dirigir, coordinar e instrumentar las normas y políticas que impulsen el desarrollo socioeconómico, arquitectónico, antropológico, cultural y el bienestar de la población, sin olvidar los aspectos agrícolas, piscícolas así como florícolas y frutícolas que la caracterizan, ejerciendo las atribuciones en materia de gobernabilidad, creación de infraestructura, prestación de servicios, tramitación y apoyo a diversas actividades en el ámbito de su jurisdicción, con apego a los lineamientos de las áreas normativas centrales y disposiciones jurídico administrativas, para coadyuvar con los órganos centrales en la ejecución de sus acciones de coordinación, y como contribuir al acercamiento entre la ciudadanía y las áreas orgánicas gubernamentales."³⁰

³⁰ <http://www.xochimilco.df.gob.mx/delegacion/index.html>

Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco.

Objetivo.

“Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del Órgano Político-Administrativo, conforme a las políticas, lineamientos, criterios y normas establecidas por Oficialía Mayor y la Secretaría de Finanzas.

Funciones.

Algunas de las funciones que realiza la Dirección General de Administración son:

- Operar en coordinación con la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, el control y seguimiento de los compromisos al presupuesto.
- Conciliar presupuestalmente con el área de adquisiciones, los contratos y requisiciones formalizados por la Delegación.
- Analizar reportes de la situación financiera de la Delegación.
- Operar en coordinación con la Dirección de Finanzas y Recursos Humanos, acerca de la cuenta pública y del pasivo presupuestal del año corriente.
- Analizar y turnar la correspondencia del día, al Director General, para girar instrucciones, y sea canalizado a las áreas pertinentes.
- Compilar información de las áreas, para atender solicitudes de diversas instancias públicas, así como las solicitudes del C. Jefe Delegacional.
- Proporcionar la atención y seguimiento correspondiente a los asuntos relevantes.
- Registrar y dar seguimiento a los asuntos que se programen en la agenda de la Dirección General de Administración.
- Programar las reuniones que el Director General de Administración efectúe y elaborar minutas.
- Crear el directorio de la Dirección General de Administración, las organizaciones y grupos sociales.
- Analizar los contratos y convenios enviados para firma del Director General de Administración.
- Atender la correspondencia que generan las áreas del Órgano Político Administrativo y dar seguimiento a la gestión interna y al Programa Operativo Anual de la Dirección General de Administración.

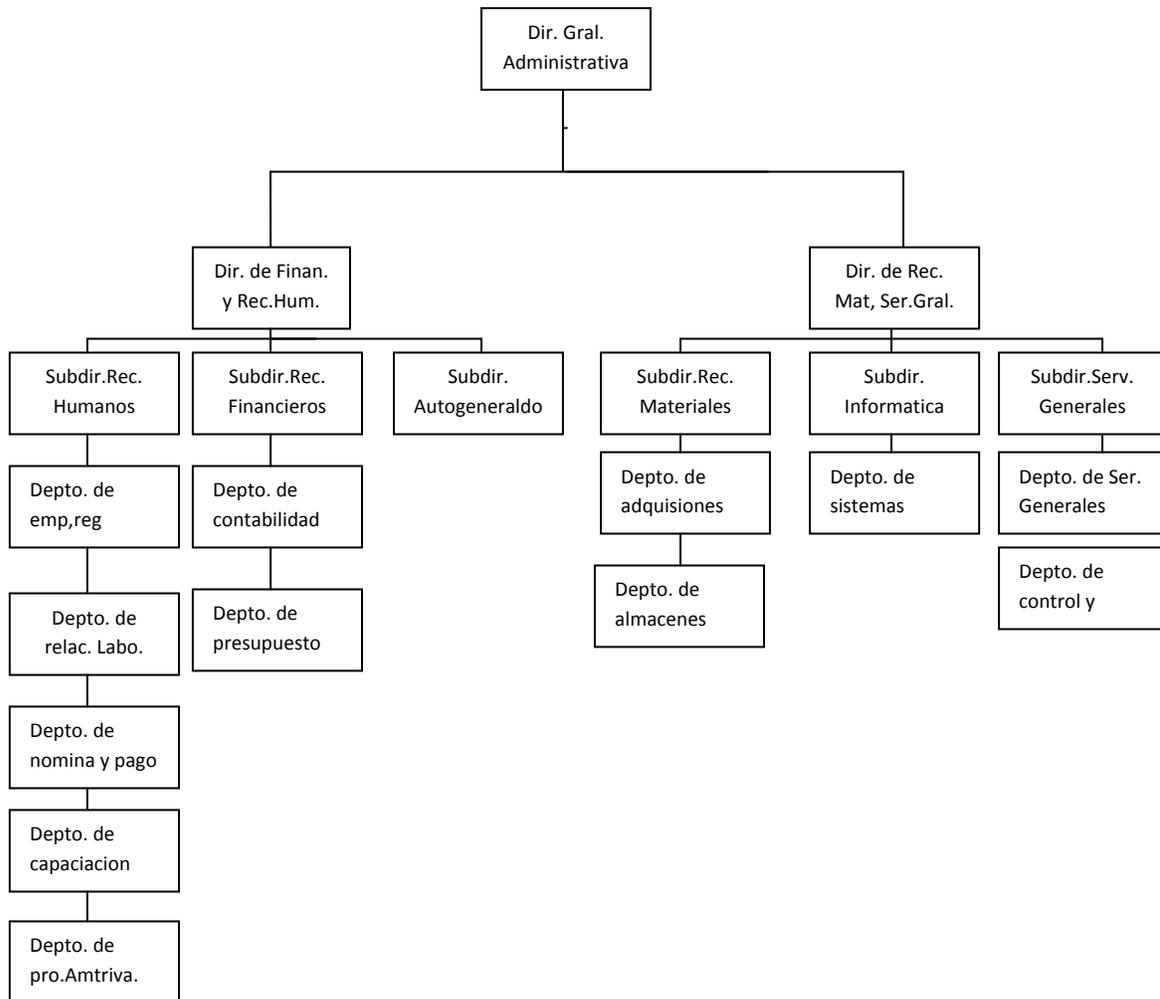
La estructura de esta dependencia (Dirección General de la Delegación Xochimilco) se encuentra conformada de la siguiente manera:

Dirección General de Administración
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Enlace “B”

Dirección de Finanzas y Recursos Humanos
 Subdirección de Recursos Humanos
 J.U.D. de Empleo, Registro y Movimientos
 J.U.D. de Relaciones Laborales
 J.U.D. de Nominas, Pagos y Presupuesto
 J.U.D. de Capacitación y Desarrollo De Personal
 J.U.D. de Programas de Modernización Administrativa
 Subdirección de Recursos Financieros
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 J.U.D. de Contabilidad
 J.U.D. de Control Presupuestal
 Subdirección de Autogenerados
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
 Subdirección de Recursos Materiales
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 J.U.D. de Adquisiciones
 J.U.D. de Almacenes E Inventarios
 Subdirección de Informática
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 Líder Coordinador de Proyectos “B”
 J.U.D. de Sistemas
 Subdirección de Servicios Generales
 J.U.D. de Servicios Generales
 J.U.D. de Control y Mantenimiento Vehicular³¹

³¹ <http://www.xochimilco.df.gob.mx/delegacion/index.html>

Organigrama de la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco.



Oficialía Mayor, Coordinación General de Modernización Administrativa Estructura Orgánica Dictaminada por el, Órgano Político Administrativo en Xochimilco, Dictamen 3/2009, Vigencia: a partir del 1° de enero de 2009

Dentro de la recopilación y análisis de información sobre el personal de la Dirección General de Administración en la Delegación Xochimilco. Realizamos el siguiente análisis FODA, la problemática a resolver y planteamos una propuesta de análisis de puestos.

Análisis FODA de la Dirección General de Administración de la Delegación de Xochimilco.

<p>Fortalezas</p> <p>Cuenta con personal de estructura apto para desarrollar sus actividades y funciones de su puesto.</p> <p>Cuenta con actividades y funciones definidas solo el personal de estructura.</p> <p>Cuentan con manuales administrativos.</p> <p>Cuenta con reglamentos internos</p>	<p>Oportunidades</p> <p>La ciudadanía está conforme con la atención recibida por el personal de la dirección general de administración.</p> <p>El personal de estructura cuenta con buenas relaciones dentro de otras instituciones gubernamentales.</p>
<p>Debilidades</p> <p>El personal de estructura carece de mando</p> <p>Existe abuso de confianza del personal de base hacia el personal de estructura</p> <p>Elaboración de manuales administrativos erróneos</p> <p>El puesto que ocupa el personal del área no corresponde a su nombramiento.</p> <p>El sueldo no es equitativo respecto a su nombramiento.</p> <p>Las funciones y actividades que realiza el personal de estructura y base son fuera de lo que su nombramiento estipula.</p> <p>Puestos innecesarios para el cumplimiento de los objetivos del área.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Auditorías administrativas y financieras externas por parte de la SHCP.</p> <p>Reformas gubernamentales</p> <p>Competencia de partidos políticos.</p>

A partir del análisis FODA que se aplicó al área de la Dirección General Administrativa de la Delegación Xochimilco, se considera importante resolver la problemática de un análisis de puestos, ya que la problemática que se encontró en respectiva área es la siguiente:

- Estructuras de puestos obsoletos, exceso de posiciones y personas en áreas operativas y administrativas.
- Personal contratado ineficientemente sin un proceso de selección claramente definido y conforme a perfiles de puestos bien diseñados.
- Ausencia de personal poco comprometido e inestable producto de una mala selección y trato de los jefes.
- Falta de control e ineficiencia en los procesos de contratación ocasionando bases de personal innecesarias.
- Costos de nomina por arriba del presupuesto y cargas fiscales excesivas.

Propuesta del Análisis de Puestos a Implementar.

El presente proyecto de investigación estudia el análisis de Puestos, enfatizando su importancia y beneficios que se pueden obtener al ser implementado dentro de una organización.

Para este proyecto nuestro campo de investigación es el personal administrativo de la Dirección General de Administración en la Delegación Xochimilco.

Partiendo de que el análisis de puestos es una técnica importante y estratégica perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. El objetivo de este proyecto es implementar un análisis de puestos para que el personal cumpla con el perfil que requiere el puesto, y así lograr que incremente su productividad y calidad en las actividades que realiza. En el siguiente capítulo se profundizará en el tema antes mencionado.

CAPITULO 4

**“METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION”**

CAPITULO 4. Metodología de la Investigación.

En la actualidad en las empresas el análisis de puestos juega un papel importante, ya que se obtiene beneficios tales como:

- Mayor productividad
- Equidad de sueldos y salarios
- Evita duplicidad de funciones
- Mejora la comunicación y ambiente laboral, etc.

Por lo tanto para nosotras el análisis de puestos dentro de una dependencia gubernamental, proporciona beneficios relevantes dentro de sus actividades diarias quedando de la siguiente manera el planteamiento del problema.

4.1 Planteamiento del Problema.

¿Qué beneficios se obtienen al implementar un modelo de análisis de puestos, para el personal administrativo de la dirección general de administración en la delegación Xochimilco?

4.2 Hipótesis.

H1. Evitar duplicidad de funciones es uno de los beneficios que se obtienen al implementar un análisis de puestos.

H2. Uno de los beneficios al implementar el análisis de puestos es fijar responsabilidades, establecer y repartir las cargas de trabajo.

H3. Otro de los beneficios que se obtienen en la implementación de análisis de puestos es que al precisar los requisitos que debe tener el candidato, se incrementa la productividad.

4.3 Identificación de variables.

De acuerdo al planteamiento del problema antes mencionado identificamos dos variables, conocidas teóricamente como variable dependiente y variable independiente. En nuestro proyecto las variables identificadas son:

Variable Independiente (VI). La implementación de un análisis de puestos para el personal administrativo de la Dirección General de Administración en la Delegación Xochimilco.

Variable Dependiente (VD). Son los beneficios que se obtienen para el personal administrativo de la Dirección General de Administración en la Delegación Xochimilco.

4.4 Población.

La Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco de acuerdo con su estructura organizacional esta constituido por 267 personas. Las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera; 36 personas son de estructura su forma de pago es por honorarios, cuyas edades fluctúan entre 27 y 60 años, estas laboran de lunes a viernes, (sábados solo cuando se requiere).

Las otras 231 personas son de base, la mayoría sindicalizados que laboran de lunes a viernes en horarios de 8:00 a 15:00 hrs. Y de 15:00 a 22:00 hrs (91%/ lo que corresponde a 210 personas). Los cuales cobran por medio de nomina, sus edades fluctúan entre 23 y 60 años. El 50% (equivalente a 105 personas) son secretarias las cuales cumplen con horarios establecido, el otro 50% (equivalente a 105 personas) es personal de apoyo del cual un 49% (lo que corresponde a 51 personas) su función es ser enlace de un área a otra (esta función consiste en verificar las tarjetas de entrada y salida del personal, supervisar y verificar que el personal se encuentre en su área correspondiente, entre otras.) y el otro 51% (lo que corresponde a 54 personas) es coadyuvar en las funciones que realiza cada una de las diferentes direcciones, subdirecciones y unidades departamentales de la Dirección General de Administración.

21 personas solo laboran sábado con horario de 9:00 a 16:00 hrs. Este personal es sindicalizado, sus edades van de 25 a 50 años.

4.5 Muestra

Para el presente proyecto se considera solo al personal que integra la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco. La cual esta constituida por:

- Personal de estructura
- Personal de base
- Personal de apoyo

El personal de estructura esta formado por el Director del Área, Secretario Particular, Líder coordinador de Proyectos y un personal de apoyo cuya función es

dar asesoramiento interno, lo que nos da un total de 4 personas que representa el 27% del total de nuestra muestra.

El personal de base esta constituido por seis secretarias, tres personas que laboran en función directa al área y dos personas de apoyo. Lo que da un total de 11 personas que representa el 73% del total de nuestra muestra. Del total de nuestra muestra un 40% (equivalente a 6 personas) son mujeres las cuales solo el 33% (equivalente a 2 personas) tiene una escolaridad a nivel bachillerato tecnológico el 67% (lo que representa 4 personas) solo cuenta con bachillerato trunco.

El 60% (lo que representa 9 personas) son hombres, un 56% (lo que representa 5 personas) cuentan con una licenciatura y el 44% (representa 4 personas) cuentan con bachillerato. Las edades del total de nuestra muestra fluctúan entre 23 y 60 años.

4.6 Instrumento de Análisis.

El formato de análisis de puestos que se aplico al personal de la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco, es una recopilación de la forma 1A y 2A. que se muestra en anexos.

Forma 1A.- Este formato fue extraído de Grados (1988), en el cual se detalla la información pertinente para llevar a cabo una descripción de puestos. Como se puede ver en el anexo esta enfocado a las industrias.(ver anexos)

Forma 2A.- Este formato fue extraído del Maestro Gregorio Pesqueira Gómez (Capacitación) De este formato se extrajo solo los estudios requeridos, equipo y material de trabajo con el que debe contar el personal y solo algunos de los requisitos físicos que se mencionan en el. También se considero los contactos internos y externos con los que tiene relación el puesto así como la descripción genérica y específica, las funciones permanentes, periódicas y esporádicas, así como la habilidad física y mental que requiere el puesto.(ver anexos)

Forma 3A.- Este formato fue diseñado por Erika Delgado Gaytàn y Dulce Mendoza Laurel, es una propuesta en función de los dos anteriores con el objetivo de que se consignen los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente diseñado y no está vinculado a una persona determinada, si no que debe exigirse a cualquiera que lo ocupe; formato que se adapto a las necesidades pertinentes del personal de la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco.(ver anexos)

4.7 Resultados

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación del análisis de puestos al personal de la Dirección General de Administración de la delegación Xochimilco, son los siguientes.

El 27%(lo que corresponde a 4 personas) son analistas de sistemas, 47% esta formado por el director general de administración, un secretario particular, un líder coordinador de proyectos, un personal de apoyo (asesoramiento en la toma de decisiones), un jefe de sección, un jefe de oficina y un encargado de nómina de personal por honorarios y autogenerados, siendo un total de 7 personas; 26% corresponde a 2 secretarias y dos analista administrativo. Cuyo jefe inmediato es el director general del área, pero a su vez reciben órdenes por el secretario particular y el líder coordinador de proyectos.

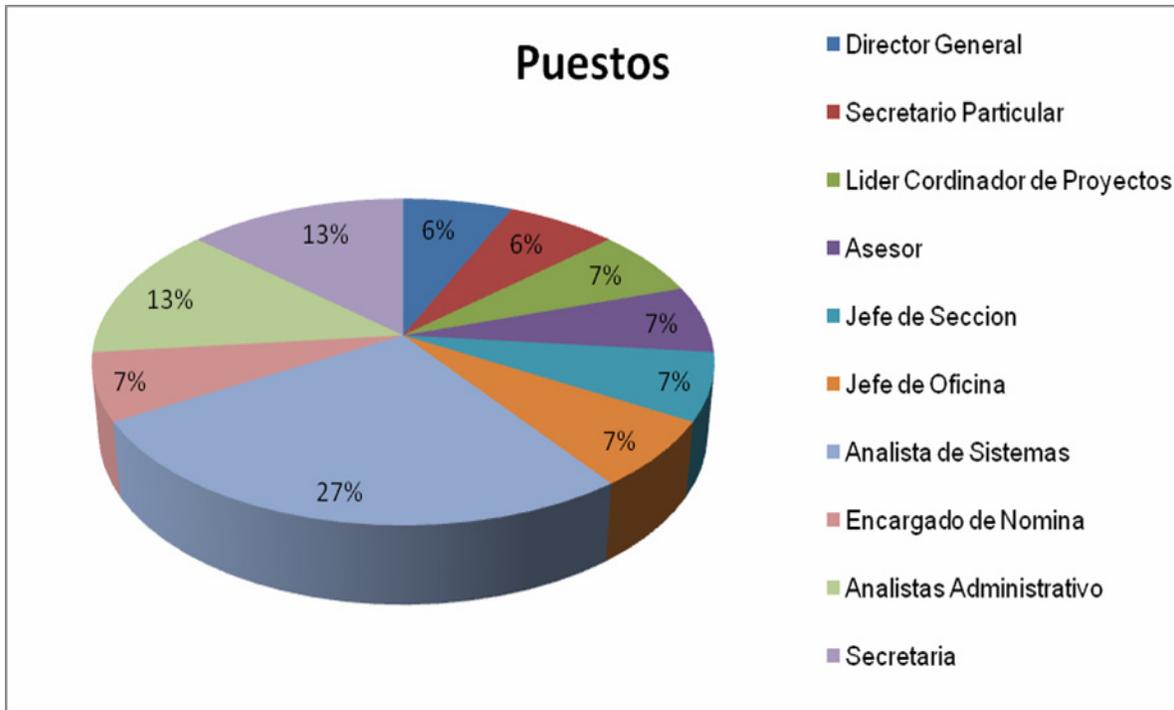
El personal de estructura cuenta con preparación a nivel licenciatura, realizando sus funciones de acuerdo a su nombramiento, sin embargo existen actividades fuera de contexto, las cuales originan un descontrol y mala organización.

El personal de base no cumple con las funciones asignadas a su nombramiento debido a que ocupan puestos que administrativamente existen, pero las actividades que realizan son diferentes, ocasionando puestos obsoletos, exceso de posiciones en el área de trabajo, duplicidad de funciones, falta de control, costo de nómina por arriba del presupuesto.

El 40% (lo que corresponde a 4 personas) que son analista de sistemas y analista administrativo ocupa puestos de secretarias y su nivel académico no corresponde a sus funciones inherentes a su nombramiento debido a que en su mayoría sus estudios son de nivel bachillerato trunco, un 13% (lo que corresponde a 2 secretarias) solo cumple con conocimientos en secretariado con experiencia de 10 años laborando en las oficinas de la delegación Xochimilco y realizando sus funciones inherentes a su nombramiento.

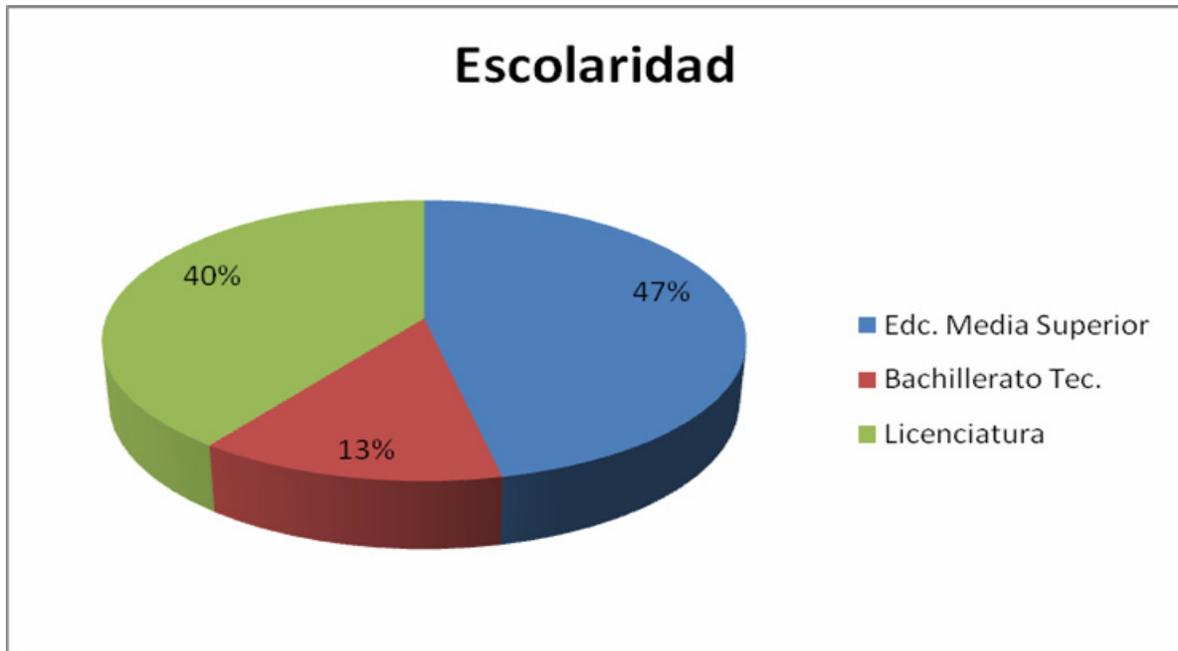
Ocasionando con ello usurpación de actividades, exceso de trabajo, distorsión en las indicaciones que emite el jefe inmediato, retraso en la elaboración de documentos y entrega de los mismos. Esto a su vez provoca que el personal sea ineficiente e inestable, debido a la falta de compromiso.

Distribución de puestos del personal de la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco tomada de nuestra la muestra.



Grafica 1.- En esta gráfica se observa cada uno de los puestos que conforma parte de la muestra. Siendo punto fundamental para comprobar que no existe un analisis de puestos claramente definido lo que ocasiona duplicidad de puestos, distorsion de la informacion y retraso de la misma.

Distribucion de la escolaridad del personal de la Direccion General Adminsitracion de la Delegacion Xochimilco tomada de nuestra muestra.



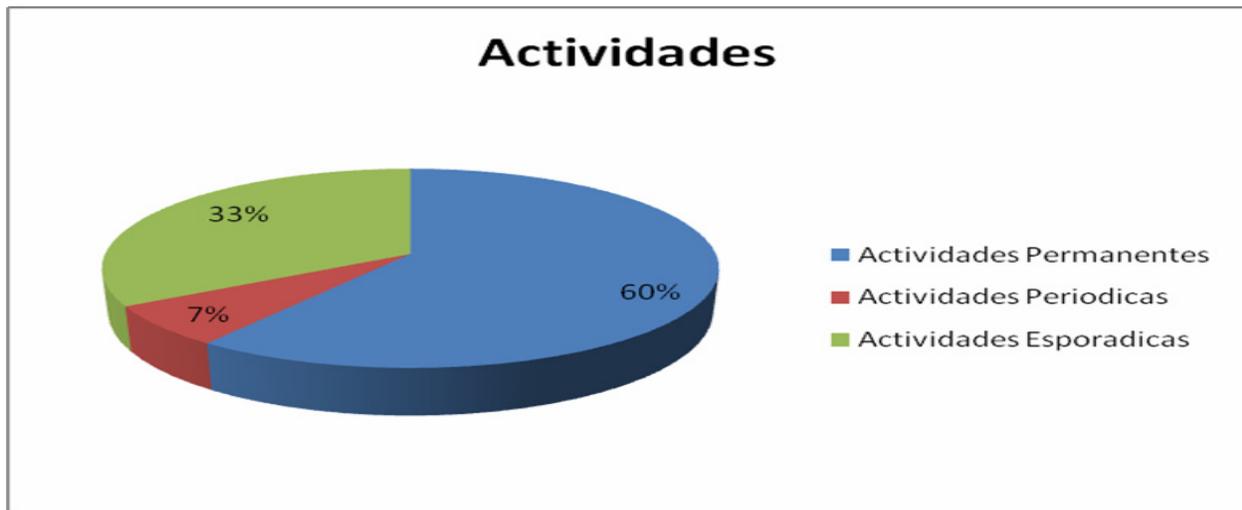
Grafica 2.- En términos generales se puede observar que el personal de la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco en su mayoría cuenta con una educación a nivel medio superior (preparatoria), ocasionando falta de interés en la ejecución de las actividades asignadas, retraso en la elaboración de documentos y entrega de los mismos.

A su vez el personal de apoyo y el personal que está en función directa a la Dirección General de Administración el 90% no realiza las actividades señaladas en su nombramiento por el contrario realizan actividades nulas y fuera de contexto. Ocasionando puestos innecesarios, mala distribución de personal, fugas de información y mala comunicación.

Actividades tales como capturar, archivar, entregar correspondencia, dar números de oficio, elaborar oficios y entrega de los mismos, recibir correspondencia, verificar que el personal de honorarios y autogenerados se encuentre físicamente en el área correspondiente así como realizar actividades de chofer, son parte de las actividades permanentes y a su vez periódicas, cabe mencionar que solo una actividad periódica es diferente la cual consiste en elaborar los controles de nómina.

Dentro de las funciones esporádicas son elaboración de oficios sobre horas extras, autorización de prestaciones, elaboración y autorización de vales de gasolina, elaboración y autorización de requisición de materiales así como solución de auditorías internas. La constante repetición de actividades hace que el personal sea apático, confiado y se inconforme cuando existe cargas de trabajo.

Distribución de actividades que realizan el personal de la Dirección General de Administración de la Delegación Xochimilco tomada de nuestra muestra.



Grafica 3.- En esta grafica se puede apreciar que el 60% (corresponde a 9 actividades) son actividades permanentes, el 33% (corresponde a 5 actividades) son esporádicas y solo un 7% (corresponde a 1 actividad) son actividades periódicas debido a que la mayoría de las actividades que realiza el personal de la dirección general de administración de la delegación Xochimilco son repetitivas.

4.8 Conclusión.

Teniendo en cuenta las tres hipótesis antes mencionadas concluimos que al aplicar un Análisis de Puestos, se obtiene beneficios favorables para la DGA de la Delegación Xochimilco debido a que detectamos dentro de nuestra investigación que los puestos asignados no corresponde con las funciones que debe realizar, dando como resultado el atraso de elaboración de documentos así como la duplicidad de los mismos.

Para dar solución a este problema, es imposible realizar una restructuración de puestos debido a la magnitud y complejidad de la organización proponemos que sería mejor que se tomara en cuenta los resultados de la aplicación del análisis de puestos para realizar un proyecto de capacitación hacia el personal de la DGA de la delegación Xochimilco, lo cual sería de vital importancia para mejorar la productividad y los canales de comunicación , así como sería un incentivo para romper con la apatía y falta de interés por parte del personal de dicha Dirección.

La presente investigación conforma una base sólida y objetiva para evaluar el desempeño, para llevar a cabo los estudios minuciosos que previenen la duplicidad de puestos, actividades, tener un perfil adecuado para cada puesto a ocupar.

La investigación realizada nos muestra datos específicos de un análisis de puestos, dependiendo de las necesidades de la organización que se requieran. Nos dimos cuenta que un Análisis de Puestos es parte importante del área de los Recursos Humanos, ya que se obtienen los insumos básicos para realizar el reclutamiento y selección del personal, planeación de la capacitación, implantación del sistema de calificación de méritos, evaluación del desempeño y la administración de los salarios con sus políticas correspondientes.

Bibliografía

- Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, “Organización de Empresas”, 2ª Ed.2004. Ed. McGraw Hill
- Adrew F. Sikula. “Administración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición.,1993 México, Limusa,
- Javier Llanos Rete. “Integración de Recursos Humanos”. 1ra. Edición., México, 1998 Trillas,
- Chiavetano Idalberto. “Introducción a la Teoría General de Administración”. 4ta. Edición., 1995 México, Mc. Graw Hill.
- Munch Galindo, García Martínez. “Fundamentos de Administración”. 5ta. Edición, 1990 Trillas.
- Agustín Reyes Ponce. “Análisis de Puestos”. UNAM, 1957.
- Ricardo A. Varela Juárez. “Administración de la Compensación”. 1ra. Edición,2006 México., Pearson.
- Joaquín Rodríguez Valencia. “Administración I”. Edición 2006., México, Tomson.
- Rodil, U.F y Mendoza T.F.- “Conceptos fundamentales sobre la Organización” ed. Trillas Mèxico, 1979
- Chruden y Sherman “Administración de Personal C.E.C.S.A. Mèxico, 1975
- Hodgetts, M.R. y Altman S. “Comportamiento en las Organizaciones Ed. Mc. Graw Hill, Mèxico 1981
- R. Terry, George “Principios de Administración” ed. Continental México 1971
- Dessler, Gary, “Administración de Personal”, Prentice Hall, 6ta Ed., Mèxico1994,
- Silíceo, Alfonso, “Capacitación y Desarrollo del Personal”. México 1985
- Weerther, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos” Mc Graw-Hill, México, 1995
- Robbins, Stephen, “Comportamiento Organizacional” Prentice Hall, México, 1996.
- Solana, Ricardo, “Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio” Mc, Graw HILL 1993.

- Koontz, Harold – Weinhreich, Heinz, “Administración: Una Perspectiva Global”, McGraw Hill, México, 1994.
- Werther, William –Davis, Heith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw Hill, México, 1995.
- Ferraro, Eduardo, “Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área”, Ed. TomSon, 1995.
- Maristany, Jaime,” Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones”, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.
- Chiavenato Idalverto “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, México, 1999.
- Chiavenato, Idalverto-2000 “Administración de Recursos Humanos”. Colombia, edit. Mc Graw Hill
- Grados, Jaime 1999 “Capacitación y Desarrollo de Personal” México. Edit. Trillas
- Guth A. Alfredo “Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos”. Mexico. Edit. Trillas 1999
- Flores Garcia Javier 1998 “Comportamiento Humano en las organizaciones “Edit. Universidad del Pacífico
- Ley Federal del Trabajo Edición 2009.
- <http://www.monografias.com>
- <http://google.com>
- <http://www.xochimilco.df.gob.mx/delegacion/index.html>
- <http://www.rrhh-web.com/analisis depuestos.html>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-principios_y_objetivos_de_la_administracion_de_recursos_humanos/15225-2

“ANEXOS”

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

Forma 1A: Modelo para un análisis de puestos extraído Grados (1988)

Departamento: _____ Seccion: _____
 Titulo Actual del Puesto: _____ Area: _____
 Otros Titulos: _____ Numero de Plazas: _____
 Turnos: 1° () 2° () 3° () Especial: () ¿Cuál?
 Puesto del Supervisor Inmediato: _____

1. Descripción del Trabajo

Actividades Desempeñadas	Frecuencia	Tiempo Promedio	Porcentaje de Tiempo Semanal

2. Estudios Requeridos

Primaria (1) (2) (3) (4) (5) (6)
 Secundaria (1) (2) (3)
 Preparatoria o Vocacional (1) (2) (3)
 Especial _____ Años

- () Sumar y restar
- () Multiplicar y dividir
- () Fracciones decimales
- () Lectura de Ordenes
- () Interpretación de dibujos
- () Aplicación de Formulas
- () Redacción de Informes () Mediante formulas
- () De otro tipo

Conocimientos especiales de:

3. Como reciben las instrucciones (acompañe formas usadas en su caso)

- () Verbalmente
- () Por escrito
- () Ambas formas
- () Con demostraciones
- () Con diseños
- () Con planos y especificaciones
- () Con muestras

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

4. Experiencia exigida

Tiempo de aprendizaje hasta ser productivos

- De 1 a 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 9 meses
- De 9 a 12 meses
- Mas de 12 meses, especifique

Puestos previos deseables: _____

Puestos a los que se podria proyectar el titular: _____

Habilidad especial requeridas: _____

5. Equipo (maquinas) y materiales (productos que se asemejen)

Equipo (maquinas)	Materiales (productos)	Herramientas
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

6. Responsabilidades en el manejo de recursos humanos

- Abastecimiento y materiales en proceso
- Herramientas
- Equipo
- El volumen de produccion final

Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños desde \$ _____ Hasta \$ _____

Observaciones: _____

7. Supervicion de Otros

a) Anote en la lista el puesto y nombre de sus trabajadores (en caso de asignaciones a los que el titular supervisa)

Puesto	Nombre

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

b) Indique el grado de responsabilidad del trabajador por la supervicion ejercida en las siguientes actividades (marque con una T si la responsabilidad es total o una P si es parcial)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Asignacion de trabajos | <input type="checkbox"/> Medidas disciplinarias |
| <input type="checkbox"/> Verificacion de trabajos | <input type="checkbox"/> Atencion de quejas |
| <input type="checkbox"/> Metodo de trabajo | <input type="checkbox"/> Cumplir con procedimientos establecidos |
| <input type="checkbox"/> Transferencias | |

8. Supervicion recibida

- Supervicion frecuente
 Tareas cortas verificadas
 Se siguen los procedimientos formales en la rutina de trabajo con supervicion.

En caso necesario, explique: _____

9. Responsabilidades por la seguridad de otros

Lesiones que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Especial	Excesivo
Arañazos	()	()	()
Cortaduras leves	()	()	()
Rozaduras	()	()	()
Quemaduras leves	()	()	()
Golpes	()	()	()
Perdida de dedos	()	()	()
Fracturas	()	()	()
Dislocacion	()	()	()
Cortaduras graves	()	()	()
Hernia	()	()	()
Perdida de mano	()	()	()
Perdida de pie	()	()	()
Perdida de ojo	()	()	()
perdida de brazo	()	()	()
perdida de pierna	()	()	()
Invalidez total	()	()	()
Muerte	()	()	()
Otras	()	()	()

Especifique Cuales: _____

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

10. Riesgo personal de Accidentes

Naturaleza	Frecuencia			
	Ninguna	Poca	Comun	Mucho
Cortaduras leves	()	()	()	()
Quemaduras leves	()	()	()	()
Cortadas graves	()	()	()	()
Quemaduras graves	()	()	()	()
Golpes	()	()	()	()
Expuesto a alto Voltaje	()	()	()	()
Caidas	()	()	()	()
Daños a los ojos	()	()	()	()
Daños al oido	()	()	()	()
Daños al olfato	()	()	()	()
Manejo de Materiales Explosivos	()	()	()	()
Manejo de Materiales Inflamables	()	()	()	()
Manejo de Materiales Toxico	()	()	()	()
Manejo de Materiales Corrosivos	()	()	()	()
Otros	()	()	()	()

Especifique Cuales Otros: _____

11. Medidas de Seguridad y Equipos de que dispone el trabajador

Equipo de Seguridad	Medidas de Seguridad

12. Iniciativa. De uno a mas ejemplos tipicos de situaciones en las que el trabajador deba usar su iniciativa

13. Contacto con otros. (relaciones de trabajo)

- () Poco o ningun contacto, excepto con los asociados inmediatos
- () Contacto unicamente dentro de la seccion o departamentc
- () Poco contacto con personas ajenas a la seccion o departamento de la compañí
- () Contactos ocasionales con personas ajenas de la compañía
- () Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía

Explique el motivo de esas relaciones: _____

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

14. Area de Trabajo

- En lugar cerrado
 Al aire libre
 En plataforma
 En andamio
 Suspendido
 En escalera

- En elevador
 No localizada
 En fosa
 Otros

Indique cuales otros: _____

15. Condiciones de Trabajo

- Calor
 Cambios repentinos de temperatura
 Humedo
 Seco
 Mojado
 Polvoriento
 Aislamiento
 Trabajo en Grupo
 Trabajo junto con otros
 Expuesto al sol y a la lluvia
 Mala iluminacion
 Iluminacion adecuada
 Mala ventilacion

- Sucio
 Tranquilo
 Ruidos
 Expuesto a objetos moviles
 Grasoso
 Olores desagradables
 Equipo Accesible
 Ventilacion adecuada
 Humo
 Resequedad
 Otros

Especifique cuales: _____

16. Requisitos Fisicos

Edad: Maxima _____
 Minima _____

Peso Maximo _____
 Minimo _____

Agudeza Auditiva Normal
 Mayor de la normal

Desarrollo del Tacto Normal
 Mayor de la normal

Agudeza Visual Normal
 Mayor de la normal

Otros: _____

Actividad	Frecuente	Muy Frecuente
<input type="checkbox"/> Sentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Caminado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Inclinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Balanceandose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estirandose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Trepandose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Arrastrandose | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Caminando | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> De pie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Agachandose | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Hincado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Esfuerzo con las manos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Esfuerzo con los dedos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Empujando | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Jalando | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Levantando objetos de
menos de 5 kg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Levantando objetos de 5 a
10 kg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Levantando objetos de
10.5 a 22kg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Levantando objetos de
22.5 a 30kg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Levantando objetos de mas
de 30.5kg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Esfuerzo Fisico

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Promedio |
| <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Nada |

18. Naturaleza del Trabajo

- Repetitivo
- Semiautomatico
- Automatico
- Sencillo
- Serie de operaciones similares
- Serie de operaciones distintas
- Trabajo continuo que requiere atencion a los detalles
- Otros

Especifique: _____

Comentarios y observaciones del analizador.

Nombre del Analista: _____

Fecha: _____

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

6. Escolaridad

Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Maestria	Doctorado	otros

7. Experiencia

	0	5	10	
Precision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complejidad de labores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinacion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Esfuerzo Fisico

	0	5	10	
Fuerza fisica requerida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tension muscular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cansacion fisico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Esfuerzo Mental

	0	5	10	
Atencion visual o auditiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fatiga nerviosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tension nerviosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concentracion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Responsabilidad por persona (numero)

Subordinados directos Subordinado Indirecto

Naturaleza del trabajo	Calificado	No calificado	Administrativo
supervisado			

11. Evaluacion Economica del puesto

Rango de salario mensual inicial \$ _____ a \$ _____

Justificacion de la proposicion anterior _____

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

Forma 3A: Propuesta para un Modelo para un análisis de puestos elaborado por: Erika Delgado Gaytán y Dulce Mendoza Laurel

Nombre del Puesto	
Nombre del Jefe Inmediato	
Departamento	
Jefe de Departamento	
Sección	
Fecha de Análisis	

Contactos Internos	Contactos Externos

Descripción Genérica del Puesto:

Descripción Específica del Puesto:

Funciones Permanentes:

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Funciones Periódicas:

<hr/>	<hr/>

Funciones Esporádicas:

<hr/>	<hr/>

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

Especificaciones del puesto:

Materiales que Maneja: _____

Equipo que Utiliza: _____

Manejo de Información Confidencial:	SI		NO	
-------------------------------------	----	--	----	--

De que tipo: _____

Requiere de alguna Supervisión	SI		NO	
--------------------------------	----	--	----	--

De que tipo: _____

Habilidad Física:

	nulo	estándar	superior
Agilidad			
Destreza			
Rapidez			
Eficacia			
Disponibilidad			
Esfuerzo visual			
Esfuerzo Auditivo			

Habilidad Mental:

	nulo	estándar	superior
Criterio o Iniciativa			
Capacidad de Expresión			
Acertividad			
Atención			
Toma de Decisión			
Interpreta y ejecuta ordenes			

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

Conocimientos:

Escolaridad:

primaria:

secundaria:

educación media superior:

bachillerato tecnológico:

licenciatura:

Posgrado en:

actividades físicas	frecuentes	muy frecuentes
Sentado		
Caminando		
Inclinado		
Estirándose		
De pie		
Esfuerzo con las manos		
Esfuerzo con los dedos		
levanta objetos de menos de 5 kg		
levanta objetos de 5 a 10 kg		